EVALUATION EXTERNE DU PROGRAMME BAMEX

Rapport final

Avril 2008

SOMMAIRE

	Pages
RESUME EXECUTIF	**8**
INTRODUCTION	**22**
PARTIE I – PRESENTATION DU PROGRAMME BAMEX	**24**
I- LA PHILOSOPHIE DE BAMEX	**24**
I.1- Brève présentation du programme	24
I.2- Le contexte de la conception du programme	28
II- L'APPROCHE GLOBALE DE BAMEX	**28**
II.1- La vision de BAMEX	28
II.2- Présentation de l'Approche globale de BAMEX	28
II.3- L'environnement des interventions	29
II.4- Analyse de l'approche globale de BAMEX	30
III- L'APPROCHE FILIERE DE BAMEX	**31**
III.1- Présentation de l'approche filière	31
III.2- La mise en œuvre de l'approche globale de BAMEX	32
III.3- Les leçons à tirer de l'approche	34
PARTIE II – LES ACTIVITES DE RENFORCEMENT DES FILIERES	**35**
I- LA FILIERE LITCHI	**35**
I.1- Contexte	35
I.2- Objectif des interventions	35
I.3- Réalisations	35
I.4- Impacts	36
I.5- Etude de cas : Cas de la Coopérative Koloharena à Lokomby	37
I.6- Analyse SWOT des interventions	37
I.7- Recommandations	38
II- LA FILIERE JATROPHA	**38**
II.1- Contexte	38
II.2- Objectifs des interventions	38
II.3- Réalisations	38
II.4- Impacts des interventions	40
II.5- Etude de cas : Cas de la société D1 BP Fuel Crops	41
II.6- Analyse SWOT des interventions	42
II.7- Recommandations	43
III- LA FILIERE CAFE GOURMET	**43**
III.1- Contexte	43
III.2- Objectifs des interventions	43
III.3- Réalisations	44
III.4- Impacts	45
III.5- Etude de cas : Interventions à Anjoma-Itsara	46
III.6- Analyse SWOT des interventions	47
III.7- Recommandations	47
IV- LA FILIERE RIZ	**48**
IV.1- Contexte	48
IV.2- Objectif des interventions	48
IV.3- Réalisations	48
IV.4- Impacts	49
IV.5- Etude de cas : Cas de la coopérative Ivolamiarina Amparafaravola	49
IV.6- Analyse SWOT des interventions	50
IV.7- Recommandations	50

V- LA FILIERE PAM **50**
V.1- Contexte 50
V.2- Objectif 50
V.3- Réalisations 51
V.4- Impacts 51
V.5- Etude de cas : Cas de l'association Meva Aromatika 52
V.6- Analyse SWOT des interventions 53
V.7- Recommandations 53
VI- LA FILIERE OIGNONS **53**
VI.1- Contexte 53
VI.2- Objectifs des interventions 54
VI.3- Réalisations 54
VI.4- Impacts 54
VI.5- Etude de cas : la coopérative MIHARY 55
VI.6- Analyse SWOT des interventions 56
VI.7- Recommandations 57
VII- LA FILIERE POMMES DE TERRE **57**
VII.1- Contexte 57
VII.2- Objectifs des interventions 57
VII.3- Réalisations 58
VII.4- Impacts 58
VII.5- Etude de cas : la coopérative YMCA 59
VII.6- Analyse SWOT des interventions 60
VII.7- Recommandations 60
VIII- LA FILIERE PIERRES GEMMES **60**
VIII.1- Contexte 60
VIII.2- Objectifs des interventions 61
VIII.3- Réalisations 61
VIII.4- Impacts 61
VIII.5- Etude de cas : le GEMSTONE MARKET 62
VIII.6- Analyse SWOT des interventions 63
VIII.7- Recommandations 64
IX- LA FILIERE GINGEMBRES **64**
IX.1- Contexte 64
IX.2- Objectif 64
IX.3- Réalisations 64
IX.4- Impacts 65
IX.5- Analyse SWOT des interventions 65
IX.6- Recommandations 65
X- LE SECTEUR ECOTOURISME **65**
X.1- Contexte 65
X.2- Objectifs 66
X.3- Réalisations 66
X.4- Impacts 66
X.5- Analyse des interventions de BAMEX 66
X.6- Recommandation 67
XI- LE SECTEUR ARTISANAT **67**
XI.1 Contexte 67
XI.2- Objectif 67
XI.3- Réalisations 67
XI.4- Impacts 68
XI.5- Analyse SWOT des interventions 68
XI.6- Recommandations 68

PARTIE III – LES APPUIS AUX ENTREPRISES ET ORGANISATIONS PAYSANNES **69**
I- LES BUSINESS CENTER IVOHARENA **69**
I.1- Contexte 69
I.2- Objectif 69
I.3- Le concept de BCI 69
I.4- Réalisations 70
I.5- Difficultés rencontrées 73
I.6- Impacts 74
I.7- Analyse SWOT 74
I.8- Recommandations 75
II- LES ACTIVITES DE FORMATION **75**
II.1- Contexte 75
II.2- Objectif 75
II.3- Réalisations 75
II.4- Difficultés rencontrées 77
II.5- Impacts 77
II.6- Analyse SWOT 78
II.7- Recommandations 78
III- L'AMELIORATION DE L'ACCES AUX FINANCEMENTS **78**
III.1- Contexte 78
III.2- Objectifs 78
III.3- Réalisations 79
III.4- Analyse SWOT 81
III.5- Recommandations 81
IV- LES AUTRES APPUIS TRANSVERSAUX **81**
IV.1- Contexte 81
IV.2- Objectifs 81
IV.3- Réalisations 81
IV.4- Problèmes rencontrés 82
IV.5- Impacts 83
IV.6- Etude de cas : Cas de CASTELLS Madagascar 83
IV.7- Analyse SWOT 84
IV.8- Recommandations 84
V- L'APPUI AUX COOPERATIVES KOLOHARENA **84**
V.1- Contexte 84
V.2- Objectifs 85
V.3- Réalisations 85
V.4- Impacts 86
V.5- Etude de cas : Cas de la Coopérative Koloharena Alaotra Mirindra de Tanambe 87
V.6- Analyse SWOT 88
V.7- Recommandations 89

PARTIE IV – LES REFORMES LEGALES ENTREPRISES **90**
I- OBJECTIF **90**
II- APPROCHE **90**
III- REFORMES ENTREPRISES **90**
IV- IMPACTS **91**
V- ETUDE DE CAS: LA LOI SUR LE BIOCARBURANT **91**
VI- ANALYSE SWOT DES INTERVENTIONS **93**
VII- RECOMMANDATIONS **93**
VIII.1- Avant la fin de BAMEX 93
VIII.2- Après BAMEX 93

PARTIE V – LES PERSPECTIVES POUR L'APRES BAMEX **94**
I- EVALUATION DES TRANSFERTS ENTREPRIS **94**
I.1- Le transfert du BCI Antsirabe vers l'ABC Vakinankaratra 94
I.2- Le transfert des activités pour les filières oignons et pommes de terre 95
I.3- Analyse SWOT des transferts entrepris 96
II- LES POSSIBILITES DE REPRISE DES ACTIVITES DE BAMEX **96**
II.1- Les appuis aux entreprises et OP 97
II.2- Les interventions en faveur des filières 100
II.3- Les constats 100
III- RECOMMANDATIONS POUR LES TRANSFERTS **101**
III.1- Recommandations pour la conduite des transferts 101
III.2- Recommandations pour optimiser les résultats des transferts 102

CONCLUSION **104**

ANNEXES **107**
BIBLIOGRAPHIE **108**

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Tableau 1	Aperçu des deux phases du programme
Tableau 2	Indicateurs de performance du programme BAMEX
Tableau 3	Evolution des indicateurs de performance du programme BAMEX
Tableau 4	Collecte et exportation de litchi par zone en 2005
Tableau 5	Evolution de la production de café de 2004 à 2006
Tableau 6	Estimation des ventes réalisées par l'association Meva aromatika sur 4 produits en 2007
Tableau 7	Effectif des visiteurs et clients des BCIs par région depuis leur création
Tableau 8	Vision globale des services offerts par les BCIs
Tableau 9	Tableau récapitulatif des formations initiées dans le cadre du programme BAMEX
Tableau 10	Tableau récapitulatif des financements octroyés avec l'appui de BAMEX
Tableau 11	Ventes réalisées par Castells depuis sa création
Tableau 12	Tableau récapitulatif des formations conduites en faveur des associations et coopératives Koloharena
Tableau 13	Récapitulatif des ventes et exportations réalisées par les associations et coopératives Koloharena appuyées par BAMEX
Tableau 14	Etat des réformes entreprises

Graphique 1	Structure actuelle des associations et coopératives KH

LISTE DES ABREVIATIONS

ABC	Agribusiness Center
ADER	Agence de Développement de l'Electrification Rurale
ADRA	Adventist Development and Relief Agency
AFD	Agence Française de Développement
Alliance	Alliance Ecorégionale de l'USAID
AMB	Agricultural Marketing Board
ANGAP	Association Nationale Pour la Gestion des Aires Protégées (ANGAP)
ARKH	Antenne Régionale des Koloharena
BAMEX	Business and Market Expansion
BCI	Business Centers Ivoharena
BFV	Banky Fampandrosoana ny Varotra
BOA	Bank of Africa
CARE	Care International
CCIAA	Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Artisanat et d'Agriculture
CCIFM	Chambre de Commerce et d'Industrie France Madagascar
CCS	Corridor Coffee Spices
CE	Commission Européenne
CEM	Caisse d'Epargne de Madagascar
CEQUIP	Crédit for Equipement
CERDIC	Centre Economique Régional pour le Développement Industriel et Commercial
CGA	Centre de Gestion Agréé
CIIFAD	Cornell International Institute for Food, Agriculture and Development
CITE	Centre d'Informations Techniques et Economiques
CKH	Coopératives Koloharena
CMS	Centre de Multiplication des Semences
CNCC	Comité National pour la Commercialisation du Café
CNISZ	Committee for the Normalization of the Ilakaka-Sakaraha Zone
CNKH	Confédération Nationale Koloharena
CNRIT	Centre National de Recherche Industrielle et Technologique
COTRAP	Coopératives des Transformation des Pierres
CQI	Coffee Quality Institute
CSA	Centre de Service Agricole
CSPME	Centre de Solution pour les PME
CTHT	Centre des Techniques Horticoles de Tamatave
D1	D1 Oils Company
DAP	Di-Ammonium Phosphate
DDP	Développement des Partenariat
DNQ	Direction des Normes et de la Qualité
DRDR	Direction Régionale de Développement Rural
DSTM	Droit Spécial sur les Transactions Minières
EAFCA	East African Fine Coffee Association
EAM	Entreprendre A Madagascar
EDBM	Economic Development Board of Madagascar
EDBM	Economic Development Board of Madagascar
ERI	Eco-Regional Initiatives
ESSA	Ecole Supérieure des Sciences Agronomiques
EUREP-GAP	European Retailers and Producers working group for Good Agricultural Practices
FAO	Food and Agricultural Organization
FCE	Fianarantsoa Côte- Est railway
FCP	Fonds de Commercialisation du Paddy
FCPA	Fonds de Commercialisation des Produits Agricoles
FEDOMINVAK	Fédération des Opérateurs Miniers du Vakinankaratra

FIEFE	Fonds d'Investissement pour les Entreprises Favorables à l'Environnement
FMVA	Fikambanan'ny Mpanao Vatosoa Antsirabe
FOFIFA	Foibe Fikarohana Momba ny Fambolena
GCV	Grenier Communautaire Villageois
GPS	Gemmologie Pratique Spécialisée
GPT	Gemmologie Pour Tous
IFC	International Finance Corporation
IGA	Institut de Gemmologie d'Antananarivo
IGM	Institut de Gemmologie de Madagascar
IMRA	Institut Malgache de Recherches Appliquées
INTH	Institut National du Tourisme et de l'Hôtellerie
IPA	Salon International des Industries et des Procédés Agroalimentaires
JIRAMA	Jiro sy Rano Malagasy
LDI	Landscape Development Interventions
LTP	Lycée Technique Professionnel
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MAP	Madagascar Action Plan
MAVA	Madagascar Vatosoa
MCA	Millenium Challenge Account
MCC	Millenium Challenge Corporation
MECI	Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie
MECIE	Mise en Compatibilité des Investissements avec l'Environnement
MEM	Ministère de l'Energie et des Mines
MFB	Ministère des Finances et du Budget
MFI	Microfinance Institutions
OMH	Office Malgache des Hydrocarbures
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONTM	Office National du Tourisme
OP	Organisations Paysannes
OTIV	Ombona Tahiry Ifampindramana Vola (IMF Institution)
PAM	Plantes Aromatiques et Médicinales
PCG 2005	Plan Comptable Général 2005
PCL	Plateforme de Concertation pour la Filière Litchi
PE3	Programme Environnemental Phase 3
PEP EXPORT	Private Enterprise Partnership EXPORT
PGRM	Projet de Gouvernance des Ressources Minérales
PLAF	Programme de Lutte Anti-Erosive
PPRR	Programme de Promotion des Revenus Ruraux
PRA	Pest Risk Assessment
PROSPERER	PROgramme de Soutien aux Pôles de micro-Entreprises Rurales et aux Economies Régionales
PSDR	Projet de Soutien pour le Développement Rural
PTE	Programme de Transition Ecorégional
SADC	Southern African Development Community
SWOT	Strength, Weakness, Opportunities and Threats
TDRs	Termes De Référence
TIAVO	Tahiry Ifamonjena Amin'ny Vola
TVA	Taxe sur le Valeur Ajoutée
UCV	Union de Commercialisation des Ventes
UE	Union Européenne
USA	United States of America
USAID	United States Agency International Development
USDA	US Department of Agriculture
USG	United States Gouvernement
WCS	Wildlife Conservation Society
WWF	World Wide Fund

RESUME EXECUTIF

L'évaluation du programme BAMEX poursuit comme objectifs essentiels :

- Cerner la philosophie générale et la vision du programme.
- Analyser les différentes approches.
- Relever les accomplissements majeurs du programme.
- Analyser les réalisations par rapport aux objectifs fixés.
- Identifier les legs du programme.
- Formuler des recommandations quant à la suite du programme et à la pérennisation des legs.
- Identifier les structures ou programmes qui pourraient reprendre les activités de BAMEX.

***
*

L'appréhension du contexte du programme doit se faire à la lumière :

- des conditions économiques du pays en 2003-2004 axées surtout sur des objectifs de développement du secteur privé pour une meilleure intégration dans l'économie nationale ;
- et des objectifs du programme de Développement du Marché et du Commerce de l'USAID dont la croissance économique avec le développement rural et la protection de l'environnement par le biais de différentes actions coordonnées au niveau de la population rurale pauvre, des entreprises privées et des marchés locaux et étrangers.

Le programme BAMEX - Business and Market Expansion est un programme :

- mis en œuvre pour une durée de 4 ans (courant de 2004 à 2008) et financé par le gouvernement des Etats-Unis d'Amérique à travers l'USAID
- comportant deux phases distinctes : la phase « Le rendez-vous des affaires » allant de 2004 à 2006 et la phase « Ensemble, à la conquête du marché » courant de 2007 à 2008.

Les objectifs du programme :

- le développement du secteur privé et la promotion des échanges commerciaux afin de contribuer d'une manière significative à la croissance économique durant sa première phase
- la réduction de la pauvreté, à l'amélioration des niveaux de vie et à la réduction des pressions sur les corridors forestiers.

Les filières prioritaires d'intervention de BAMEX, pour chaque phase sont :

- pour la première phase : les produits naturels agricoles (oignons, pommes de terre, gingembres, litchi, jatropha, café…), l'écotourisme, l'artisanat et les pierres gemmes.
- pour la seconde phase : litchi, café gourmet, jatropha, PAM, riz.

Le taux de réalisation des objectifs d'intervention du BAMEX, globalement très élevé, démontre une bonne performance du programme.

L‘approche globale de BAMEX est une :

- approche déterminée par le marché ;
- approche adaptée aux cibles ;
- approche bottom-up ;
- approche à plusieurs niveaux.

Forces de l’approche globale de BAMEX
- Approche réaliste car fondée sur les besoins du marché
- Approche prudente et positive car prônant la participation de tous les acteurs
- Approche structurante par l’organisation et la fédération des producteurs
- Approche qui bénéficie de l’adhésion de tous
- Approche génératrice de revenus et d’emplois
- Accompagnement souple à tous les niveaux
- Appui positivement ciblé des opérateurs

Faiblesses de l’approche globale de BAMEX
- Insuffisance de réactivité et de proactivité des opérateurs et des producteurs
- Insuffisance de la production
- Dualité de l’autorité ou de la responsabilité d’accompagnement à l’intérieur d’une filière : commercialisation BAMEX - Production ERI. Absence d’unicité de la décision
- Budget relativement peu important face aux ambitions
- Budget encore réduit en 2006
- Cassures provoquées par la décision de réorientation du projet en 2006 en termes de filières supportées et en termes d’espoir des acteurs envolés
- Association de producteurs pas encore performant en gestion effective des affaires
- Cadrage juridique insuffisant
- Programme national ou régional absent

Opportunités de l’approche globale de BAMEX
- Attentes très fortes aussi bien de la part des opérateurs que des producteurs
- Marché local absorbant et marché régional abordable
- Bonne réceptivité et positivisme des autorités locales
- Ouverture à la mondialisation
- Existence de l’EDBM

Menaces de l’approche globale de BAMEX
- Léthargie ou lenteur de l’administration
- Discrédit de la démarche commerciale par l’insuffisance de la production (offre insuffisante)
- Non récupération ou absence de relais pour le programme et son approche
- Dualité de centre de décision le long de la filière (ERI, BAMEX) sans validation préalable d’objectifs et de résultats communs (Pas de PTA commun ou synchronisé)
- Absence de préparation de l’opinion à la « disparition » de BAMEX
- Absence de processus clair de désengagement de BAMEX

Les interventions du programme s’articulent autour de trois grands axes:

- l’amélioration de la compétitivité des filières de production sélectionnées ;
- l’expansion des services financiers et d’appuis aux entreprises à la disposition des PME ;
- l’appui aux réformes institutionnelles et légales ;

Le souci de développement à partir de la base du BAMEX ne peut s'accommoder d'une approche sectorielle mais nécessite une démarche plus microscopique, permettant de mesurer la valeur ajoutée et les impacts au niveau des acteurs eux-mêmes.d'où le choix de l'approche filière car la filière constitue le système micro économique de base du secteur.

Dans la mise en œuvre de l'approche filière, les étapes suivantes ont été adoptées :

- la sélection des filières prioritaires
- l'identification des principales contraintes qui grèvent la compétitivité
- l'identification des types d'intervention pour lever les contraintes

Les Problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de l'approche sont essentiellement

- la faible réactivité des entreprises et des organisations paysannes ;
- l'esprit d'assistanat des bénéficiaires ;
- la faiblesse de la culture d'entreprenariat ;
- la faiblesse de la capacité technique et managériale des différents opérateurs ;
- l'incapacité des opérateurs à s'investir dans les exigences du marché (cas de la certification dans la filière litchi) ;
- la faiblesse de la structuration du secteur privé, notamment sur l'axe Fianarantsoa-Manakara ;
- le poids de la tradition (pratiques culturales traditionnelles fondées sur la passivité, …) ;

Les solutions entreprises par BAMEX sont axées autour de la sensibilisation, d'éducation et de formation à toutes les étapes du programme ainsi que la création de sites de démonstration.

Les leçons qui peuvent être tirées de l'approche filière de BAMEX :

- La différence essentielle de l'approche de BAMEX avec celle des autres intervenants:
  - les interventions sont spécifiquement axées sur des points de contrainte précis.
  - le choix des filières est effectué sur des bases cohérentes avec l'esprit du programme et lié aux préoccupations du terrain.
  - les actions sont systématiques et réalisées en profondeur sur toute la longueur de la chaîne.
  - les activités sont quantifiées et suivies de manière permanente et continue.

- Les éléments de l'approche à poursuivre
  - Réactivité ou pro activité du Gouvernement à améliorer pour l'environnement des affaires.
  - Accès au financement à améliorer pour les acteurs et pour les infrastructures.
  - Investisseurs et opérateurs à dynamiser beaucoup plus vers l'engagement jusqu'au niveau de la production.
  - Les principes du centre d'excellence à appliquer aux autres filières.

Les opportunités à saisir :

- L'existence de niches du marché international en tablant sur le label malgache et le commerce équitable.
- Le marché régional en tant que « grenier » de l'Océan Indien.

***
*

FILIERE LITCHI

FORCES
- Pertinence de l'objectif
- Forte coordination et cohérence des activités
- Poids économique de la filière
- Appuis des BCIs dans les zones concernées

FAIBLESSES
- Interventions sans influence sur le déroulement des campagnes
- Faiblesse de la capacité des acteurs du GEL qui ont adhéré au programme
- Absence de vision et d'objectif réel des organisations paysannes rendant difficile leur mobilisation
- Incapacité des opérateurs à respecter les contrats

OPPORTUNITES
- Marché américain
- Volonté d'intervention des ministères concernés

MENACES
- Difficultés des entreprises à s'investir pour la certification
- Insuffisance des infrastructures : ports, communication, transports aérien et maritime, notamment à Manakara

FILIERE JATROPHA

FORCES
- Un bon ciblage des zones d'intervention (choix fait par l'opérateur et sur demande des nouveaux investisseurs)
- Développement de partenariat avec et entre tous les acteurs susceptibles de promouvoir la promotion et le développement de la filière jatropha à Madagascar
- Diffusion de toutes les informations et des résultats des recherches auprès du public, des promoteurs, des producteurs et de tous ceux qui en ont besoin

FAIBLESSES
- Lenteur des décisions administratives sur le cadre légal et facilitation des affaires
- Insuffisance des mesures d'accompagnement pour les investissements dans la filière
- Insuffisance des centres de multiplication des semences
- Absence de programme national du biodiesel

OPPORTUNITES
- Aptitude de la SADC à contribuer à l'investissement par son programme régional de capacitation industrielle
- Surfaces restreintes dans les autres pays de l'Océan Indien
- Perspective de mise en place de la banque de reconstruction et de développement
- Possibilité d'utiliser des terrains peu fertiles
- Marché international en croissance totale
- Marché intérieur susceptible d'être développé
- Grande disponibilité de surfaces exploitables sur toutes les régions

MENACES
- Absence de structure de suivi phytosanitaire rigoureux et risque d'épidémie
- Risque d'infestation par les insectes

- Problème réel de mise en place de monoculture dans certaines zones
- Inexistence d'une stratégie nationale claire pour le développement de la filière
- Non publication des textes règlementaires sur le biocarburant

FILIERE CAFE GOURMET

FORCES
- Bon ciblage des zones d'intervention (longue tradition de culture de café dans les zones d'intervention, structures existantes en matière d'exploitation de café, …)
- Présence du CCS
- Efficacité de la sensibilisation par rapport aux problèmes rencontrés

FAIBLESSES
- Insuffisance des moyens utilisés - moyens humains et matériels
- Insuffisance des mesures d'accompagnement telles que la mise à disposition des outillages nécessaires à l'entretien et à l'amélioration des caféiers (sécateurs…)

OPPORTUNITES
- Intérêt des différents programmes pour la filière café (ERI, CNCC)
- Grandes opportunités sur le marché international

MENACES
- Absence de structure du secteur privé
- Insuffisance des infrastructures routières et aériennes (problème du port de Manakara, inexistence de lignes aériennes, tergiversations sur la privatisation du chemin de fer)
- Problème réel d'épuisement de l'eau dans la zone de Fianarantsoa

FILIERE RIZ

FORCES
- Recherche directe d'acheteurs potentiels, matérialisée par la signature de contrats
- Existence de plusieurs entités ou structures pour le développement de la filière riz à Madagascar
- Des interventions favorisant l'information et la formation des paysans

FAIBLESSES
- Demande ponctuelle pour le riz rouge
- Semences insuffisantes en quantité et en qualité

OPPORTUNITES
- Développement de niche pour le riz rose
- Engouement du marché américain pour le riz rose
- Marché local porteur

MENACES
- Effets des aléas inhérents aux conditions climatiques (cyclones…) sur la production
- Prolifération des parasites, notamment pour le riz rouge

FILIERE PAM

FORCES
- Mise en contact direct avec les acheteurs
- Prise en compte de la qualité des produits commercialisés

FAIBLESSE
- Un certain désordre dans le fonctionnement des CKH (exemple: appropriation des équipements)

OPPORTUNITES
- Existence de demande sur le marché international
- Capacité de production en croissance

MENACE
- Possibilité d'une crise de surproduction

FILIERE OIGNONS

FORCE
- Actions bien structurées, répondant à une logique d'intervention bien définie.

FAIBLESSES
- Actions interrompues suite à la réorientation du programme.
- Objectifs non atteints pour la mise en place de l'unité de traitement et de stockage de fruits et légumes.
- Objectifs d'exportation non atteints

OPPORTUNITES
- Début d'une culture commerciale chez les producteurs.
- Début de professionnalisation des producteurs dans leur domaine d'activité (par rapport aux normes, à la qualité…).
- Prise de conscience des opportunités de marché, notamment au niveau régional par les producteurs.
- Les accords de coopération régionale.

MENACE
- Faibles capacités de gestion des associations ou coopératives représentant un handicap dans leurs relations et engagements envers les importateurs régionaux.

FILIERE POMMES DE TERRE

FORCES
- Actions bien structurées, répondant à une logique d'intervention bien définie.
- Convention commerciale passée avec l'AMB

FAIBLESSES
- Actions interrompues suite à la réorientation du programme.
- Objectifs non atteints pour la mise en place de l'unité de traitement et de stockage de fruits et légumes.

OPPORTUNITES
- Début d'une culture commerciale chez les producteurs.
- Début de professionnalisation des producteurs dans leur domaine d'activité (par rapport aux normes, à la qualité…).
- Les accords de coopération régionale.

MENACE
- Faibles capacités de gestion des associations ou coopératives représentant un handicap dans leurs relations et engagements envers les importateurs régionaux.

FILIERE PIERRES GEMMES

FORCES
- Réponse à une demande des acteurs
- Actions réalisées dans le cadre d'une logique d'intervention précise
- Objectifs ambitieux et donc stimulants
- Méthodologie d'approche ayant permis de susciter l'adhésion et l'enthousiasme des acteurs
- Objectifs généraux de réalisation atteints
- Mise en place du marché effectuée à la demande des opérateurs
- Programme BAMEX, pionnier des interventions en faveur des petites mines

FAIBLESSES
- Actions trop dispersées compte tenu des objectifs ambitieux du programme
- Moyens faibles comparés à l'ampleur des actions à entreprendre
- Durée d'intervention trop courte

OPPORTUNITES
- Qualité mondialement reconnue des ressources minières malgaches
- Début de formalisation et de professionnalisation des acteurs
- Les réformes légales entreprises

MENACES
- Faibles capacités des acteurs nécessitant un soutien à long terme
- Organisation encore peu satisfaisante du marché
- Risques d'étouffement des résultats atteints jusqu'ici

FILIERE GINGEMBRES

FORCES
- Producteurs formés
- Production importante

FAIBLESSES
- Qualité non conforme aux exigences du marché anglais
- Interruption des actions en faveur de la filière gingembre en 2006

OPPORTUNITES
- Marché local PAM expansible
- Marché régional de Singapour en expansion

MENACES
- Baisse prix
- Découragement des producteurs en cas de mévente

SECTEUR ECOTOURISME

FORCES
- Choix de secteur à forte potentialité
- Pertinence des activités de formation
- Pertinence du ciblage des bénéficiaires

FAIBLESSES
- Interruption des interventions sur le secteur
- Activités trop dispersées

OPPORTUNITES
- Promotion de Madagascar renforcée
- Amélioration de l'image de Madagascar comme destination touristique

MENACE
- Concurrence

SECTEUR ARTISANAT

FORCES
- Mise en relation avec des acheteurs potentiels performants
- Bonne sélection des exportateurs
- Qualité appréciée par le client

FAIBLESSES
- Quantité insuffisante par rapport aux besoins du marché américain
- Abandon du projet de chaîne de fabrication industrielle de paniers de MMF
- Actions en faveur du secteur interrompues depuis 2006

OPPORTUNITES
- Marché américain très demandeur
- Marché régional en expansion, notamment au niveau de l'Océan indien

MENACE
- Epuisement des matières premières

***
*

BCIs

FORCES
- Services d'appui aux paysans producteurs
- Services offerts répondant à des besoins réels

FAIBLESSES
- Interruption de certaines activités avec la fermeture de 3 BCIs
- Insuffisance de la promotion des BCIs

OPPORTUNITÉS
- Début d'organisation des marchés et des filières appuyées
- Début de professionnalisation des producteurs et associations
- Début de confiance, d'intérêt et de reconnaissance des producteurs pour les BCIs

MENACES
- Problèmes de ressources financières à la disposition des BCIs
- Risques de non pérennisation des BCIs

RECOMMANDATIONS

- Prendre des mesures relatives à la pérennisation des BCIs.
- Effectuer un transfert de compétences vers un autre projet
- Mettre en œuvre des activités prévues dans le plan de retrait de BAMEX, notamment au niveau du renforcement de capacités
- Mettre en œuvre une approche stratégique marketing pour faire connaître les services proposés par les BCIs et mieux vendre.
- Diversifier services proposés par BCI pour vendre plus.
- Ouvrir les appuis des BCIs aux opérateurs des domaines autres qu'agricoles pour vendre plus.
- Multiplier les partenaires des BCIs pour plus de succès dans les actions.
- Appuyer la sensibilisation et le renforcement de capacités des associations paysannes pour obtenir de meilleurs résultats.

FORMATION

FORCES
- Actions en réponse à des problèmes réels
- Domaines diversifiés
- Pertinence du choix des domaines de la formation

FAIBLESSES
- Actions dispersées et ponctuelles
- Faible sensibilisation avant la conduite des formations auprès des paysans

OPPORTUNITES
- Début d'organisation des paysans et donc meilleur ciblage des cibles et des domaines de la formation
- Formateurs formés constituant des relais privilégiés pour la formation d'autres cibles

MENACE
- Faible rendement des actions de formation sans des actions de suivi et de renforcement de capacités

RECOMMANDATIONS

- faire un tri des bénéficiaires potentiels pour un meilleur ciblage des participants en vue d'un meilleur rendement des activités de formation, notamment pour celles conduites auprès des associations paysannes

- mener une campagne de communication sur l'intérêt de la formation avant chaque séance
- effectuer un suivi continu des formations réalisées : renforcement de capacités, mise à niveau périodique… pour de meilleurs résultats

FINANCEMENT

FORCES
- Accès aux financements pour les producteurs
- Activités en réponse à des besoins réels
- Caractéristiques des fonds

FAIBLESSE
- Longue période de réponse pour le fonds FIEFE

OPPORTUNITÉ
- Début d'une culture de crédit chez les paysans

MENACE
- Problèmes d'informations sur les marchés et les activités de production sans les BCIs

RECOMMANDATIONS

- Définir de nouvelles réorientations du FIEFE pour une utilisation plus fluide de celui-ci.
- Planifier les réorientations et stratégies à appliquer après le programme BAMEX.
- Maintenir les relations de la CEM avec les BCIs pour l'informer de la situation des différents marchés et l'orienter dans ses prises de décision quant à l'évaluation des dossiers de demande de financement mais également pour diriger vers la CEM les promoteurs 'apporteurs d'affaires' requérant des financements.

AUTRES APPUIS TRANSVERSAUX

FORCES
- Actions en réponse aux problèmes identifiés
- Importante réactivité suite à la méthodologie de pilotage à vue

FAIBLESSES
- Faible suivi des réalisations
- Activités dispersées en raison du pilotage à vue

OPPORTUNITES
- Réseau d'informations mis en place bien rôdé
- Réalisations en matière d'intrants ouvrant à une réelle amélioration du secteur agricole

MENACES
- Risques d'interruptions des activités d'information
- Risque d'étouffement des actions relatives aux intrants sans suivi

RECOMMANDATIONS

- maintenir les circuits d'informations.
- rechercher des moyens pour pérenniser et maintenir les réseaux d'informations mis en place : gestion du site web, édition et diffusion du bulletin kolotsena…

- assurer le suivi des activités et réalisations en matière d'intrants par une structure relais.

APPUIS AUX ASSOCIATIONS ET COOPERATIVES KOLOHARENA

FORCES
- Actions en faveur de la souche paysanne productive
- Actions pertinentes
- Actions bien ciblées

FAIBLESSE
- Durée d'intervention trop courte

OPPORTUNITES
- Héritage du programme LDI en matière d'appui aux OP
- Les améliorations constatées jusqu'ici au niveau des structures appuyées :
  - Meilleure structuration des associations et coopératives Koloharena
  - Début de professionnalisation des membres
  - Début de culture entrepreneuriale chez les membres, notamment chez les leaders

MENACES
- Capacités encore faibles des producteurs appuyés pour une réelle indépendance après BAMEX
- Risque de dépendance par rapport au programme

RECOMMANDATIONS

Avant la fin de BAMEX,
- apporter un renforcement des compétences des paysans afin d'augmenter leurs capacités d'indépendance dans la réalisation de leurs activités.
- élaborer une stratégie pour la suite des actions en faveur des associations et coopératives Koloharena après BAMEX
- mener une campagne de communication sur cette stratégie afin d'éviter tout risque de dépaysement, de panique ou même de psychose auprès des paysans appuyés.

***
*

REFORMES LEGALES

FORCES
- Réformes initiées en réponse à des problèmes réels
- Force de proposition du programme
- Capacité du programme à mobiliser les différents acteurs

FAIBLESSE
- Implication inégale et en général faible des différents acteurs concernés

OPPORTUNITES
- Crise e l'énergie
- Les initiatives de réforme entamées
- Ouverture du pays à la régionalisation et à la mondialisation

MENACES
- Existence d'intérêts divergents par rapport aux réformes
- Risque de non application effective des réformes

RECOMMANDATIONS

Avant la fin de BAMEX
- Intervenir de manière à s'assurer de l'aboutissement des réformes en cours
- Identifier une stratégie pour le suivi de l'application des réformes entreprises
- Identifier une stratégie pour la poursuite des réformes n'ayant pas encore abouti

Après BAMEX
- Assurer le suivi de l'application des réformes entreprises par une autre entité (entre autres, par un autre projet/ programme de l'USAID)
- Assurer la poursuite des réformes n'ayant pas encore abouti

***
*

LES TRANSFERTS DES ACTIVITES DE BAMEX ENTREPRIS

- Transfert du BCI Antsirabe vers l'ABC Vakinankaratra
- Transfert des activités pour les filières oignons et pommes de terre

ANALYSE DES TRANSFERTS ENTREPRIS

FORCES
- Interventions quasiment similaires pour les programmes BAMEX et MCA
- Interventions de BAMEX continuées

FAIBLESSES
- Transfert réduit à un transfert de dossiers pour le BCI Antsirabe
- Absence de transfert formel pour les filières oignons et pommes de terre
- Continuité des activités de BAMEX dans la limite des domaines d'intervention du MCA
- Contraintes budgétaires, notamment pour l'ABC limitant les possibilités d'extension de ses activités

OPPORTUNITES
- Processus d'autonomisation des ABC offrant des possibilités d'ouverture de ces structures à d'autres filières

MENACES
- Faible adhésion des clients du BCI Antsirabe à l'ABC Vakinankaratra
- Fin relativement proche du programme MCA

LES CONSTATS

- Les structures pouvant reprendre les activités transversales d'appui aux entreprises et aux OP (informations, formations, accès aux financements…) sont nombreuses.
- Le nombre de structures pouvant poursuivre les appuis spécifiques en faveur des coopératives Koloharena et des OP est faible.

- Certaines filières peuvent être reprises par de nombreuses structures : les filières litchi, oignons, pommes de terre…
- Certaines filières, par contre, rencontrent de faibles possibilités de reprise des interventions en leur faveur : les filières jatropha, PAM, riz… et pourraient requérir la mise en place de nouvelles structures.

Trois principales menaces pèsent sur la conduite des transferts :

- Les structures identifiées pourraient ne pas être intéressées par la reprise les activités et services de BAMEX ou pourraient se trouver dans l'incapacité de les reprendre.
- Certaines activités pourraient n'être reprises par aucune des structures identifiées.
- Des risques de non réalisation et de non effectivité des transferts pourraient se présenter sans la mise en place d'une structure chargée de ces transferts étant donné la complexité des activités liées aux transferts.

→ Nécessité d'une structure relais qui se charge des activités de transferts et des activités sans 'repreneurs'.

RECOMMANDATIONS POUR LES TRANSFERTS

RECOMMANDATIONS POUR LA CONDUITE DES TRANSFERTS

- Mettre en place une structure relais qui se chargera de la conduite des transferts et des activités sans « repreneurs ».
- Préparer les transferts.
- Accompagner et encadrer les transferts.
- Assurer la reprise des activités sans repreneurs.

RECOMMANDATIONS POUR OPTIMISER LES RESULTATS DES TRANSFERTS

- Amorcer et conduire les transferts avant le terme du programme.
- Mener une campagne de communication sur la reprise des activités de BAMEX.
- Conduire une séance de travail avec tous les partenaires potentiels.
- Assurer la passation avec les structures ou programmes « repreneurs » des activités de BAMEX.
- Conduire des séances de travail avec les différents « repreneurs » des activités de BAMEX.
- Organiser des descentes sur terrain avec les différents « repreneurs » des activités de BAMEX.
- Mener une campagne de communication auprès des bénéficiaires.

***
*

CONSTATS

- Programme vaste
- Des interventions réussies
- Des actions efficaces
- Réactivité et proactivité de BAMEX
- Programme apprécié
- Place du programme dans l'alliance éco régionale: programme actif et privilégiant les actions de partenariat

- Les faiblesses constatées: interruption des activités dans certains secteurs et filières ; faiblesses découlant du contexte d'intervention du programme (faiblesse des infrastructures économiques de base, état actuel du tissu productif…)

LEGS DU PROGRAMME

- L'approche filière de BAMEX
- La filière Jatropha
- Le Gemstone market
- Les BCIs
- Les réformes légales entreprises et les montages institutionnels initiés dans le cadre du programme
- Les actions en matière d'amélioration des semences
- Le stand du DSTM à Ivato

RECOMMANDATIONS FORMULEES

POUR LA SUITE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME :
- Mettre en œuvre le plan de retrait du programme pour les BCIs
- Intensifier les actions de formation des paysans – notamment de paysans leaders - pour conforter leurs capacités d'indépendance après BAMEX.
- Assurer le suivi des réformes initiées en vue d'un aboutissement avant la fin du programme.
- Elaborer une stratégie pour l'achèvement du programme, une stratégie qui présente les possibilités d'action 'après BAMEX'.

POUR LA PERENNISATION ET L'AMELIORATION DES RESULTATS DU PROGRAMME:
- Transférer les activités de BAMEX aux autres projets de l'USAID
- Exploiter le programme Prospérer pour la pérennisation des BCIs
- Exploiter également le projet PPRR, à travers ses pôles de partenariat commercial pour pérenniser les impacts des interventions de BAMEX
- Elaborer une politique de pérennisation des impacts du programme (envisager un programme relais pour le transfert de compétences et d'engagement…)

***
*

INTRODUCTION

Le Business and Market Expansion – BAMEX est un programme financé depuis 2004 par le Gouvernement des Etas-Unis à travers la mission Madagascar de l'USAID. Le programme poursuit comme objectif stratégique l'expansion des marchés critiques privés.

Les interventions du programme BAMEX s'articulent ainsi autour des trois grands axes suivants :

- l'amélioration de la compétitivité des filières de production sélectionnées
- l'expansion des services financiers et d'appui aux entreprises à la disposition des PME
- l'appui aux réformes institutionnelles et légales

La modification 5 de son ordre de mission, signée en novembre 2006, a entraîné un changement dans la méthodologie de travail du programme BAMEX. Depuis, le programme a accordé plus d'importance aux organisations paysannes qu'aux petites entreprises.
Le programme BAMEX est ainsi constitué de deux phases :

- La phase « Le rendez-vous des affaires » qui court de 2004 à 2006 et qui poursuit le développement du secteur privé et la promotion des échanges commerciaux sur le marché intérieur et à l'exportation.
- La phase « Ensemble, à la conquête du marché » s'étalant de 2007 à 2008 et visant l'appui aux associations et coopératives paysannes et aux entreprises dans une optique de facilitation du passage d'une économie de subsistance à une économie de marché.

Les activités du BAMEX en tant que Programme prendront fin cette année. L'équipe BAMEX souhaite effectuer une évaluation des impacts et des legs du Programme.
C'est dans ce contexte que le présent rapport est élaboré.

Arrivé à sa dernière année, le programme BAMEX estime que les accomplissements majeurs qui constituent ses legs correspondront aux trois modules de résultats qui sont :

- Filières prioritaires renforcées
- Entreprises et organisations paysannes ayant un meilleur accès au financement et à la formation, donc plus productives et mieux engagées sur le marché
- Initiatives en réformes institutionnelles et légales renforcées

Conformément aux Termes de Référence, le Cabinet Hermès Conseils met en exergue dans ce rapport les accomplissements dans chacun de ces domaines en termes quantitatif : valeur de produits commercialisés, nombre de contrats signés , réformes effectuées… et qualitatif : analyse en profondeur des objectifs en matière de développement, de l'approche adoptée, des défis auxquels ont dû faire face l'équipe de BAMEX et les bénéficiaires, les travaux réalisés ainsi que leurs impacts, les points les plus déterminants dans le développement…
Par ailleurs le rapport est étayé par des études de cas qui sont à la fois éléments analytiques et narratifs qui captent l'attention des lecteurs et véhiculent des leçons et points de vue intéressants sur la conduite des activités initiées dans le cadre du programme.

L'évaluation du programme BAMEX poursuit comme objectifs essentiels :

- Cerner la philosophie générale et la vision du programme.
- Analyser les différentes approches.

- Relever les accomplissements majeurs du programme.
- Analyser les réalisations par rapport aux objectifs fixés.
- Identifier les legs du programme.
- Formuler des recommandations quant à la suite du programme et à la pérennisation des legs.

Le premier atelier de restitution a mis en évidence la nécessité de l'évaluation des transferts des activités de BAMEX déjà entrepris et surtout l'identification des structures ou services qui pourraient assurer la reprise de ses activités.

Conformément aux nouveaux TDRs ainsi élaborés, le Cabinet Hermès Conseils a étendu ses recherches et analyse à ces deux champs de réflexion. Il intègre alors à son rapport une partie qui présente les perspectives de continuité des activités de BAMEX et formule des recommandations pour le transfert de ces activités vers les structures identifiées.

Le draft de ce rapport final comporte ainsi cinq parties distinctes :

Partie I : Présentation du programme BAMEX
Partie II : Les activités de renforcement des filières
Partie III : Les appuis aux entreprises et organisations paysannes
Partie IV : Les réformes légales entreprises
Partie V : Les perspectives pour l'après BAMEX

PARTIE I – PRESENTATION DU PROGRAMME BAMEX

I- LA PHILOSOPHIE DE BAMEX

I.1- Brève présentation du programme

Le programme BAMEX - Business and Market Expansion est un programme mis en œuvre pour une durée de 4 ans (courant de 2004 à 2008) et financé par le gouvernement des Etats-Unis d'Amérique à travers l'USAID.

I.1.1- Objectifs

Si initialement, le programme visait **le développement du secteur privé et la promotion des échanges commerciaux afin de contribuer d'une manière significative à la croissance économique**, l'annulation du volet croissance économique de l'USAID en Novembre 2006 (SO7) a entraîné des changements dans le programme BAMEX. Le programme a alors été intégré dans la composante Développement Rural / et Protection de l'Environnement (SO6).

Suite à cette réorientation, l'objectif du programme est désormais de contribuer à la **réduction de la pauvreté, à l'amélioration des niveaux de vie et à la réduction des pressions sur les corridors forestiers**. Cette situation a contribué à un changement aussi bien au niveau de la méthodologie de travail et des activités du programme que du choix des bénéficiaires. Depuis, le programme a accordé plus d'importance aux organisations paysannes qu'aux entreprises.

I.1.2- Les phases du programme

Le programme BAMEX comporte ainsi deux phases distinctes :

- la phase **« Le rendez-vous des affaires »** allant de 2004 à 2006. Les interventions du programme visaient le développement du secteur privé et la promotion des échanges commerciaux sur le marché intérieur et à l'exportation.

- la phase **« Ensemble, à la conquête du marché »** courant de 2007 à 2008. Les interventions du programme consistent en l'appui aux associations /coopératives paysannes et entreprises dans une optique de facilitation du passage d'une économie de subsistance à une économie de marché.

I.1.3- Les zones d'intervention du programme

Les zones d'intervention de BAMEX diffèrent également selon les deux phases du programme :

- pour la phase **« Le rendez-vous des affaires »**, BAMEX intervenait au niveau national avec une concentration dans les zones de priorité de l'USAID.
- pour la seconde phase, la phase **« Ensemble, à la conquête du marché »**, les zones d'intervention étaient essentiellement celles longeant le corridor forestier, à savoir les axes Toamasinana, Fianarantsoa-Manakara.

I.1.4- Les secteurs d'intervention de BAMEX

Les filières prioritaires d'intervention de BAMEX, pour chaque phase sont :

- pour la phase **« Le rendez-vous des affaires »** : les produits naturels agricoles (oignons, pommes de terre, gingembres, litchi, jatropha, café…), l'écotourisme, l'artisanat et les pierres gemmes.
- pour la seconde phase, la phase **« Ensemble, à la conquête du marché »** : litchi, café gourmet, jatropha, PAM, riz.

I.1.5- L'enveloppe financière allouée au programme

L'enveloppe de départ alloué au programme BAMEX était de 7,5 millions de dollars environ. La réorientation du programme a engendré une réduction d'environ 30% du budget (baisse de 2,200 millions de dollars environ).

I.1.6- L'équipe BAMEX

Durant la première phase du programme, BAMEX était dirigé par Chemonics. Suite à la réorientation, l'équipe BAMEX est désormais entièrement malgache.

Le tableau suivant donne une vue globale des deux phases du programme.

Tableau1 : Aperçu des deux phases du programme

Première Phase « Le rendez-vous des affaires » (Octobre 2004 – Septembre 2006)	**Deuxième Phase « Ensemble, à la conquête du marché » (Octobre 2006 – Juillet 2008)**
Objectifs	
Développer le secteur privé, promouvoir les échanges commerciaux sur le marché intérieur et à l'exportation	Contribuer à la réduction de la pauvreté, à l'amélioration du niveau de vie et à la réduction des pressions sur les corridors forestiers
Bénéficiaires	
Entreprises du secteur privé et associations paysannes	Associations paysannes, particulièrement les coopératives Koloharena
Secteurs ou filière d'intervention	
Produits Naturels agricoles (céréales, épices, huiles essentielles, fruits et légumes, …), Pierres précieuses, Ecotourisme, Artisanat	Les filières porteuses : Riz, PAM, Litchi, Jatropha, Café
Zones d'intervention	
Tout le territoire national avec une concentration dans les zones de priorité de l'USAID	2 Eco régions prioritaires de l'USAID : Fianarantsoa et Toamasina
Equipe	
Programme dirigé par un expatrié durant les 2 premières années	Equipe entièrement malgache pour la seconde phase
Budget	
Environ 7,5 millions de dollars	Réduction de 30% du budget

Source : Rapports BAMEX

I.1.7- La performance du programme

D'une manière générale, le programme BAMEX est un programme performant. En effet, le taux de réalisation des objectifs d'intervention du BAMEX est, globalement très élevé, dépassant souvent la barre des 200%.

Le tableau ci-après donne une vision des taux de réalisation du programme pour chacun des modules de résultat. Les données présentées illustrent bien la performance du programme pour chacune de ses années d'intervention.

Tableau 2 : Indicateurs de performance du programme BAMEX

	Période des données	**Objectifs cumulés**	**Réalisations cumulées**	**Taux de réalisation**
RM1 - Augmentation de la valeur des ventes des bénéficiaires	2004-Janv 2008	$ 8 031 000	$ 12 617 989	157,12%
ER11- Nombre de personnes formées	2006-Janv 2008	250	695	278,00%
ER 12- Nombre de clients	2004-Janv 2008	340	355	104,41%
ER 21- Volume de crédit octroyé aux clients de BAMEX	2004-Janv 2008	$ 4 534 500	$ 9 771 043	215,48%
RM3- Nombre de bénéficiaires appuyés utilisant des intrants agricoles	2006-Janv 2008	50	51	102,00%

Source : Rapports BAMEX

Le tableau suivant donne un aperçu plus détaillé de ces réalisations et de leur évolution durant les années de mise en œuvre du programme.

Compte tenu de ces résultats, nous pouvons affirmer que le programme BAMEX est un programme performant.

Tableau 3 : Evolution des indicateurs de performance du programme BAMEX

Indicateurs	2005 Octobre 2004 - Septembre 2005			2006 Octobre 2005 - septembre 2006			2007 Octobre 2006 – Juillet 2007			2008 Août 2007 – Janvier 2008		
	Objectifs	Réalisations	Taux de réalisation	Objectifs	Réalisations	Taux de réalisation	Objectifs	Réalisations	Taux de réalisation	Objectifs	Réalisations (Janv 08)	Taux de réalisation (Janv 08)
RM1 - Augmentation de la valeur des ventes des bénéficiaires	NP $ 660,000	NP $ 621,880	94%	NP $ 2,830,000	NP $ 9,127,620	322,53%	$ 2,830,000	$1 468,000	52%	$1 482,000	$1 348,239	91%
	H $ 57,000	H $ 17,250	30%	H $ 172,000	H $ 35,000	20,35%						
ER11- Nombre de personnes formées	NA	NA	NA	NA	NA	NA	100	215	215%	150	480	320%
ER 12- Nombre de clients	40	105	263%	110 (Obj au 30-09-06)	200	181,82%	140 (Obj au 31-07-07)	32	23%	50	18	36%
RM2- Nombre de bénéficiaires des services de business et d'appuis financiers	125	261	209%	400	183	45,75%	Non disponible			484	251	52%
ER 21- Volume de crédit octroyé aux clients de BAMEX	$800 000	$975 000	122%	$1 800 000	$7 687 850	427,10%	$1,842,500 (Objectifs au 31Juillet 07)	$1 052 300	57%	$92 000	$55 893	61%
RM3- Nombre de bénéficiaires appuyés utilisant des intrants agricoles	NA	NA	NA	NA	NA	NA	20	20	100%	30	31	103%
ER31- Elaboration d'une loi sur les biocarburants	NA	NA	NA	40%	50%	50%	55%	55%	100%	Adoption de la loi	Projet de loi élaboré - Plan d'action sur les biocarburants conçu	
ER 32- Réforme institutionnelle et légale sur les semences	NA	NA	NA	Décret d'application: 45% Régulation de l'importation de semences: 50%	45 50	45% - 50%	100%	30%	30%	Credit system implementation	Préparation de 4 projets de loi sur les réformes sur les semences	

Source : BAMEX Suivi évaluation

I.2- Le contexte de la conception du programme

L'approche technique de BAMEX est basée sur les expériences solides de la mission de l'USAID à Madagascar. Le contexte du programme doit être appréhendé à la lumière des conditions économiques du pays qui prévalaient en 2003 - 2004 ainsi que la pertinence des objectifs du programme de l'USAID, notamment le Programme de Développement du Marché et du Commerce.
Le contexte économique était fortement marqué par les objectifs de développement du secteur privé visant une meilleure intégration du pays dans l'économie mondiale. Le Gouvernement malgache et les bailleurs de fonds s'impliquent ainsi dans le développement du secteur privé. De nombreuses infrastructures sont mises en place pour œuvrer dans ce sens : le Guichet Unique des Investissements et du Développement des Entreprises - GUIDE, la Cellule d'Appui à la Promotion et la relance des Entreprises - CAPE, le Centre de Solution pour les PME - CSPME… et une politique dynamique pour le développement du secteur a été élaborée.
Par ailleurs, le contexte international**,** notamment le fait que Madagascar est un membre actif de la COmmon Market for Eastern and Southern Africa - COMESA et participe dans une zone de libre-échange, le renforcement des relations commerciales avec l'Afrique du Sud, ainsi que les perspectives d'adhésion à la Southern African Development Community - SADC au mois d'août 2004 inauguraient l'ouverture des marchés pour les produits malgaches, tout en obligeant les entrepreneurs malgaches à devenir plus performants, face à une forte concurrence avec les marchandises importées selon les tarifs de la SADC.
Le Programme de Développement du Marché et du Commerce de l'USAID vise la croissance économique avec le développement rural et la protection de l'environnement par le biais de différentes actions coordonnées au niveau de la population rurale pauvre, des entreprises privées et des marchés locaux et étrangers.

La mise en œuvre du programme BAMEX s'inscrit dans le cadre de ce programme.

II- L'APPROCHE GLOBALE DE BAMEX

II.1- La vision de BAMEX

C'est une vision qui ambitionne d'offrir des services de développement aux entreprises et aux Organisations Paysannes, de donner des formations, d'étudier les réformes politiques mais surtout de générer des ventes, de promouvoir le commerce, d'attirer des capitaux, de créer de l'emploi et d'aider le Gouvernement dans la promulgation et l'application des nouveaux textes et règlements qui permettent d'améliorer considérablement l'environnement économique de Madagascar.

II.2- Présentation de l'Approche globale de BAMEX

Une approche déterminée par le marché : Les interventions de BAMEX sont basées sur les marchés qui constituent à la fois un point de départ et une finalité de ses interventions. L'approche tient compte de la demande du marché en terme de quantité, de qualité et de timing.

Une approche adaptée aux cibles : les interventions sont orientées en fonction des besoins spécifiques de chaque cible et chaîne de valeur.

Une approche bottom-up : les actions commencent par l'étude des problèmes auxquels sont confrontés les clients des entreprises ainsi que les demandes émanant des différents opérateurs tout au long des chaînes de valeur.

Une approche à plusieurs niveaux : Bamex intervient auprès des entreprises individuelles et organisations paysannes, mais également auprès de l'Etat pour l'assister dans l'adoption, la promulgation et la mise en œuvre des réformes politiques définies pour développer le marché et encourager l'investissement.

Cette approche est articulée autour de cinq piliers :

- Aider les entreprises et les organisations paysannes ciblées à travers une approche déterminée par le marché et développer les liens dans les chaînes des produits qui représentent le meilleur potentiel pour une croissance économique généralisée et qui respectent l'environnement. L'intervention de BAMEX se fait à chaque niveau de la chaîne de valeur, de l'identification de la clientèle sur les marchés locaux et internationaux, à la fourniture et la distribution d'intrants, en passant par la livraison, le stockage, la transformation, l'emballage et la commercialisation des denrées. La production ne constitue pas un champ d'action pour BAMEX, toutefois, il appuie les associations paysannes à accéder aux intrants et au crédit pour améliorer leur production et honorer leurs contrats à terme. Les différents acteurs tout au long de la chaîne de valeur bénéficient de l'assistance en gestion, technique et en terme de marché dans le but d'améliorer leur productivité, et d'accroître leur compétitivité.

- Identifier et mettre en œuvre des interventions à différents niveaux pour des résultats associant le développement des entreprises aux réformes politiques dans un but de générer des ventes, des capitaux et de créer des emplois.

- Mettre en place des mécanismes et structures durables : Les BCI sont créés dans ce sens et destinés à devenir des entités permanentes offrant des services d'appui aux entreprises, aux organisations paysannes et aux institutions financières.

- Trouver des financements supplémentaires et encourager des synergies créatrices grâce à des partenariats multiples avec d'autres projets de l'USAID, des organismes publics, d'autres bailleurs et des institutions privées afin de maximiser l'impact des ressources disponibles.

- Axer ses activités sur les éco-régions prioritaires de l'USAID et générer de la valeur à partir des produits commercialisables qui offrent des alternatives durables aux pratiques destructrices, dans la finalité de protéger les corridors forestiers et soutenir les associations paysannes qui oeuvrent dans ce sens.

II.3- L'environnement des interventions

Dans la réalisation de ses différentes interventions, le programme BAMEX renforce les réalisations du Projet de Landscape Development Intervention - LDI et collabore avec le

programme Initiatives Eco-Régionales - IER afin d'aider les paysans à accroître leur production et à devenir des gestionnaires de l'environnement grâce à une approche qui met en relation la commercialisation des produits et la mise en oeuvre des interventions de développement et de conservation dans une perspective régionale.

L'alliance éco-régionale de l'USAID

Afin de maximiser le rendement des activités entre les différents programmes oeuvrant dans les limitrophes des corridors forestiers, l'alliance éco-régionale de l'USAID, un plateforme non formel, est mis en place. Elle vise essentiellement la synergie des différents acteurs et programmes pour de meilleures retombées sur le système forestier.
La philosophie de l'alliance éco-régionale traduit la volonté de l'USAID d'instaurer une meilleure gestion des ressources naturelles en général et du système forestier en particulier. Les impacts attendus de cet objectif de bonne gestion de ressources sont essentiellement une conservation rentable des ressources mais également la responsabilisation de la population dans la lutte contre la pauvreté. C'est ainsi que 4 piliers ont été ciblés pour atteindre les objectifs de l'alliance éco-régionale à travers les actions de tous ses partenaires : Gestion des ressources naturelles, Bonne gouvernance, Croissance économique, et Santé.
Les différents programmes constituant l'alliance régionale de l'USAID sont : l'Eco-Régional Initiatives program - ERI, l'Adventist Development and Relief Agency - ADRA Madagascar, CARE, Catholic Relief Services - CRS, Jariala, Wildlife Conservation Society- WCS, Business and Market Expansion - BAMEX, Santé net et MIARO.
La synergie de travail se matérialise surtout par des réunions de travail et des échanges d'information.

II.4- Analyse de l'approche globale de BAMEX

Forces	**Faiblesses**
▪ Approche réaliste car fondée sur les besoins du marché ▪ Approche prudente et positive car prônant la participation de tous les acteurs ▪ Approche structurante par l'organisation et la fédération des producteurs ▪ Approche qui bénéficie de l'adhésion de tous ▪ Approche génératrice de revenus et d'emplois ▪ Accompagnement souple à tous les niveaux ▪ Appui positivement ciblé des opérateurs	▪ Insuffisance de réactivité et de proactivité des opérateurs et des producteurs ▪ Insuffisance de la production ▪ Dualité de l'autorité ou de la responsabilité d'accompagnement à l'intérieur d'une filière : commercialisation BAMEX - Production ERI. Absence d'unicité de la décision ▪ Budget relativement peu important face aux ambitions ▪ Budget encore réduit en 2006 ▪ Cassures provoquées par la décision de réorientation du projet en 2006 en termes de filières supportées et en termes d'espoir des acteurs envolés ▪ Association de producteurs pas encore performant en gestion effective des affaires ▪ Cadrage juridique insuffisant ▪ Programme national ou régional absent

Opportunités	Menaces
▪ Attentes très fortes aussi bien de la part des opérateurs que des producteurs ▪ Marché local absorbant et marché régional abordable ▪ Bonne réceptivité et positivisme des autorités locales ▪ Ouverture à la mondialisation ▪ Existence de l'EDBM	▪ Léthargie ou lenteur de l'administration ▪ Discrédit de la démarche commerciale par l'insuffisance de la production (offre insuffisante) ▪ Non récupération ou absence de relais pour le programme et son approche ▪ Dualité de centre de décision le long de la filière (ERI, BAMEX) sans validation préalable d'objectifs et de résultats communs (Pas de PTA commun ou synchronisé) ▪ Absence de préparation de l'opinion à la « disparition » de BAMEX ▪ Absence de processus clair de désengagement de BAMEX

III- L'APPROCHE FILIERE DE BAMEX

III.1- Présentation de l'approche filière

L'approche filière est, dans son ensemble, basée sur le choix par l'aval : le marché exprime un besoin qui appelle une capacité d'offre adéquate, matérialisée par une chaîne de production bien opérationnelle avec des acteurs performants et coopératifs, du producteur jusqu'au distributeur final. C'est ***l'intégration verticale*** de la filière.

La capacité opérationnelle est accompagnée de dispositions transversales qui maintiennent son efficacité : la structuration organisationnelle, l'assistance technique et la formation, le financement, la sécurité foncière et le cadre institutionnel, juridique et légal. Il s'agit d'une ***intégration transversale*** de la filière.

Approche intégrée
L'orientation du marché suppose un produit commercial compétitif en plus d'être conforme à la demande du client. Il faut donc qu'il soit disponible quand il le faut, en quantité suffisante et avec la qualité exigée. Cela suppose que la chaîne de production doit être fiabilisée jusqu'à la base et synchronisée à la demande du marché.
Les actions doivent être harmonisées, les acteurs synchronisés et les infrastructures équilibrées en conséquence pour converger vers une même conception du produit final.
Cette synchronisation verticale de la production, alliée à l'esprit participatif de la base explique le choix par BAMEX de l'approche intégrée.

Intervention transversale
Pour que la chaîne de production puisse travailler de façon efficace, elle doit disposer d'une sécurisation opérationnelle fiable à tous les niveaux : sécurisation organisationnelle pour avoir des interlocuteurs valables pour les négociations (plateforme de concertation), sécurisation de l'offre de produit commercial par l'assistance technique et la formation ciblée à destination de chaque type d'acteurs, la sécurisation du financement, sécurisation foncière, institutionnelle, sécurisation du cadre juridico légal, sécurisation des intrants…

Ces interventions sont nécessaires au bon fonctionnement de la chaîne de production, quelle que soit la filière considérée.

Le programme BAMEX s'est particulièrement attaché à l'assistance technique, à la formation des acteurs et à la réforme du cadre institutionnel vers une facilitation accrue. La mise en relation constitue également un des grands axes d'intervention du programme BAMEX : mise en relation des producteurs avec les acheteurs, des investisseurs avec les producteurs, des producteurs avec les institutions de financement…

Pourquoi l'approche filière pour BAMEX ?
Une croissance positive d'un pays ne signifie pas nécessairement réduction de la pauvreté pour le milieu rural.
De même, une croissance positive au niveau d'un secteur n'est pas synonyme d'amélioration du niveau de vie des acteurs dans les différentes branches du secteur.
Le souci de développement à partir de la base du BAMEX ne peut ainsi s'accommoder d'une approche sectorielle mais nécessite une démarche plus microscopique, permettant de mesurer la valeur ajoutée et les impacts au niveau des acteurs eux-mêmes.
D'où le choix de l'approche filière car la filière constitue le système micro économique de base du secteur.
La valeur ajoutée de la filière étant la somme des valeurs ajoutées au niveau des différents stades de la chaîne, les impacts sont plus mesurables pour chaque groupe d'acteurs.

III.2- La mise en œuvre de l'approche globale de BAMEX

III.2.1- La sélection des filières prioritaires

Cette sélection est basée sur le résultat de 3 études financées par BAMEX en 2004 sur les produits agricoles : l'Analyse du marché national par le CITE, l'Etude du marché régional par le cabinet HERMES CONSEILS ainsi que l'Etude du marché international par le cabinet CRIMSON CAPITAL.
Ces études ont fait ressortir certaines différences entre les filières en terme de volume d'échange et d'intérêt commercial pour les acteurs et de retombées économiques pour le pays.
BAMEX a voulu intervenir sur un certain nombre de filières porteuses et les classer par ordre de priorité selon le potentiel de croissance du produit et son aptitude à être concurrentiel aussi bien sur le marché intérieur qu'extérieur.

Pour la sélection des filières, un comité de sélection constitué de quatre spécialistes dont un représentant de l'USAID, un du Gouvernement, un du secteur privé et un du programme BAMEX a été crée.
Les critères de sélection sont :

- Situation et échanges en volume et en valeur.
- Potentialité du marché.
- Nombre de producteurs et de transformateurs.
- Existence d'une base de production et de transformation.
- Caractères uniques du produit.
- Connections avec association de producteurs.
- Fortes liaisons et impacts positifs sur l'environnement.

Le classement met en exergue trois catégories de filières :

- Les filières à haute priorité présentant un caractère stratégique et requérant proaction et réaction
- Les filières prioritaires légèrement moins importantes comparées aux premières mais présentant néanmoins des intérêts économiques considérables et qui requièrent également proaction et réaction
- Les filières émergentes pour lesquelles les actions ne se feront qu'en réaction à une demande.

III.2.2- L'identification des principales contraintes qui grèvent la compétitivité

Les principales contraintes identifiées sont : l'insuffisance des intrants, la faiblesse de la production, l'inadéquation du financement, la médiocrité de la qualité et le vieillissement de la base de transformation.
Ces contraintes entraînent des coûts d'approche élevés, des prix aux producteurs très bas et par conséquent une compétitivité faible.

III.2.3- Types d'intervention pour lever les contraintes

Les appuis identifiés par BAMEX dans la résolution de ces contraintes sont : l'information sur le marché, le transfert de technologie, l'assistance technique, la formation, la facilitation du financement, la consolidation des relations entre acheteurs et fournisseurs le long de la chaîne de valeurs.

III.2.4- Problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de l'approche

La synthèse des résultats de l'étude du Cabinet Hermès Conseils sur les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de l'approche a mis en exergue les facteurs de blocage suivants :

- la faible réactivité des entreprises et des organisations paysannes
- l'esprit d'assistanat des bénéficiaires
- la faiblesse de la culture d'entreprenariat
- la faiblesse de la capacité technique et managériale des différents opérateurs
- l'incapacité des opérateurs à s'investir dans les exigences du marché (cas de la certification dans la filière litchi)
- la faiblesse de la structuration du secteur privé, notamment sur l'axe Fianarantsoa-Manakara
- le poids de la tradition (pratiques culturales traditionnelles fondées sur la passivité, …)

III.2.5- Les solutions entreprises par BAMEX

Les solutions adoptées ont été des actions de sensibilisation, d'éducation et de formation à toutes les étapes du programme ainsi que la création de sites de démonstration (centre d'excellence…) pour vaincre la réticence des producteurs face aux nouvelles techniques et aux exigences du marché.

III.3- Les leçons à tirer de l'approche

III.3.1- La différence avec les autres intervenants dans les filières

La différence essentielle de l'approche de BAMEX avec celle des autres intervenants repose sur les points suivants :

- les interventions sont spécifiquement axées sur des points de contrainte précis.
- le choix des filières est effectué sur des bases cohérentes avec l'esprit du programme et lié aux préoccupations du terrain.
- les actions sont systématiques et réalisées en profondeur sur toute la longueur de la chaîne.
- les activités sont quantifiées et suivies de manière permanente et continue.

III.3.2- Les éléments de l'approche à poursuivre

L'approche BAMEX est une synthèse de bonnes pratiques de renforcement de filière et devrait être adoptée par tous les intervenants dans les filières. Toutefois, il reste quelques points à améliorer :

- Réactivité ou pro activité du Gouvernement à améliorer pour l'environnement des affaires.
- Accès au financement à améliorer pour les acteurs et pour les infrastructures.
- Investisseurs et opérateurs à dynamiser beaucoup plus vers l'engagement jusqu'au niveau de la production.
- Les principes du centre d'excellence à appliquer aux autres filières.

Les opportunités à saisir sont :

- L'existence de niches du marché international en tablant sur le label malgache et le commerce équitable.
- Le marché régional en tant que « grenier » de l'Océan Indien.

PARTIE II – LES ACTIVITES DE RENFORCEMENT DES FILIERES

I- LA FILIERE LITCHI

I.1- Contexte

Madagascar détient le record mondial de production et d'exportation de litchi, au cours de la dernière campagne de litchi, un nouveau record en volume exporté est enregistré (23.400 tonnes soit 2.700 tonnes de plus que l'année précédente[1]). Mais si le tonnage à l'exportation est en hausse croissante, les prix accusent une baisse progressive d'année en année. Ainsi, le prix du kilo à l'exportation variait entre 1,30 et 1,50 Euro en 2004 et passait à 1 Euro, puis à 0,70 Euro, respectivement en 2006 et 2007. Cette baisse graduelle des prix est liée à la dégradation de la qualité des produits exportés. (cf Annexe 4)

I.2- Objectif des interventions

Face à cette situation, BAMEX vise la revalorisation du litchi de Madagascar en travaillant sur la qualité.

I.3- Réalisations

Les interventions du programme BAMEX pour la filière sont axées sur :

- l'adoption de la démarche qualité par les organisations paysannes et les entreprises en vue de l'obtention de certification
- la mise en relation directe des producteurs et exportateurs d'une part et des exportateurs et importateurs d'autre part afin d'éliminer ainsi les différents intermédiaires
- la recherche de débouchés sur le marché international
- la structuration de la filière
- l'incitation des importateurs à s'investir dans la production

Axes d'intervention	Réalisations types
Commercialisation des produits	▪ Contrats entre Organisations et Ets Ramanandraibe ▪ Appuis à l'écoulement des produits vers les Etats-Unis – prospection de marchés… ▪ 1 contrat pour un montant de $30,000 à Toamasina : Madpremium avec KH cooperative à Toamasina ▪ 5 contrats pour un montant de $58,750: Contrats entre Faly Export et 5 associations paysannes: KH de Toamasina II, Andry d'Ilaka Est, Union des Koloharena d'Anivorano, cooperative Miara-Mirindra de Brickaville, KH Fandrana et Fanilon'Iazafo de Vavatenina ABL. ▪ 3 contrats pour un montant de $51,000 ▪ 8 contrats pour un montant de $262,222 (CKH Fanevan'Iazafo / GETCO ; CKH Fanilon'Iazafo/ GETCO, SCRIMAD et SAMA et FLE, CKH Fanevan'Analanjirofo / MFE et Rosin Export, cooperative de Lokomby / RAMA export)

[1] Rapport CTHT - Mai 2007

Axes d'intervention	Réalisations types
Production	▪ Appui à la lutte contre les parasites
Amélioration de la compétitivité	▪ Appui à la mise en place de la plateforme litchi
Axe transversal	▪ Sensibilisation sur l'approche qualité ▪ Formation sur l'approche qualité ▪ Formation sur la gestion, la comptabilité, l'élaboration de Business Plan…

I.4- Impacts

I.4.1- Sur la production

Il n'y a aucun impact sur le volume de la production nationale, toutefois, l'étude menée par BAMEX en partenariat avec le MAEP sur les parasites des litchis devrait avoir des répercussions sur la 'santé' du parc litchi.
BAMEX joue un rôle prépondérant dans la promotion du litchi à Tamatave, la plus importante zone de collecte de litchi, dépassant largement Manakara et Fort-Dauphin.
Les données ci-dessous confirment cette prépondérance de Tamatave dans la collecte de litchi :

Tableau 4 : Collecte et exportation de litchi par zone en 2005

Zones de collectes	Collectes en tonnes en 2005	Exportation en tonnes en 2005
Tamatave	24.000	19.123
Manakara	1.800	nd
Taolagnaro	150	126

Source : Rapport de l'atelier sur la filière litchi - Neptune Toamasina

Tout impact enregistré au niveau de cette zone (qualité de la production) doit avoir des répercussions sur la production nationale. Selon le rapport CTHT sur le déroulement de la campagne d'exportation des litchis 2006-2007, « la qualité des fruits exportés en 2005 était également de bonne qualité mais on note une amélioration cette année sur plusieurs points : le calibrage, la coloration des fruits, réduction des défauts de présentation…»
Par ailleurs, en terme de valeurs (recettes à l'exportation) l'impact serait important dans la mesure où si le prix à l'exportation avant l'approche qualité était de 0,70 Euro en moyenne, il variait, lors de la dernière campagne, entre 1 et 1,20 Euro.

I.4.2- Sur les bénéficiaires

Des changements de comportement ont été observés :

- les exigences en matière de produits certifiés ont contraint les paysans à respecter les règles d'hygiène (utilisation de latrines). Les difficultés rencontrées par l'Etat et les différentes ONGs dans la promotion de l'adoption de cette pratique rehaussent particulièrement les interventions de BAMEX.
- les capacités techniques des paysans Koloharena sont renforcées par les différentes séances de formation, l'adoption des méthodes nouvelles aussi bien au niveau de la collecte que de la commercialisation des produits a des impacts bénéfiques sur le comportement des paysans.
- la nouvelle vision des paysans sur les cultures et le commerce engendre de nouveaux comportements.

Des impacts sur le niveau de vie des paysans sont également notés : le prix pratiqué à l'exportation et le développement des marchés a eu des effets sur le revenu des paysans membres des coopératives cibles. Le niveau de vie des paysans, notamment dans la région de Manakara a positivement évolué, se manifestant par l'acquisition d'appareils électroménagers… et des paysans dans les coopératives Koloharena de Lokomby ont pu accéder à l'électricité grâce à l'achat de groupes électrogènes.
Au niveau des OP, les formateurs sur la qualité, sont opérationnels, notamment à Manakara et les OP qui ont adhéré au programme sont devenues des références pour les autres OP.

I.5- Etude de cas : Cas de la Coopérative Koloharena à Lokomby

Le programme ERI a contribué à l'augmentation de la production de litchi à Lokomby.
Le problème des paysans est maintenant l'écoulement de la production face à la surproduction drainée par les différentes activités du programme.
Fidèle à son objectif, BAMEX s'attèle à la promotion de la qualité, à la recherche de nouveaux débouchés ainsi qu'à l'absorption de l'excédent de production. Des formations sur la qualité, sur la gestion et comptabilité simplifiée, ainsi que sur les transformations artisanales et industrielles des fruits et légumes ont été dispensées et des contrats ont été signés entre Koloharena et l'établissement Ramanandraibe pendant deux ans pour un volume de 243 tonnes pour la première année et de 164 tonnes pour la seconde année.
BAMEX a également appuyé la coopérative à obtenir une décortiquerie par le biais du fonds FIEFE (BAMEX/EAM) et une presse pour le jatropha (ERI/BCI). Les interventions du programme ont contribué à diversifier et accroître les revenus des paysans, le niveau de vie des paysans s'en trouve amélioré.

I.6- Analyse SWOT des interventions

Forces	**Faiblesses**
▪ Pertinence de l'objectif ▪ Forte coordination et cohérence des activités ▪ Poids économique de la filière ▪ Appuis des BCIs dans les zones concernées	▪ Interventions sans influence sur le déroulement des campagnes ▪ Faiblesse de la capacité des acteurs du GEL qui ont adhéré au programme ▪ Absence de vision et d'objectif réel des organisations paysannes rendant difficile leur mobilisation ▪ Incapacité des opérateurs à respecter les contrats
Opportunités	**Menaces**
▪ Marché américain ▪ Volonté d'intervention des ministères concernés	▪ Difficultés des entreprises à s'investir pour la certification ▪ Insuffisance des infrastructures : ports, communication, transports aérien et maritime, notamment à Manakara

I.7- Recommandations

L'analyse des interventions auprès de cette filière a conduit aux recommandations suivantes :

I.7.1- Avant la fin de BAMEX

- Renforcer les sensibilisations et les appuis à la démarche qualité afin que le rythme des certifications soit accéléré dans la mesure du possible pour répondre aux exigences croissantes des distributeurs.
  En effet, les quantités de litchis bénéficiant de la certification EurepGap sont encore trop faibles par rapport à la capacité d'absorption des marchés européens les plus stricts et les exigences des distributeurs vont en se durcissant. Les opérateurs malgaches doivent donc considérer la certification comme une priorité pour assurer la commercialisation de leurs produits.

I.7.2- Après BAMEX

- Assurer la continuité des activités de BAMEX par un transfert de responsabilité et de compétences aux organismes d'appui tels que le MCA, le PPRR, et par l'engagement de l'Etat dont la volonté d'intervention vue à travers les ministères concernés (MECI et MAEP) devrait être exploitée.
  Au vu du poids économique de la filière litchi malgache, les efforts de BAMEX dans la démarche qualité exigent une continuité.

II- LA FILIERE JATROPHA

II.1- Contexte

Le marché mondial du biodiesel est évalué à plusieurs milliards de dollars. La directive 2003/30/CE de l'UE imposant 5,75% de biodiesel dans le gasoil implique une forte demande en biodiesel dans les prochaines années.

II.2- Objectifs des interventions

Les interventions de BAMEX visent la promotion de la culture du jatropha par les producteurs agricoles, une première transformation des graines en huiles par le développement local d'unités d'extraction, la valorisation du tourteau et enfin la transformation finale de l'huile en Biodiesel.

II.3- Réalisations

Axes d'intervention	Réalisations types
Commercialisation	▪ Promotion de la fabrication et de l'utilisation des sous-produits de jatropha en milieu rural ▪ Identification d'acheteurs potentiels de biodiesel sur le marché local : ADER, JIRAMA, MADARAIL, … ▪ Appui pour l'établissement de 84 contrats de partenariats entre les organisations paysannes et la société D1 Oils

Axes d'intervention	Réalisations types
Commercialisation	▪ Appui à l'établissement de 7 contrats pour un montant de $82,750 à Ambatondrazaka ▪ Etablissement de 79 contrats sur 2.645,12 ha pour $702,457
Production	**Semences, pépinières** ▪ Organisation de la collecte de graines et suivi des plantations ▪ Appui technique et logistique dans la création des pépinières, la formation des techniciens et planteurs sur la technique de plantation de Jatropha en vue d'obtenir de meilleurs rendements ▪ Mise en place des pépinières pour D1 avec suivi intense de la part de Bamex : 600 000 Plantules produites avec ERI pour Ambatondrazaka, 1 140 000 pour Antsirabe et 650 000 jeunes plants pour Mahajanga en collaboration avec l'ONG d'appui GREEN. ▪ Distribution de 10 tonnes de graines dont plus de 50% sur les trois zones d'Ambatondrazaka, Antsirabe et Mahajanga **Plantation** ▪ 2500 ha planté pour D1 Oils Madagascar ▪ Nouvelle plantation de jatropha : 11.000 ha depuis 2005 et on a estimé la surface totale plantée en jatropha de tous les producteurs (y compris les grands investisseurs) à 20.000 ha en 2007 ▪ Identification de deux nouvelles zones possibles de culture, importantes en surface : Bongolava avec 7500 Ha et Mangoro vers Toamasina avec 6000 Ha. ▪ Négociation avec le programme PE3 pour identifier les axes de collaboration possible entre le PE3, Bamex et D1 **Pratiques culturales et techniques** ▪ Assistance à l'établissement des plans de production et de financement en collaboration étroite avec ERI ▪ Institution d'un site modèle de pépinière à Andranomanelatra Antsirabe, à la plantation de l'entreprise 'Au Géranium' ▪ Encadrement technique sur les procédés d'extraction de l'huile végétale, pour la valorisation du tourteau
Axe transversal	**Communication** ▪ Tenue d'une rencontre nationale sur les biocarburants, organisée par PLAE, ADER, ERI et BAMEX pour la promotion de la filière ▪ Tenue d'une table ronde sur une production pérenne de biodiesel à Madagascar organisée au Cite en juin 2007 par Bamex et le WWF ▪ Ateliers de sensibilisation et d'informations économiques sur le jatropha et sur la société D1 à l'intention des autorités régionales et communales, des associations de producteurs et des opérateurs ▪ Atelier de promotion et formation des producteurs à la technique de production de jatropha à Manakara, Fort Dauphin, Antsirabe, Mahajanga, Toamasina, Ambatondrazaka, Antananarivo ▪ Sensibilisation systématique des institutions financières sur le jatropha et appui soutenu à l'élaboration de dossiers de financement auprès de ces institutions ▪ Mise à disposition locale et diffusion sur le web des informations et des technologies sur le jatropha ▪ Mise en place d'une parcelle de démonstration de 10 ares à la Vitrine d'Iavoloha **Appui accès au financement** ▪ 200 Millions d'Ariary de financement du PSDR pour la plantation de 1650 Ha de jatropha en partenariat avec Bamex et D1 pour Antsirabe, Ambatondrazaka, Mahajanga et Fianarantsoa en collaboration avec ERI.

Axes d'intervention	Réalisations types
Axe transversal	**Structuration filière** ▪ Mise en place d'une plateforme Jatropha, avec une commission production, une commission transformation et une commission commercialisation **Formation** ▪ Formation pratique et démonstration auprès des paysans de la région Alaotra Mangoro sur les procédés de fabrication de bougies et de savons ▪ Formation en gestion de fonds et approvisionnement au niveau des producteurs **Technologie - Recherche et développement** ▪ Travaux de recherche pour l'identification des meilleurs équipements pour l'extraction de l'huile de jatropha ainsi que la valorisation du tourteau ▪ Recherche de Fournisseurs de matériels d'extraction d'huile de jatropha ▪ Réalisation des études de faisabilité technique d'une unité d'extraction d'huile de jatropha industrielle ▪ Conception d'un réchaud utilisant le tourteau et l'huile de jatropha et facilement reproductible par les ruraux ▪ Mise au point avec l'Université Polytechnique d'un savon contenant du jatropha **Amélioration du cadre juridique et réglementaire** ▪ Proposition de loi sur le biocarburant élaborée et transmise au Ministère de l'Energie afin de promouvoir les investissements dans le secteur du biocarburant **Facilitation Installation des nouveaux investisseurs** ▪ Mise en relation des nouveaux investisseurs en biodiesel (J&J Group, NEO Company, ..) avec les organisations paysannes, avec les autorités locales, le Ministère de l'Energie, … ▪ Facilitation du contact de D1 avec le Gouvernement, Bailleurs de fonds, entreprises du secteur privé et tous partenaires susceptibles de développer la filière jatropha à Madagascar

II.4- Impacts des interventions

II.4.1- Sur l'économie

Les réalisations de BAMEX en matière de promotion et développement de la filière jatropha ont eu des effets directs sur l'économie de Madagascar.

- Création d'emplois occasionnée par la présence des investisseurs à Madagascar. C'est le cas par exemple de D1 BP Fuel Crops.
- L'installation de nouveaux investisseurs étrangers contribue à l'amélioration du climat d'investissement et de l'environnement des affaires à Madagascar.

Par ailleurs, les effets induits des investissements dans la filière sont multiples:

- Création d'emplois : environ 104.000 emplois directs occasionnés par la mise en place et l'exploitation des plantations (entretiens, collecte des graines…), l'extraction de l'huile brute et l'unité de raffinage. Toutefois, plusieurs milliers d'emplois supplémentaires seront créés indirectement par le développement des activités annexes.
- Augmentation du flux d'IDE par un apport évalué à 100 millions de dollars USD si on ne tient compte que les 3 sociétés qui vont s'implanter à Madagascar.

- Renforcement du tissu industriel malgache à travers la création d'unités d'extraction industrielle, d'unités de raffinage, le développement des unités de compostage et des unités de fabrication de savon…
- Diminution des dépendances énergétiques du pays
- Diminution des importations de gas-oil, donc une économie de devises.

II.4.2- Sur la filière

Avec le jatropha, le BAMEX a réussi, en peu de temps, la création et la mise en place d'une nouvelle filière porteuse pour le pays, caractérisée par :
- des marchés biens identifiés,
- un réseau de production organisé,
- un itinéraire technique bien tracé,
- une plateforme de concertation mise en place.

II.4.3- Sur les bénéficiaires

II.4.3.1- Changement de comportement
Les démonstrations et les formations sur terrain effectuées par BAMEX, en étroite collaboration avec l'équipe du ERI, la Société D1 Oils Madagascar, le PSDR, le CNRIT ont suscité l'engouement nécessaire pour admettre le jatropha dans le calendrier cultural des paysans. De plus, la technologie des sous produits leur confère un nouveau savoir faire professionnel.

II.4.3.2- Impact sur le niveau de vie
Le jatropha au bout de 3 ans assure un revenu additionnel permanent pour les paysans par la vente des graines, de l'huile et des produits dérivés. Les paysans des coopératives de Lokomby Manakara sont actuellement capables de produire de l'huile de jatropha et n'achètent plus de pétrole pour l'éclairage domestique. Par ailleurs, à l'issue des différentes séances de formation, les paysans pourront produire certains produits de nécessité (bougies, savons…) dont ils ont besoin. Cela va se traduire par une amélioration de la qualité et du niveau de vie de la population en milieu rural.

II.4.3.3- Impact sur l'environnement
Le jatropha favorise la restauration et la conservation du sol, et contribue au recul de la désertification par sa faculté à pousser sur des terres peu fertiles. Il permet également la mise en place d'un programme de rachat de carbone.

II.5- Etude de cas : Cas de la société D1 BP Fuel Crops

Nous avons choisi le cas des appuis de BAMEX à D1 BP Fuel Crops étant donné que l'appui des promoteurs fait partie intégrante des stratégies d'intervention du programme BAMEX pour la promotion de la plantation de jatropha à Madagascar.
La société anglaise D1 Oils Madagascar, devenue actuellement D1 BP Fuel Crops est installée à Madagascar depuis 2005. Elle a été le premier investisseur bénéficiant des différents appuis du programme BAMEX. Ces appuis sont très diversifiés : administratif, technique, logistique mais surtout la mise en relation avec les producteurs et tous les partenaires.

- BAMEX a facilité le contact de D1 BP Fuel Crops avec le Gouvernement, les Bailleurs de fonds, les entreprises du secteur privé et tous partenaires susceptibles de développer la filière jatropha lors de son installation à Madagascar.
  Par ailleurs, BAMEX a appuyé la mise en place de sa structure à Madagascar : définition du profil du personnel au siège, du profil des responsables régionaux …
- BAMEX a également fourni à la société :
  - toutes les informations disponibles sur la situation de la filière à Madagascar, en particulier tous les éléments techniques se rapportant à la filière.
  - des services d'expertises pour résoudre des problèmes techniques (Exemple : essai pour la mise au point de presses)
- BAMEX a mis la société D1 en relation avec tous les acteurs en facilitant la signature de contrats entre D1 et les paysans producteurs regroupés en associations, la mise en partenariat avec le PSDR, la mise en relation avec l'ESSA et le CNRIT et la collecte de 10 tonnes de graines de jatropha durant la campagne 2006 - 2007.
- Outre la mise en relation avec les producteurs, des appuis logistiques ont été apportés aux responsables régionaux de la société au début de ses interventions. A titre d'illustration, lors de son arrivée à Ambatondrazaka, le BCI a hébergé le responsable régional de la société. Les matériels de bureau et les matériels informatiques du BCI ont été mis à sa disposition.

II.6- Analyse SWOT des interventions

Forces	**Faiblesses**
▪ Un bon ciblage des zones d'intervention (choix fait par l'opérateur et sur demande des nouveaux investisseurs) ▪ Développement de partenariat, avec et entre tous les acteurs susceptibles de promouvoir la promotion et le développement de la filière jatropha à Madagascar ▪ Diffusion de toutes les informations et des résultats des recherches auprès du public, des promoteurs, des producteurs et de tous ceux qui en ont besoin	▪ Lenteur des décisions administratives sur le cadre légal et facilitation des affaires ▪ Insuffisance des mesures d'accompagnement pour les investissements dans la filière ▪ Insuffisance des centres de multiplication des semences ▪ Absence de programme national du biodiesel
Opportunités	**Menaces**
▪ Aptitude de la SADC à contribuer à l'investissement par son programme régional de capacitation industrielle ▪ Surfaces restreintes dans les autres pays de l'Océan Indien ▪ Perspective de mise en place de la banque de reconstruction et de développement ▪ Possibilité d'utiliser des terrains peu fertiles ▪ Marché international en croissance totale ▪ Marché intérieur susceptible d'être développé ▪ Grande disponibilité de surfaces exploitables sur toutes les régions	▪ Absence de structure de suivi phytosanitaire rigoureux et risque d'épidémie ▪ Risque d'infestation par les insectes ▪ Problème réel de mise en place de monoculture dans certaines zones ▪ Inexistence d'une stratégie nationale claire pour le développement de la filière ▪ Non publication des textes règlementaires sur le biocarburant

II.7- Recommandations

Il est recommandé d'entreprendre les actions suivantes pour la pérennisation du programme BAMEX :

II.7.1- Avant la fin de BAMEX

- Faciliter l'acquisition de presses au profit des paysans planteurs de jatropha.
- Multiplier les actions de vulgarisation des recherches sur le jatropha auprès de toute la population, en particulier auprès de la population rurale.
- Assurer l'adhésion et l'implication des décideurs politiques et économiques pour l'organisation et le développement de la filière jatropha à Madagascar.
- Structurer les opérateurs de la filière.
- Sortir le décret d'application de la loi sur les biocarburants.
- Continuer la formation des paysans sur les techniques culturales.
- Finaliser le système de groupements leaders et de centres d'excellence et préparer le transfert vers un organisme national durable doté d'une représentation régionale.

II.7.2- Après BAMEX

- Intensifier les activités de promotion pour les investisseurs par l'EDBM.
- Multiplier les centres de développement industriel et commercial CERDIC du MECI en collaboration avec les BCI pour le soutien à la filière.
- Faire de la production de biodiesel malgache un programme régional de la SADC.
- Mettre en place une entité nationale officielle chargée de gérer et d'organiser le développement de la filière à Madagascar.
- Poursuivre les activités par d'autres projets ou programmes financés par l'USAID ou par d'autres sources.

III- LA FILIERE CAFE GOURMET

III.1- Contexte

Le café de Madagascar ne peut soutenir la concurrence des grands pays exportateurs tels que la Côte d'Ivoire dans le café bas de gamme dit de masse. Cette non compétitivité du café de Madagascar est liée en grande partie aux pratiques traditionnelles de culture de caféiers, de cueillette, et de traitement après récolte qui ont des répercussions sur la qualité du café.
Face à cette situation, BAMEX a axé ses activités dans la recherche d'un marché de produit niche auprès des manufacturiers de speciality coffees.

III.2- Objectifs des interventions

L'objectif du programme est d'exploiter les opportunités offertes dans le domaine du café gourmet, du café de spécialité afin que Madagascar ait une place de leader dans cette filière.

A cette fin, BAMEX travaille étroitement avec la firme « Corridor Coffee and Spices »dans l'objectif de :

- assurer la mise en place de Centres d' Excellence (Centre de Production et de Promotion de la culture de Café Gourmet) et de stations de traitement par voie humide dans les zones d'Anjoma-Itsara, Tolongoina et Sahaendrana/Ambatovy
- assurer la traçabilité de la production
- garantir une excellente qualité compétitive à l'exportation dans « des circuits spécialisés » sous un label mettant en exergue la biodiversité.
- accroître les revenus des petits paysans et lutter ainsi contre la pauvreté en milieu rural en se basant sur les cours mondiaux du café gourmet qui sont élevés par rapport à ceux du café de masse.

III.3- Réalisations

Les interventions du programme BAMEX ont consisté en l'amélioration des pratiques de collecte et de transformation de café (par le biais de transformation de café par voie humide) afin de permettre aux Organisations Paysannes de générer plus de valeurs ajoutées et permettre aux produits malgaches de pénétrer le marché niche de Specialty Coffee.

Le café gourmet nécessite des soins particuliers allant de l'entretien des plants de café (maîtrise de l'eau, utilisation d'engrais), à la technique de collecte des cerises (récolte des cerises mures uniquement et dans un délai de vingt quatre heures avant traitement), au traitement post récolte, notamment le système de traitement par voie humide qui requiert des changements dans les opérations de triage et de lavage des produits, de dépulpage, de fermentation et de démucelage.

Axes d'intervention	Réalisations types
Commercialisation des produits	▪ Mise en place d'un meilleur système de commercialisation ▪ Appui à la préparation de la campagne de café dans la région d'Ambatovy, de Tolongoina et d'Isorana ▪ Recherche de marché au niveau national et à l'exportation ▪ Etablissement de 2 contrats pour un montant de $1,200 à Fianarantsoa entre CCS et les associations producteurs de café à Anjoma-Itsara et Tolongoina ▪ Appui à la signature de 3 contrats pour 39,5 millions Fmg soit $4,388 ▪ Appui à l'exportation de 18 tonnes par CCS ▪ Vente par les associations au CCS de 3,5 tonnes de café robusta et de 1 tonne de café arabica en 2005 ▪ Collecte par les promoteurs de 11 tonnes de café robusta auprès de 54 producteurs et de 5 tonnes de café arabica aiuprès de 40 producteurs en 2006 ▪ Vente de 32 tonnes de café robusta et de 5,25 tonnes de café arabica en 2007
Production	▪ Mise en place de centres d'excellence dans les zones d'Anjoma –Itsara et de Tolongoina
Amélioration de la compétitivité	▪ Mise en place de 2 stations de traitement de café par voie humide dans les zones d'anjoma-Itsara et de Tolongoina ▪ Structuration et formation des membres des coopératives agricoles

Axes d'intervention	Réalisations types
Axe transversal	▪ Sensibilisation des paysans producteurs pour l'adoption de la technique de production de café gourmet dans les limitrophes du corridor forestier ▪ Conduite de formation sur la collecte et traitement par voie humide pour les paysans producteurs et les agents recrutés pour les stations de traitement.

III.4- Impacts

Les impacts des activités de BAMEX dans la filière café se situent à plusieurs niveaux :

III.4.1- Sur la production

Augmentation de la production de café grâce à l'application des techniques améliorées d'entretien de caféiers : les techniques de recépages de vieux plants vulgarisées auprès des paysans producteurs ont pour effet l'augmentation de la production.
La production de la grande île est concentrée surtout dans les régions de Toamasina et de Manakara Une baisse ou une hausse de la production de ces dernières aura une répercussion sur la production nationale. Or, les données du Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche montrent une hausse tendancielle de la production nationale. Même si aucune étude n'a été effectuée pour évaluer l'impact des activités de BAMEX sur la production nationale, on ne peut ignorer le rôle catalyseur de BAMEX pour la reprise de la filière café.

Tableau 5 : Evolution de la production de café de 2004 à 2006

Année	2004	2005	2006
Production de café en Tonnes	67.776	74.554	82.009

Source : MAEP

Les différentes formations suivies par les paysans sur les techniques culturales améliorées (recépage de caféiers, utilisation de compost, entretien des plants, technique d'ombrage des plants…) ont contribué à l'amélioration de la qualité de la production.

III.4.2- Sur les bénéficiaires

III.4.2.1- Changement de comportement

Le changement de comportement se situe en premier lieu dans les techniques de culture de café : de nombreux paysans ont délaissé les pratiques traditionnelles et adopté les nouvelles techniques initiées par le Programme BAMEX en collaboration avec la société Corridor Coffee and Spices. Ce changement est d'autant plus méritoire que les méthodes traditionnelles ne nécessitent pas d'efforts particuliers de la part des paysans, comparées aux pratiques améliorées pour le traitement de café par voie humide.
L'existence de paysans se spécialisant professionnellement dans la filière café (qualité, quantité exportée, acceptation du contrat…) est la marque, la preuve s'il en faut de ce changement de comportement.

III.4.2.2- Impact sur le niveau de vie

Le prix du café de masse dont le traitement est entièrement à la charge du paysan est de 2.000 Ariary le kg, sur le marché local.

Le prix des cerises rouges achetées par le CCS est de 600 Ariary le kg. Or, il faut 7,5 kg de cerises rouges pour avoir 1 kg de café. Le prix d'un kg de café Gourmet est donc de 4.500 Ar soit plus de 4 fois celui du café de masse alors que le travail des paysans s'arrête à la récolte.
Par ailleurs, l'emballage des produits à l'exportation est effectué par les artisans membres des coopératives
Avec ce surplus de revenus, le paysan n'est plus dans l'obligation de vendre le maximum de sa production rizicole : la période de soudure en est donc réduite, favorisant ainsi le recul de la pauvreté qui sévit dans cette partie de l'île.

III.5- Etude de cas : Interventions à Anjoma-Itsara

Anjoma –Itsara est une commune rurale dans la zone d'Isorana située dans une des régions parmi les plus pauvres de Madagascar. Le peuplement de café date de l'époque coloniale avec de timides initiatives de renouvellement. La production est destinée au marché local et les revenus qu'ils en tirent ne permettent pas aux paysans de subvenir à leurs besoins quotidiens. A cette fin, ces derniers se trouvent dans l'obligation de vendre leur production de riz destinée à la consommation.
Par ailleurs, les pratiques traditionnelles de culture et de traitement de café ainsi que l'insuffisance de culture d'entreprenariat entravent toute action de développement.
Initialement, les paysans se sont montrés réticents face aux nouvelles techniques initiées par BAMEX: les sources d'eau sont éloignées des plantations, la cueillette des cerises rouges constitue une perte de temps quand on est habitué à tirer d'une traite tous les grains sur une tige, verts et murs confondus… Bref, les paysans ne jugeaient pas nécessaire de se donner du mal pour des produits vendus au « kapoaka » sur le marché local hebdomadaire.
Face à cette situation, les agents du CCS ont multiplié les séances de sensibilisation et d'information : 53 villages dans trois communes ont fait l'objet de sensibilisation, portant ainsi à 1.200 le nombre de paysans sensibilisés et informés à Anjoma-Itsara. Ces efforts ont commencé à porter fruit et c'est ainsi que des paysans cibles membres de coopératives et des associations ont pu être formés sur les techniques améliorées pour la production de café, notamment les techniques de collecte et traitement par voie humide. A l'initiative de l'ERI et du CNCC, ces thèmes ont été étoffés par les techniques culturales suivant les normes exigées par le marché international. Parallèlement, toutes les organisations pour mener à bien les activités sont mises en place : les différents acteurs sont ciblés et formés (agents de collecte, agents de traitement, …), les organisations paysannes sont mieux structurées, l'adhésion des autorités locales au projet est acquise grâce à des informations continues, le site de traitement est construit et opérationnel et l'écoulement des produits est assuré.
Les trois communes ont participé à la première collecte et ont manifesté leur souhait de renforcer leur adhésion au programme « café de qualité ». Par ailleurs, l'effet d'entraînement commence à se manifester auprès des communes avoisinantes. Cette collecte a été administrée dans les zones d'intervention par une organisation appropriée.
Les bénéficiaires du programme ont ainsi vu leur capacité technique renforcée, et leur production améliorée. Le changement de comportement est mis en évidence par l'adoption d'innovations telles que la production et l'utilisation de compost, la gestion des pépinières, la technique de fertilisation… Au niveau de l'écoulement des produits, de nouveaux débouchés autres que le marché local ont influencé favorablement la vision des paysans et leurs pratiques de ventes. Le prix du café gourmet, 4 fois plus élevé que celui pratiqué sur le marché local y est pour beaucoup et met en exergue le couronnement des succès de BAMEX, matérialisé par

la constatation suivante des paysans : « si avant BAMEX on ne mangeait du riz que 7 mois dans l'année, actuellement nous mangeons du riz 10 mois sur 12 ». La perspective d'améliorer leur niveau de vie conduit les paysans de cette localité à adhérer au programme et un centre d'excellence est créé dans cette commune.

III.6- Analyse SWOT des interventions

Forces	**Faiblesses**
▪ Bon ciblage des zones d'intervention (longue tradition de culture de café dans les zones d'intervention, structures existantes en matière d'exploitation de café, …) ▪ Présence du CCS ▪ Efficacité de la sensibilisation par rapport aux problèmes rencontrés	▪ Insuffisance des moyens utilisés - moyens humains et matériels ▪ Insuffisance des mesures d'accompagnement telles que la mise à disposition des outillages nécessaires à l'entretien et à l'amélioration des caféiers (sécateurs…)
Opportunités	**Menaces**
▪ Intérêt des différents programmes pour la filière café (ERI, CNCC) ▪ Grandes opportunités sur le marché international	▪ Absence de structure du secteur privé ▪ Insuffisance des infrastructures routières et aériennes (problème du port de Manakara, inexistence de lignes aériennes, tergiversations sur la privatisation du chemin de fer) ▪ Problème réel d'épuisement de l'eau dans la zone de Fianarantsoa

III.7- Recommandations

Dans le cadre de la pérennisation des activités de BAMEX, les recommandations suivantes sont émises :

III.7.1- Avant la fin de BAMEX

- Mettre à la disposition des paysans adhérant au programme des petits matériels pour l'entretien des caféiers (sécateurs...) … par le biais d'autres programmes oeuvrant dans les secteurs de production agricole (le programme ERI par exemple)
- Renforcer les formations des paysans sur les techniques culturales, également par le biais d'autres programmes oeuvrant dans les secteurs de production agricole (le programme ERI par exemple)
- Cibler et former des paysans – leaders sur les techniques de négociation
- Renforcer les échanges de savoir faire et d'expériences entre les centres d'excellence

III.7. 2- Après BAMEX

- Intensifier les activités avec les autres organismes internationaux et les opérateurs oeuvrant dans la filière

IV- LA FILIERE RIZ

IV.1- Contexte

Le déficit annuel en riz blanc à Madagascar est évalué en moyenne à 411.000 tonnes[2]. La filière riz est ainsi caractérisée par une forte capacité d'absorption du marché local.
Primés lors des deux éditions de Terra Madre, le riz rouge et le riz rose sont devenus une grande opportunité d'exportation pour les associations de producteurs appuyées par BAMEX.

IV.2- Objectif des interventions

L'objectif des activités menées par BAMEX est d'améliorer les ventes sur le marché national et international. Les interventions de BAMEX visent essentiellement la promotion des ventes du riz rouge et du riz rose aussi bien au niveau national qu'international.

IV.3- Réalisations

Les réalisations pour la filière riz sont les suivantes :

Axes d'intervention	Réalisations types
Commercialisation	▪ Appui à l'envoi des échantillons de riz rouge et riz rose à l'occasion des manifestations Terra Madre ▪ 725 kg de riz rouge et de riz rose exportés en Suisse ▪ Promotion du riz rouge et du riz rose sur le marché des Etats-Unis en partenariat avec CIIFAD (Cornell International Institute for Food, Agriculture and Development) ▪ Contrat de livraison de 18 tonnes de riz rose à Lotus food au profit de la CKH Ivolamiarina pour cette année 2008 ▪ Mise en relation de la CNKH, les CKH Ivolamiarina d'Amparafaravola, Hanitriniala d'Ambatovy, et dans la région d'Ambatovaky. avec Slow Food et Lotus Food ▪ Facilitation des visites de Slow Food et Lotus Food à Madagascar ▪ Etablissement de 2 contrats pour un montant de $2,000 à Toamasina entre la coopérative Hanitriniala et Risi&co et Swissre ▪ Appui à la signature de 2 contrats d'un montant de $ 48,000 entre la coopérative Ivolamarina et Lotus food / Grossiste local
Production	▪ Appui à la commercialisation des semences améliorées produites par Castells Madagascar ▪ Appui au financement des achats de paddy à travers le FCPA
Transversal	▪ Mise en partenariat des CKH Ivolamiarina avec FOFIFA pour des semences répondant aux besoins du marché extérieur ▪ Appui au financement des achats des unités de transformation (cas de la CKH Ivolamiarina, CKH Alaotra Mirindra, …) ▪ Appui au financement des achats des matériels agricoles (cas de l'Association KH Tahiry, …)

[2] Entre 2000 et 2004, Cf Annexe 5

IV.4- Impacts

IV.4.1- Sur l'économie

Les actions de BAMEX pour la filière riz ont permis à des associations paysannes de percer le marché américain offrant des prix rémunérateurs et conduisant ainsi à des résultats allant dans le sens de l'amélioration de la balance commerciale du pays.
En outre, il convient de souligner que c'est la première fois dans l'histoire du développement rural que des paysans ont pu faire des exportations directes vers le marché américain.

IV.4.2- Sur la filière

Les actions de promotion du riz rouge et du riz rose conduites par BAMEX ont contribué à améliorer la place de ces deux variétés au sein de la filière riz à Madagascar. En effet, le riz rouge et le riz rose ont été toujours considérés comme étant des produits de bas de gamme par rapport aux autres variétés telles que le Makalioka, le Rojofotsy pour le Tsipala…

Par ailleurs, l'appui de BAMEX à la multiplication des unités de transformation a contribué à réduire la dépendance des producteurs vis-à-vis des collecteurs de circonstances ou tout simplement des spéculateurs dans les zones d'intervention de l'USAID, en particulier dans la région Alaotra Mangoro.

IV.5- Etude de cas : Cas de la coopérative Ivolamiarina Amparafaravola

Sous l'impulsion du programme LDI, la fédération KH Ivolamiarina a été crée en 2002. Elle est devenue coopérative en 2003. Implantée à Amparafaravola, la CKH Ivolamiarina regroupe actuellement 25 associations paysannes, soit environ 375 paysans membres. Grâce à la prospection de BAMEX, la coopérative a obtenu un contrat avec Lotus Food pour la fourniture de 18 tonnes de riz rose pour cette année 2008.
Le riz rose est un produit unique dans le monde et ce sont essentiellement les paysans d'Amparafaravola qui en produisent. L'existence d'un marché à l'extérieur a fortement attiré les paysans producteurs. En effet, la promotion de la filière riz rose dans cette localité constitue une opportunité d'exportation massive et pérenne.
Le contrat de vente de riz rose de la coopérative KH Ivolamiarina avec Lotus Food aura un impact indéniable sur le niveau de vie des paysans producteurs. En effet, ils pourront vendre leurs produits dès le début de campagne à un prix très attractif, ce qui n'a jamais été le cas antérieurement. Généralement, les paysans devaient attendre la fin de la campagne pour pouvoir écouler leur production à un prix intéressant.
En même temps, les actions de promotion entreprises ont eu des effets d'entraînement sur le marché local. On assiste depuis quelques années à une tendance à la hausse du prix sur le marché du riz rose, ce qui est bénéfique aux revenus des paysans.

IV.6- Analyse SWOT des interventions

Forces	**Faiblesses**
▪ Recherche directe d'acheteurs potentiels, matérialisée par la signature de contrats ▪ Existence de plusieurs entités ou structures pour le développement de la filière riz à Madagascar ▪ Des interventions favorisant l'information et la formation des paysans	▪ Demande ponctuelle pour le riz rouge ▪ Semences insuffisantes en quantité et en qualité
Opportunités	**Menaces**
▪ Développement de niche pour le riz rose ▪ Engouement du marché américain pour le riz rose ▪ Marché local porteur	▪ Effets des aléas inhérents aux conditions climatiques (cyclones…) sur la production ▪ Prolifération des parasites, notamment pour le riz rouge

IV.7- Recommandations

Il est recommandé d'entreprendre les actions suivantes :

IV.7.1- Avant la fin de BAMEX

- Appuyer les OP à tenir leurs engagements pour les contrats établis : renforcement de capacités…

IV.7.2- Après BAMEX

- Trouver un appui relais pour la filière à travers les autres projets ou programmes financés par USAID

V- LA FILIERE PAM

V.1- Contexte

A partir de la campagne 2005-2006, la filière Plantes Aromatiques et Médicinales ou PAM figure parmi les filières prioritaires pour le programme BAMEX. En effet, elle représente une grande opportunité de marché international pour Madagascar. Le choix de BAMEX a été justifié aussi par l'existence des acheteurs potentiels au niveau national comme HOMEOPHARMA, IMRA, BIONEXX, …

V.2- Objectif

L'objectif de BAMEX a été d'appuyer les entreprises et les associations malgaches pour améliorer leurs ventes aussi bien sur le marché local que sur le marché extérieur.

V.3- Réalisations

Axes d'intervention	Réalisations types
Commercialisation	▪ Mise en relation d'associations de producteurs de Moramanga avec les acheteurs ▪ Présentation du marché des PAM par l'IMRA en collaboration avec ERI et ADRA ▪ Transmission auprès des CKH de la liste des PAM demandés par d'autres clients comme Homeopharama, Biosave, Itd et Label CBD ▪ Appui à l'établissement de 3 contrats pour un montant de $155 ▪ Etablissement d'un contrat de $1,667 entre IMRA et 8 coopératives d'Ambohimanarivo ▪ Promotion et vente d'huiles essentielles vers le marché américain : mise en contact de 6 entreprises malgaches avec 13 sociétés acheteuses d'épices et d'huiles essentielles à l'occasion du salon "Natural Products Expo West" à Anaheim California en mars 2006 ▪ Faciliter le recueil des informations en partenariat avec BCI, ADRA, et ERI sur les variétés de plantes avec les quantités disponibles suite à la demande de l'IMRA (38 plantes) ▪ Mise en relation des associations paysannes productrices et transformatrices d'huiles essentielles avec la Sté Clos d'Aguzon, Expam, Homeopharma, Imra, Bionexx, … pour la commercialisation de leurs produits
Production	▪ Etude de faisabilité pour l'installation d'une unité de distillation d'huiles essentielles de cannelle pour la CKH d' Ilaka Est, collecte d'information sur le potentiel de la zone à produire les PAM ▪ Etude pour la réhabilitation d'une unité de distillation d'huiles essentielles de gingembres pour le CKH de Beforona
Transversal	▪ Appui au montage des dossiers de demande de financement (A titre d'exemple, l'association Meva Aromatika qui a bénéficié d'un accès au financement par le biais du FIEFE) ▪ Formation en contrôle de qualité avec IMRA pour CKH et UCV Moramanga ▪ Réalisation des études sur plusieurs plantes aromatiques comme le girofle, la cannelle, le géranium, le gingembre et la vanille

V.4- Impacts

V.4.1- Sur l'économie

Une croissance économique basée sur la transformation de nos produits naturels figure parmi les piliers de la vision « Madagascar Naturellement ». Ainsi la promotion de la filière PAM menée par BAMEX contribue positivement à la réalisation des défis actuels du gouvernement malgache.

V.4.2- Sur la filière

Les prospections effectuées par le BCI ont mis en valeur la potentialité de la région Alaotra-Mangoro en matière de collecte et de transformation de plantes aromatiques et médicinales. Le programme BAMEX a suscité ainsi le réveil de la filière PAM dans cette région.

Le projet d'installation d'une unité de distillation d'huiles essentielles de cannelle pour la CKH d' Ilaka Est va générer 500 dollars par mois d'huile essentielle de cannelle (à partir d'août à décembre) pour la coopérative pour une quantité produite de 60 kg par mois.

V.5- Etude de cas : Cas de l'association Meva Aromatika

Créée le 22 Août 2002, l'Association Meva Aromatika produit les huiles essentielles suivantes : citriodora, lemon grass, citronnelle, basilic, psyadia altissima et géranium. Elle se situe dans la région Alaotra Mangoro, notamment dans la commune d'Andrebakely nord. Depuis 2006, elle est dotée d'une unité de transformation grâce au financement du PSDR. Ainsi, sa capacité de production a augmenté considérablement alors que le marché n'a pas évolué dans ce sens.

L'appui majeur du programme BAMEX, à travers le BCI Ambatondrazaka a été axé sur la formation et l'assistance technique, la recherche d'acheteurs et l'appui à l'accès au financement. Ainsi, BAMEX :

- a appuyé le montage du business plan,
- a mis en relation l'association Meva Aromatika avec des acheteurs potentiels Homeopharma, Sté Clos d'Aguzon (pour la commercialisation des huiles de géraniums)
- a appuyé la commercialisation de ses produits : il existe des cas où les commandes reçues sont arrivées au sein du BCI Ambatondrazaka et c'est ce dernier qui les transmet auprès de l'association
- continue de trouver des débouchés pour cette association productrice d'huiles essentielles
- a financé plusieurs modules de formation au profit de l'association tels que comptabilité et gestion, techniques de négociation, techniques agricoles, …

Grâce à l'initiative du BCI Ambatondrazaka, une visite sur terrain effectuée par le Directeur Général Adjoint de l'Homeopharma en 2006 a permis de renforcer la relation commerciale entre l'association et cette société.

Par ailleurs, l'Association Meva Aromatika travaille actuellement avec les associations et les coopératives Koloharena avoisinantes pour la plantation des PAM, achat d'intrants, et ce, grâce à la mise en relation effectuée par le BCI Ambatondrazaka. Les membres de l'association ont vu leurs revenus s'accroître et beaucoup ont pu construire des maisons en dur.

BAMEX, en collaboration avec ERI et surtout le PSDR a contribué ainsi au développement des ventes de l'association, illustré par le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Estimation des ventes réalisées par l'association Meva Aromatika sur 4 produits en 2007

Produits	Quantité (en litres)	Prix (en Ariary)[3]	Valeur des produits commercialisés (en Ariary)
CITRIODORA	327	25.000	8.175.000
LEMON GRASS	30,23	65.000	1.950.000
GERANIUM	12	200.000	2.400.000
BASILIC	5,9	110.000	660.000
TOTAL			13.185.000

Source : Calculs du consultant

[3] Calcul des valeurs basé sur les prix des produits arrivés à Antananarivo

V.6- Analyse SWOT des interventions

Forces	Faiblesses
▪ Mise en contact direct avec les acheteurs ▪ Prise en compte de la qualité des produits commercialisés	▪ Un certain désordre dans le fonctionnement des CKH (exemple: appropriation des équipements)
Opportunités	**Menaces**
▪ Existence de demande sur le marché international ▪ Capacité de production en croissance	▪ Possibilité d'une crise de surproduction

V.7- Recommandations

L'analyse des activités en faveur de la filière a conduit à la formulation des recommandations suivantes :

V.7.1- Avant la fin de BAMEX

- Multiplier les formations au profit des producteurs, surtout en matière de démarche qualité et de techniques de négociation
- Renforcer la mise en relation des producteurs avec des acheteurs potentiels

V.7.2- Après BAMEX

- Continuer la diffusion d'informations (prix sur le marché local et international, nouvelles techniques et technologies de production, …) concernant la situation de la filière PAM.

VI- LA FILIERE OIGNONS[4]

VI.1- Contexte

Le développement de la filière oignons à Madagascar présente un intérêt économique

certains vu que la production existe et peut être améliorée et qu'il y a une forte demande, notamment au niveau régional (9.000 tonnes par an). De plus, la culture d'oignon est intéressante avec son caractère stockable sur une longue période, son cycle de production court ainsi que le calendrier cultural permettant d'avoir une production continue dans l'année. BAMEX a choisi d'agir en faveur de cette filière, qualifiée alors de prioritaire pour ses interventions.

[4] Filière transférée au MCA suite à la réorientation du programme.

VI.2- Objectifs des interventions

Les interventions de BAMEX pour cette filière ont eu pour principaux objectifs d'améliorer la production, aussi bien en quantité qu'en qualité et d'améliorer la commercialisation des produits aussi bien au niveau local que régional. Le programme s'est fixé comme objectif de réaliser 6.000 tonnes d'exportation sur les marchés régionaux, notamment réunionnais et mauriciens.
Les interventions de BAMEX pour la filière oignons visaient alors :

- l'amélioration de l'approvisionnement en intrants
- la diffusion des normes Natiora
- la mise en relation des producteurs et des exportateurs
- la formation de ces derniers sur la qualité, le calibrage et le conditionnement des produits.

VI.3- Réalisations

Les interventions du programme ont consisté en l'appui à l'amélioration du système d'approvisionnement en intrants, en la mise en relation entre producteurs et exportateurs, en la facilitation de l'accès des exportateurs au financement à l'exportation, en la conduite de formations pour les coopératives, associations et exportateurs sur la qualité et en l'appui à la mise en place des unités de traitement post récolte et de stockage.
Elles ont ainsi consisté en les actions suivantes:

Axes d'intervention	Réalisations types
Commercialisation des produits	▪ Mise en relation des producteurs avec les acheteurs, aussi bien nationaux que régionaux.
Production	▪ Mise en œuvre d'un projet de multiplication de semences.
Amélioration de la compétitivité	▪ Actions en vue de la mise en place d'une chambre froide à Antsirabe pour le stockage de fruits et légumes : études…
Axe transversal	▪ Elaboration de la stratégie de développement du secteur oignon dans la région de Mampikony ▪ Organisation de sessions de formation sur les marchés régionaux et internationaux et les techniques de négociation en faveur des opérateurs. ▪ Conduites de formation sur les normes et la qualité en faveur des producteurs, exportateurs et opérateurs.

VI.4- Impacts

VI.4.1- Sur l'économie nationale

Les actions de BAMEX en faveur de la filière oignons ont entraîné une hausse notable de la production, les producteurs, conscients des opportunités de marché existantes s'étant efforcés de produire plus.
Les débouchés identifiés au niveau régional pour les oignons ont engendré une hausse des exportations de ce produit.
Les interventions de BAMEX sont également à l'origine d'une hausse, certes timide des investissements dans ce secteur puisque plusieurs producteurs se sont mis à étendre leurs activités en vue de satisfaire à la forte demande pour ce produit. En septembre 2005, les appuis de BAMEX étaient à l'origine d'une hausse des investissements de la filière oignons estimée à 120.000$. Une hausse tangible de la production durant les campagnes à venir est alors prévisible.

VI.4.2- Sur la filière

Les interventions de BAMEX pour la filière oignons ont permis de nouer des relations entre les producteurs malgaches et les acheteurs, nationaux et régionaux. Elles ont ainsi ouvert plusieurs marchés à ce produit.
Une meilleure qualité de la production est constatée avec la diffusion de techniques de culture améliorée, des normes en vigueur et des notions de qualité.

VI.4.3- Sur les bénéficiaires

Les actions de BAMEX ont également permis de renforcer les capacités des producteurs, entre autres en matière de gestion, de marchés, de normes et de qualité.
Ces actions de BAMEX ont eu des impacts considérables sur les bénéficiaires. Les associations de producteurs de Mampikony, Ankazoabo, et Anjozorobe ont fourni 280 tonnes d'oignons au groupe Piscine verte qui les a ensuite expédiés vers La Réunion au prix de 0.38 Euros par kilo, soit pour un total de 106.400 Euros.
Cependant, les appuis en faveur de la filière oignons ont été progressivement interrompus en raison de la réorientation et des contraintes budgétaires du programme. Les activités de BAMEX pour cette filière ont été transférées au programme MCA.

VI.5- Etude de cas : la coopérative MIHARY

La coopérative MIHARY regroupe 22 membres producteurs d'oignons, de riz et de fruits qui exercent également des activités de transformation de fruits (confiture, fruits séchés). La production d'oignons de la coopérative avant les interventions de BAMEX tournait autour de 3 à 4 tonnes, écoulées principalement sur le marché local et à un faible prix. Pour remédier à ce problème de débouchés, les membres de la coopérative ont décidé d'approcher la Chambre de Commerce qui les a alors orientés vers le BCI Antsirabe, les oignons étant un produit identifié prioritaire pour le programme.
En 2006, la collaboration entre la coopérative MIHARY et BAMEX a alors débuté, les interventions de ce dernier ayant pour objectif premier d'appuyer les paysans à la commercialisation de leurs produits et à l'amélioration de leur production pour pouvoir prétendre aux marchés à l'exportation.
Les appuis de BAMEX en faveur de la coopérative ont essentiellement consisté en les actions suivantes:

- En premier lieu, BAMEX a effectué une recherche de débouchés pour les produits de la coopérative, recherche qui a abouti à la société exportatrice SENI.
- BAMEX a ensuite mis en relation les deux parties actrices et a assisté la coopérative dans toutes les étapes de négociation jusqu'à la signature du contrat en vertu duquel la société SENI s'engageait à acheter, chaque année, 20 tonnes d'oignons auprès de la coopérative.
- BAMEX a également appuyé la coopérative pour répondre aux besoins de financement requis par une telle production. Il a engagé des négociations auprès de la société SENI qui a alors fourni les intrants nécessaires et dont le prix a ensuite été défalqué du prix de vente au moment de la livraison et du paiement.
- Les compétences des membres de la coopérative ont été renforcées à travers des formations sur les techniques de culture d'oignons, la comptabilité et les techniques de gestion.

Les interventions de BAMEX ont abouti à des résultats plus que satisfaisants pour la coopérative. Non seulement, BAMEX a permis de trouver des débouchés pour les oignons

produits par la coopérative, mais ses actions ont également permis d'augmenter la production passée alors à 20 tonnes en 2006 et à 40 tonnes en 2007. La faiblesse de la production de 2006 a été essentiellement due aux conditions climatiques qui ont asséché le cours d'eau utilisé pour irriguer l'exploitation.
De plus, les oignons de la coopérative sont vendus à un meilleur prix : 600 Ar le kilo contre 400 ou 350 Ar pour la vente sur le marché local et la vente aux intermédiaires revendeurs.
L'application de nouvelles techniques de production a permis une meilleure qualité de la production, notamment au niveau du calibre des fruits.
Du point de vue de l'exploitation, les actions de BAMEX ont permis d'améliorer les outils de production, le nombre de bœufs utilisés pour l'exploitation est passé d'environ 48 à 72.
Les impacts de ces actions sur les membres de la coopérative sont également considérables. Depuis les interventions de BAMEX, la présidente de la coopérative a pu s'approprier un terrain de 1,5 Ha pour étendre les cultures d'oignons. Sur le plan personnel, elle a pu acquérir des capacités en gestion et peut désormais converser et négocier sans peur avec ses interlocuteurs nationaux et étrangers.
Cette année, trois opérateurs étrangers sont entrés en contact avec la coopérative en vue d'exporter ses produits au niveau régional. Les membres ont été à même de discuter et de tracter avec ces acheteurs potentiels mais les opérations n'ont pu se faire cette année en raison de la faiblesse du niveau de leurs stocks.
Ce cas illustre non seulement l'approche et la démarche de BAMEX dans ses interventions en faveur de la filière oignons mais met également en exergue les résultats et leurs impacts sur les bénéficiaires.

VI.6- Analyse SWOT des interventions

Forces	**Faiblesses**
▪ Actions bien structurées, répondant à une logique d'intervention bien définie.	▪ Actions interrompues suite à la réorientation du programme. ▪ Objectifs non atteints pour la mise en place de l'unité de traitement et de stockage de fruits et légumes. ▪ Objectifs d'exportation non atteints
Opportunités	**Menaces**
▪ Début d'une culture commerciale chez les producteurs. ▪ Début de professionnalisation des producteurs dans leur domaine d'activité (par rapport aux normes, à la qualité…). ▪ Prise de conscience des opportunités de marché, notamment au niveau régional par les producteurs. ▪ Les accords de coopération régionale.	▪ Faibles capacités de gestion des associations ou coopératives représentant un handicap dans leurs relations et engagements envers les importateurs régionaux.

VI.7- Recommandations

L'analyse des interventions de BAMEX pour la filière oignons a permis de formuler les recommandations suivantes :

- Apporter un minimum d'encadrement aux bénéficiaires auprès desquels des actions ont été amorcées, malgré la réorientation des activités.
- Accompagner le transfert des activités d'une campagne de communication auprès des bénéficiaires sur la structure qui reprend les activités, son approche et ses interventions.
- Appuyer le renforcement de capacités des bénéficiaires en matière de gestion pour leur permettre de faire face, de manière indépendante, aux acheteurs et importateurs de leurs produits.
- Une meilleure période d'intervention aurait certainement permis d'atteindre de meilleurs résultats et d'améliorer le niveau d'exportations réalisées.

Il est à noter que étant donné que les activités pour cette filière ont été interrompues et transférées au programme MCA, ces recommandations sont formulées à l'attention de ce programme.

VII- LA FILIERE POMMES DE TERRE[5]

VII.1- Contexte

Le marché des pommes de terre présente des potentialités intéressantes aussi bien au niveau local (350.000 tonnes environ par an) que régional (11.000 tonnes par an pour l'île Maurice).
L'offre, bien qu'insuffisante est considérable et les capacités de production sont encore importantes. En effet, les pommes de terres sont un produit à très forte potentialité de croissance rapide avec un cycle de production court - 4 mois - et à deux saisons par an et la maîtrise des techniques améliorées de production permet de tripler le rendement actuel.
Pour l'exportation régionale, Madagascar peut donc être compétitif, à condition d'améliorer les rendements, de diffuser la variété Spunta et de maîtriser toutes les opérations 'post-récolte'.
Partant de ces constats, le programme BAMEX a classé les pommes de terre comme produit prioritaire pour son intervention de manière à lever les différentes contraintes à la production et à aider les producteurs à satisfaire aussi bien la demande locale que régionale.

VII.2- Objectifs des interventions

Le programme BAMEX est alors intervenu en faveur de la filière pommes de terre afin :

- d'améliorer l'approvisionnement en semences *Spunta*,
- de diffuser les normes *Natiora*,
- d'installer un centre de traitement post récolte pour le lavage, le calibrage et le conditionnement des produits.

Un objectif d'exportation de 7.000 tonnes de pommes de terre vers les marchés régionaux, notamment mauriciens et réunionnais, a alors été fixé.

[5] Filière transférée au MCA suite à la réorientation du programme.

VII.3- Réalisations

Les interventions de BAMEX pour cette filière ont essentiellement consisté en des appuis à l'amélioration du système d'approvisionnement en intrants, des actions de mise en relation des producteurs avec les exportateurs, la mise en place de normes de qualité et l'appui à l'accès au marché régional, des formations en faveur des coopératives, associations et exportateurs sur la qualité ainsi que l'appui à la mise en place des unités de traitement post récolte et de stockage.

Axes d'intervention	Réalisations types
Commercialisation des produits	▪ Mise en relation des opérateurs malgaches avec les producteurs. ▪ Organisation de l'atelier "cross-border investment" pour mettre en relation les opérateurs malgaches et mauriciens.
Production	▪ Importations de semences, notamment de Hollande.
Amélioration de la compétitivité	▪ Actions en vue de la mise en place d'une unité de nettoyage et de calibrage de pommes de terre : études techniques, appel à manifestation d'intérêt... ▪ Actions en vue de la mise en place d'une chambre froide à Antsirabe pour le stockage de fruits et légumes : études…
Axe transversal	▪ Organisation de sessions de formation sur les marchés régionaux et internationaux et les techniques de négociation en faveur des opérateurs. ▪ Conduites de formation sur les normes et la qualité en faveur des producteurs, exportateurs et opérateurs. ▪ Appui à la formalisation et au renforcement d'une coopérative d'exportateurs de pomme de terre.

VII.4- Impacts

VII.4.1- Sur l'économie nationale

D'une manière générale, les actions de BAMEX en faveur de la filière ont engendré une hausse de la production de pommes de terre, les producteurs s'étant efforcés d'atteindre les quotas d'exportation produits.
Une légère hausse des exportations est également enregistrée avec les expéditions réalisées. Les entreprises du secteur des pommes de terre soutenues par le programme ont pu exporter 155 tonnes de pommes de terre, d'une valeur estimative de $38.750.

VII.4.2- Sur la filière

Les interventions de BAMEX pour la filière pommes de terre ont permis de nouer des relations entre les producteurs malgaches et les acheteurs, notamment régionaux. L'atelier cross-boarder investment a eu pour résultat la signature de quatre accords d'association pour l'exportation des pommes de terre vers l'île Maurice.

VII.4.3- Sur les bénéficiaires

Les actions de BAMEX ont permis de renforcer les capacités des producteurs, entre autres en matière de gestion, de marchés, de normes et de qualité.
Un changement de comportement est également observé chez les bénéficiaires. Ils ont désormais conscience des opportunités de marché existantes pour le produit, notamment au niveau régional, et s'efforcent alors de produire conformément aux exigences de tels marchés.
L'on note également que les producteurs ont acquis la culture de commercialisation. Des

efforts sont actuellement fournis par ces derniers en vue de produire plus (recours aux services de microfinance, extension des activités…) et de vendre plus.
Les actions de BAMEX ont donc eu des impacts positifs sur les bénéficiaires.

Cependant, en raison de la réorientation et des contraintes budgétaires du programme, il a été décidé que les appuis au secteur des pommes de terre cesseraient graduellement à partir de l'année 2006. Les activités de BAMEX en faveur de cette filière ont alors été reprises par le programme MCA.

VII.5- Etude de cas : la coopérative YMCA

La coopérative YMCA était, avant sa relation avec BAMEX, une association paysanne regroupant des producteurs de pommes de terre. Ces derniers, exerçant dans ce secteur depuis plus d'une dizaine d'années, disposaient de deux magasins de stockage d'une capacité de 400 tonnes chacun. Leurs problèmes relevaient essentiellement de la liquidation des produits car l'établissement de contrats pour la vente requérait le statut de société. Les membres de l'association ont alors approché l'EDBM et après les différentes procédures, l'association a été transformée en coopérative, statut pour lequel le choix des membres s'est porté.
La mise en contact avec le programme BAMEX s'est faite lors d'un atelier de formation organisé par ce dernier en faveur des producteurs et opérateurs du secteur ainsi que des différents acteurs économiques tels que les banques, ONGs, le MAEP et des départements techniques du ministère.
La collaboration entre BAMEX et YMCA a alors débuté, avec pour objectif de permettre à la coopérative d'exporter des produits de qualité.

- En premier lieu, BAMEX a assisté la coopérative dans l'importation de semences en provenance de Hollande : négociations avec les banques, recherche du fournisseur de semences, assistance dans la constitution des dossiers d'importation … La coopérative est alors parvenue à produire 109 tonnes de semences multipliées.
- Les membres de la coopérative ont ensuite bénéficié de formations sur les normes et la qualité.
- BAMEX a également appuyé la coopérative à travers une recherche de débouchés pour ses produits. Cette recherche a abouti à la mise en relation de la coopérative avec l'office d'importation mauricien, l'AMB. La coopérative a été assistée par le programme dans toutes ses négociations et le fruit de cette assistance a été la signature d'un contrat entre les deux parties. Le quota d'exportation de la coopérative a été fixé à 1.300 tonnes.
- Le programme a soutenu la coopérative dans sa recherche de financement pour lui permettre de produire ce quota. Un crédit de 412 millions d'ariary a alors été accordé par la BNI CA, dont seulement 80 millions d'ariary environ ont été décaissés.

Certes, la coopérative YMCA n'a pas réussi à exporter ses produits et à tenir ses engagements, suite, essentiellement à une faiblesse des capacités de gestion de cette dernière et à sa faible familiarité avec le système bancaire, cependant, ce cas illustre bien l'approche et les efforts déployés par le programme dans le cadre de ses interventions en faveur de la filière.

VII.6- Analyse SWOT des interventions

Forces	Faiblesses
▪ Actions bien structurées, répondant à une logique d'intervention bien définie. ▪ Convention commerciale passée avec l'AMB	▪ Actions interrompues suite à la réorientation du programme. ▪ Objectifs non atteints pour la mise en place de l'unité de traitement et de stockage de fruits et légumes.
Opportunités	**Menaces**
▪ Début d'une culture commerciale chez les producteurs. ▪ Début de professionnalisation des producteurs dans leur domaine d'activité (par rapport aux normes, à la qualité…). ▪ Les accords de coopération régionale.	▪ Faibles capacités de gestion des associations ou coopératives représentant un handicap dans leurs relations et engagements envers les importateurs régionaux.

VII.7- Recommandations

L'analyse des interventions de BAMEX pour la filière pommes de terre a permis de formuler les recommandations suivantes :

- Assurer un encadrement minimal en faveur des bénéficiaires auprès desquels des actions ont été amorcées, malgré la réorientation des activités.
- Accompagner le transfert des activités d'une campagne de communication auprès des bénéficiaires sur la structure qui reprend les activités, son approche et ses interventions.
- Appuyer le renforcement de capacités des bénéficiaires en matière de gestion pour leur permettre de faire face de manière indépendante aux acheteurs et importateurs de leurs produits.

Il est également souligné que les activités pour cette filière ont été interrompues et transférées au programme MCA, ces recommandations sont formulées à l'attention de ce programme.

VIII- LA FILIERE PIERRES GEMMES[6]

VIII.1- Contexte

Madagascar est connu pour ses ressources minières abondantes, diversifiées et de qualité. Cependant, le volume estimé d'exportation réalisé est bien au-delà de celui qui est déclaré. De plus, la grande partie des produits extraits des mines malgaches est directement exportée, sans travail de transformation significatif. Ce sont donc les pays comme la Thaïlande, le Sri Lanka, l'Inde, l'Israël et la Chine qui importent, transforment et ré-exportent à des prix très élevés les produits miniers malgaches qui en tirent le plus grand profit.

[6] Interventions pour la filière, interrompues suite à la réorientation du programme.

BAMEX a donc décidé d'agir en faveur de ce secteur à très fort potentiel, en vue d'organiser une chaîne de valeur de manière à ce que les valeurs ajoutées des activités minières soient créées et gardées à Madagascar. Les principaux défis consistent à formaliser l'exploitation minière à petite échelle, à dynamiser une industrie de transformation performante et baisser l'exportation des pierres brutes et à améliorer le processus de commercialisation pour répondre aux normes internationales.

VIII.2- Objectifs des interventions

Les objectifs globaux des interventions de BAMEX pour le secteur sont donc d'améliorer l'organisation et la gouvernance de la filière en général et d'améliorer la commercialisation des produits miniers malgaches pour que l'exploitation minière malgache puisse mieux profiter aux opérateurs miniers malgaches et à l'économie nationale.
Les interventions du programme pour la filière pierres gemmes se sont donc organisées autour de trois principaux axes :

- l'appui aux petites entreprises et associations professionnelles du secteur.
- l'appui à l'émergence d'une chaîne de valeurs plus liée et performante.
- l'appui à l'émergence d'un environnement plus propice aux affaires.

VIII.3- Réalisations

Les interventions du programme BAMEX pour la filière pierres gemmes ont essentiellement amené aux réalisations suivantes:

Axes d'intervention	Réalisations types
Commercialisation des produits	▪ Mise en place du Gemstone Market à la gare de Soarano pour la commercialisation de produits miniers d'Antananarivo, Antsirabe et Tamatave ▪ Organisations de foires au niveau national ▪ Appui à la participation des opérateurs à des foires internationales
Production	▪ Organisation de formations portant, notamment sur les techniques de plantation.
Amélioration de la compétitivité	▪ Appui à la formalisation des opérateurs miniers. ▪ Actions pour une meilleure appréhension des réalités du secteur d'extraction et de la chaîne de commercialisation des pierres gemmes : enquêtes…
Axe transversal	▪ Amélioration du cadre réglementaire touchant la petite mine et les pierres gemmes. ▪ Mise en place du stand du DSTM à Ivato. ▪ Actions relatives à l'amélioration de la gouvernance du secteur : la lutte contre la corruption à Ilakaka et Sakaraha…

VIII.4- Impacts

VIII.4.1- Sur l'économie nationale

La contribution du programme au cours de ses diverses interventions a porté ses fruits avec une loi améliorée et des résultats du secteur en nette hausse par rapport aux autres secteurs productifs de madagascar.
Avec les interventions de BAMEX, les exportations légales de pierres gemmes ont connu une hausse de 50%. De même, les appuis de BAMEX ont généré des investissements évalués à $42.500 au total.

VIII.4.2- Sur la filière

L'appui de BAMEX a permis aux opérateurs bénéficiaires d'enregistrer une hausse de leurs ventes, estimées à $418.500 pour les ventes de la foire de Tucson et ventes du gemstone market. Le chiffre d'affaires enregistré par les huit opérateurs ayant participé au 37th Annual Bangkok Gems & Jewelry International Fair de Septembre 2005 est estimé à 35.000 USD. Les entreprises et associations appuyées par BAMEX ont pu réaliser, au total des ventes évaluées à $175.000, dont $80.000 attribués aux opérateurs d'Antananarivo.
La participation des opérateurs miniers malgaches aux foires internationales a fait connaître les ressources minières malgaches à l'étranger et les a ouvertes à de nouveaux marchés.

VIII.4.3- Sur les bénéficiaires

Les opérateurs de la filière pierres gemmes appuyés par BAMEX ont pu obtenir des crédits d'un volume de $24.700 au total.
Un changement de comportement s'est opéré chez les opérateurs : ils ont pris conscience des avantages d'opérer de manière formelle et accordent désormais une plus grande place au client et donc à la qualité des produits proposés.
Les coopératives crées dans le cadre des interventions de BAMEX sont encore actives et plus a même d'appréhender les challenges auxquels elles font face : recherche de marchés, d'appuis financiers…

VIII.5- Etude de cas : le GEMSTONE MARKET

La mise en place du marché de pierres précieuses à la gare Soarano a à son origine le rejet par la Commune Urbaine d'Antananarivo d'un projet de marché périodique sur l'avenue de l'indépendance formulé par quelques opérateurs miniers. Des agents de l'USAID ont alors conseillé à ces opérateurs d'approcher les responsables du programme BAMEX, ce dernier comptant les pierres précieuses parmi ses filières d'intervention. La collaboration de ces opérateurs miniers avec BAMEX a ainsi débuté avec comme principal objectif la mise en place du marché.
Les interventions de BAMEX ont essentiellement consisté en les actions suivantes:

- En premier lieu, BAMEX a soutenu les opérateurs miniers dans la mise en place du marché : encadrement pour toutes les étapes administratives, recherche d'un lieu d'implantation du marché, étude relative à l'organisation logistique du marché… La première édition du marché de pierres à Soarano s'est déroulée à la fin 2004. Depuis le mois d'avril 2005, le marché se tient tous les premier et troisième week end du mois, en présence d'un représentant du MEM pour la facilitation des formalités administratives et d'un représentant de l'IGM qui atteste de l'authenticité des pierres vendues.
- Des appuis matériels ont été apportés en vue de l'implantation du marché qui a alors été doté de 25 chapiteaux, 100 tables en pin, 17 parasols en palissandre avec socles, 50 nappes de table et une banderole commerciale.
- Des actions en vue de la formalisation des opérateurs ont ensuite été entreprises et l'association Gemstone Market a été créée en décembre 2005, regroupant les membres de différents groupes miniers : Gares-Mines, MAVA, Andravoahangy, Digue, ABLEM, FMVM, COTRAP...

- BAMEX a confié à un prestataire la gestion logistique et financière du marché les 18 premiers mois de sa mise en place. Depuis le mois d'octobre 2006, cette gestion a été transférée aux membres de l'association à travers le comité de gestion du marché.
- BAMEX a soutenu financièrement l'organisation du marché jusqu'en novembre 2006.
- Les opérateurs ont également bénéficié de sessions de formation en lapidairerie, en gemmologie spécialisée, en techniques coopératives et en élaboration de business plan.
- BAMEX s'est chargé de la mise en œuvre d'une campagne de communication publicitaire sur le marché : communication dans la presse, émissions télévisées, éditions de flyers…
- Une étude sur la pérennisation du marché a ensuite été réalisée.

Depuis sa création, le marché draine, pour un week end 200 à 250 visiteurs, à 90% étrangers. Les ventes réalisées pour deux jours de marché sont estimées à 2 millions d'ariary et celles engendrées par les contacts et relations noués durant deux jours de marché à environ 10 à 14 millions d'ariary.

Les impacts des interventions de BAMEX sur les bénéficiaires sont plus que positifs. L'implantation du Gemstone Market leur a permis d'améliorer considérablement leurs revenus grâce aux ventes réalisées sur le marché mais également aux contacts et relations d'affaires établis lors de sa tenue. La gestion de leur unité d'exploitation s'est trouvée améliorée avec le renforcement de leurs capacités.

Actuellement, le marché de pierres à Soarano, désormais référencé comme un des attraits touristiques de la capitale, continue à se tenir toutes les quinzaines. Il fonctionne de manière financièrement autonome et sous la gestion du comité depuis novembre 2006. Les membres viennent récemment de faire l'acquisition de nouveaux chapiteaux pour remplacer ceux offerts par BAMEX qui sont usés. Le maintien du marché, plus d'un an après l'arrêt du soutien de BAMEX ainsi que l'acquisition de ces nouveaux matériels laissent augurer de la pérennisation du Gemstone Market. Nous pouvons donc affirmer que les objectifs d'intervention de BAMEX ont été atteints en ce qui concerne la mise en place de ce marché.

VIII.6- Analyse SWOT des interventions

Forces	**Faiblesses**
▪ Réponse à une demande des acteurs ▪ Actions réalisées dans le cadre d'une logique d'intervention précise ▪ Objectifs ambitieux et donc stimulants ▪ Méthodologie d'approche ayant permis de susciter l'adhésion et l'enthousiasme des acteurs ▪ Objectifs généraux de réalisation atteints ▪ Mise en place du marché effectuée à la demande des opérateurs ▪ Programme BAMEX, pionnier des interventions en faveur des petites mines	▪ Actions trop dispersées compte tenu des objectifs ambitieux du programme ▪ Moyens faibles comparés à l'ampleur des actions à entreprendre ▪ Durée d'intervention trop courte
Opportunités	**Menaces**
▪ Qualité mondialement reconnue des ressources minières malgaches ▪ Début de formalisation et de professionnalisation des acteurs ▪ Les réformes légales entreprises	▪ Faibles capacités des acteurs nécessitant un soutien à long terme ▪ Organisation encore peu satisfaisante du marché ▪ Risques d'étouffement des résultats atteints jusqu'ici

VIII.7- Recommandations

L'analyse des actions entreprises en faveur de la filière pierres gemmes a conduit à la formulation des recommandations suivantes:

- entreprendre des actions pour revitaliser le Gemstone market afin de le maintenir et de le développer.
- assurer la présence de l'IGM et du service des mines dans le temps, étant donné que ce sont les caractéristiques uniques de ce marché sur toute l'île.
- agir en vue d'une meilleure organisation du marché de manière à atteindre directement les marchés finaux : USA, Europe, Japon.
- apporter un encadrement plus soutenu aux opérateurs de la filière, aussi bien en matière de formation que de commercialisation des produits afin de capitaliser les résultats des différentes actions entreprises.

Comme les activités pour cette filière ont été interrompues, ces recommandations sont formulées à l'attention du programme ou du projet relais qui reprendra les activités de BAMEX.

IX- LA FILIERE GINGEMBRES[7]

IX.1- Contexte

Le gingembre figure parmi les six filières prioritaires de BAMEX, durant la première phase car les études de marché ont montré un marché additionnel potentiel de 3 millions de dollars sur les 5 ans à venir.

IX.2- Objectif

L'objectif est l'exportation supplémentaire de 2.500 tonnes de gingembre frais sur les nouveaux marchés de l'Europe.

IX.3- Réalisations

Axes d'intervention	Réalisations types
Commercialisation	▪ Recherche de débouchés en Europe par l'intermédiaire de Crimson Capital : 3 acheteurs (ExoticFarms, Wealmoon, Paul's compagnies) avec envoi d'échantillons tests. ▪ Etablissement de 2 contrats pour un montant de $2,800 à Fianarantsoa : Hanitry Ny Ala cooperative and the enterprises Le Naturel and Alambic sous le tropic ▪ Appui à la signature de 2 contrats d'un montant de $989 entre la coopérative Tongalaza et Homeopharma et Norma trading
Production	▪ Production annuelle de plus de 800 tonnes dans la zone de Beforona
Amélioration de la compétitivité	▪ Diffusion auprès des AKH d'une note technique décrivant les exigences des importateurs
Transversal	▪ Cours de formation sur les exigences du marché européen pour les épices (plus particulièrement le gingembre)

[7] Filière intégrée dans la filière PAM suite à la réorientation du programme.

IX.4- Impacts

On relève essentiellement les impacts suivants :

IX.4.1- Sur l'économie

- Emergence d'une zone à gingembres

IX.4.2- Sur la filière

- Instauration de bonnes pratiques culturales : productive et favorable à l'environnement
- Installation de CDIA

IX.4.3- Sur les bénéficiaires

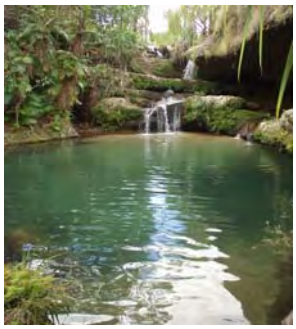
- Génération de revenu non négligeable

IX.5- Analyse SWOT des interventions

Forces	**Faiblesses**
▪ Producteurs formés ▪ Production importante	▪ Qualité non conforme aux exigences du marché anglais ▪ Interruption des actions en faveur de la filière gingembre en 2006
Opportunités	**Menaces**
▪ Marché local PAM expansible ▪ Marché régional de Singapour en expansion	▪ Baisse prix ▪ Découragement des producteurs en cas de mévente

IX.6- Recommandations

Afin de pérenniser les impacts des interventions du programme BAMEX, il est recommandé d'orienter les producteurs vers de nouveaux marchés, notamment celui, fortement demandeur de Singapour pour l'écoulement des produits.



X- LE SECTEUR ECOTOURISME[8]

X.1- Contexte

Le tourisme figure parmi les secteurs les plus prometteurs pour le développement économique et social de Madagascar. La biodiversité peut concourir au recul de la pauvreté en milieu rural à travers l'exploitation de l'écotourisme que BAMEX a appuyé pendant la première phase.

[8] Interventions pour la filière, interrompues suite à la réorientation du programme

X.2- Objectifs

L'objectif était de développer un produit éco touristique de très haute qualité à l'intérieur et autour des aires protégées et de promouvoir un partenariat public privé qui contribue à la conservation des ressources naturelles et à la croissance économique de Madagascar.

X.3- Réalisations

Axes d'intervention	Réalisations types
Infrastructures	▪ Restauration et rénovation de la station forestière (existence de faune et flore endémiques) à 45km de Fianarantsoa ▪ Financement avec ANGAP de la réhabilitation de la distribution en Eau à Andasibe et rénovation de la route d'accès à Ranomafana
Développement d'une politique viable et dynamique de mise en concession	▪ Financement d'un service de consultance pour une étude sur les contrats de concession dont l'objectif a été de pérenniser l'autonomie de l'ANGAP ▪ Réalisation du document "International Park Infrastructure Norms and Standards for Madagascar National Parks." au profit de l'ANGAP
Promotion de la destination Madagascar	▪ Organisation d'une rencontre (table ronde) en collaboration avec ANGAP pour la promotion du secteur tourisme à Madagascar ▪ Appui technique au Ministère en charge du tourisme pour la mise en place du Compte satellite du Tourisme ▪ Financement de la campagne de promotion du secteur tourisme malgache sur le marché européen en partenariat avec AFD ▪ Renforcement de capacités de 170 guides touristiques dans les 3 parcs prioritaires (Andasibe, Isalo, et Ranomafana) en collaboration avec INTH
Appui au montage de business plan de plusieurs projets	▪ Projet "Ecolodge Bemaraha" ▪ Projet " Ecolodge des Pangalanes " ▪ Projet Maderi à Antsanitia - Majunga ▪ Projet "Perle de la Mania" ▪ Projet éco touristique pour la construction d'un écolodge et d'un centre de fitness à Ambila financé par BOA ▪ Projet extension de l'hôtel « Perle de la Mania »

X.4- Impacts

- Amélioration du produit éco touristique de Madagascar
- Bénéfice des effets d'entraînement économique pour la population avoisinante (en approvisionnement maraîcher et activités de guide)
- Amélioration des infrastructures
- Acquisition par le site d'implantation d'un écolodge d'un label touristique solide

X.5- Analyse SWOT des interventions

Forces	Faiblesses
▪ Secteur à forte potentialité ▪ Pertinence des activités de formation ▪ Pertinence du ciblage des bénéficiaires	▪ Interruption des interventions sur le secteur ▪ Activités trop dispersées

Opportunités	Menaces
▪ Promotion de Madagascar renforcée ▪ Amélioration de l'image de Madagascar comme destination touristique	▪ Concurrence

X.6- Recommandation

Il est recommandé d'accompagner les populations riveraines par les programmes de l'USAID pour pérenniser les impacts positifs des interventions. Cette recommandation est également formulée à l'attention du programme ou de la structure qui poursuivra les activités du programme BAMEX.

XI- LE SECTEUR ARTISANAT[9]

XI.1 Contexte

L'artisanat est toujours en mal de débouchés extérieurs, le marché local étant surtout caractérisé par son faible rendement. BAMEX est intervenu pour appuyer l'exportation sur le marché régional ou international.

XI.2- Objectif

L'objectif est la mise en relation d'affaires et l'exploitation de nouvelles opportunités de marché aux USA.

XI.3- Réalisations

Les réalisations en matière d'appui à l'artisanat peuvent être brièvement présentées comme suit :

Axes d'intervention	Réalisations types
Commercialisation	▪ Financement de 2 sociétés malgaches Mirado et Cent pour Cent pour le salon Sources Show à New York en Mai 2005, avec 145 produits de 10 autres sociétés : commandes totales de 3695 $. ▪ Organisation du Management System International à l'Africa Fair à Baltimore avec des commandes totales de 16000$ ▪ Organisation du salon national « Landy, Biby sarobidy » pour remettre en vogue la soie naturelle et la teinture naturelle : 5000 $ de ventes lors du salon ▪ Assistance aux sociétés Rabane Emoi et Alizé dans les négociations avec la société américaine World of Goods. 3550 pièces de vannerie pour un total de 9.180 $ ont été expédiées.

[9] Interventions pour la filière, interrompues suite à la réorientation du programme

Axes d'intervention	Réalisations types
Commercialisation	▪ Commande de 25.000 pièces de vannerie de la société From the Mountain pour 25.000 $ en 2006 ▪ EthnoFarm : envoi d'échantillons par 6 sociétés dont trois sélectionnées pour un meilleur partenariat
Production	▪ Lancement d'une machine à fabriquer des fils de soie

XI.4- Impacts

Les réalisations de BAMEX en faveur du secteur artisanat ont eu pour impacts :

- la génération de revenus supplémentaires par l'exportation
- la mise en contact avec un réseau d'acheteurs américains très rémunérateurs
- l'instauration d'une image de qualité des produits artisanaux malagasy

XI.5- Analyse SWOT des interventions

Forces	**Faiblesses**
▪ Mise en relation avec des acheteurs potentiels performants ▪ Bonne sélection des exportateurs ▪ Qualité appréciée par le client	▪ Quantité insuffisante par rapport aux besoins du marché américain ▪ Abandon du projet de chaîne de fabrication industrielle de paniers de MMF ▪ Actions en faveur du secteur interrompues depuis 2006
Opportunités	**Menaces**
▪ Marché américain très demandeur ▪ Marché régional en expansion, notamment au niveau de l'Océan indien	▪ Epuisement des matières premières

XI.6- Recommandation

En ce qui concerne les activités en faveur du secteur artisanat, il est recommandé d'assurer la continuité des impacts par le renforcement des liens artisans – BCIs, notamment à Fianarantsoa où le BCI entretient des liens de travail très étroits avec les artisans.
Cette recommandation est également formulée à l'attention du programme ou de la structure qui reprendra les activités de BAMEX.

PARTIE III – LES APPUIS AUX ENTREPRISES ET ORGANISATIONS PAYSANNES

L'approche adoptée pour les appuis aux entreprises et organisations paysannes a été de lever les principales contraintes transversales qui entravent la production et la commercialisation, à savoir :

- la faible qualification des producteurs.
- leur faible accès aux financements.
- la méconnaissance des opportunités et des exigences des marchés.
- la faible structuration des organisations paysannes.

Les principaux objectifs de ces appuis ont ainsi été de donner aux entreprises et aux organisations paysannes les capacités de mobiliser de manière optimale les ressources à leur disposition. Les interventions y afférentes visaient à :

- professionnaliser les opérateurs en améliorant leurs capacités techniques, managériales et leurs aptitudes à répondre aux exigences des marchés
- améliorer l'accès des bénéficiaires aux financements
- mettre à leur disposition les informations et données qui puissent leur permettre de connaître les opportunités de marché et leurs exigences
- apporter une meilleure structuration au tissu productif.

I- LES BUSINESS CENTER IVOHARENA

I.1- Contexte

Les faibles capacités, aussi bien techniques que managériales constituent une des principales caractéristiques du secteur privé malgache. De cette faiblesse découlent des besoins accrus en structure d'encadrement et d'assistance pour la réalisation de différentes activités inhérentes aux activités des opérateurs ou producteurs : démarches administratives, recherche de débouchés, étapes relatives à l'exportation des produits…

I.2- Objectif

L'objectif, pour la mise en place des BCIs, a été d'offrir des services de proximité aux opérateurs et associations paysannes de sorte à les assister et les encadrer dans la réalisation de leurs activités.

I.3- Le concept de BCI

Le BCI est une structure d'appui au secteur privé, mis en place par le programme BAMEX, en partenariat avec l'appui de différentes entités indépendantes dénommées « entités hôtes ».
Ces centres sont mis en place en vue d'offrir des services d'assistance, de conseils et d'informations aux opérateurs privés. Durant la deuxième phase du programme, les activités des BCIs ont ensuite été réorientées pour mieux représenter et soutenir les coopératives et associations paysannes, notamment les coopératives Koloharena à travers des appuis techniques et commerciaux et différentes informations. L'objectif final est toujours d'appuyer

les opérateurs pour leur permettre d'améliorer leurs ventes et de répondre efficacement aux opportunités de marché.

Les BCIs offrent une variété de services de proximité, en général payants, aux producteurs et opérateurs privés, à savoir :

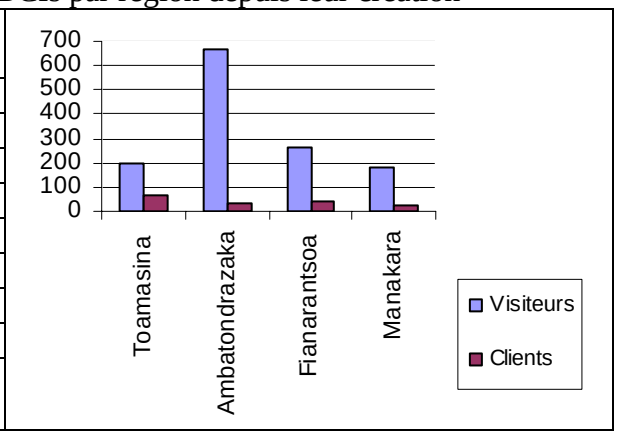
- L'appui à l'accès au financement : appui au montage et au suivi des dossiers de demande de financement, orientation des associations et des coopératives vers différentes sources de financement.
- Les informations sur les prix et marchés : collecte des prix des produits existants au niveau de chaque coopérative, diffusion mensuelle du bulletin Kolotsena indiquant les prix des produits au niveau national et international, collecte et diffusion d'informations sur les filières.
- La mise en relation des entreprises avec les associations paysannes
- L'appui à l'accès à la formation.
- L'appui à l'accès aux technologies appropriées : mise en relation avec les fournisseurs de matériels...
- L'appui à la mise en œuvre de nouvelles idées de projet : appui à l'implantation, assistance pour les démarches administratives…
- Les informations sur le cadre juridique et fiscal des entreprises ainsi que différentes autres informations.
- La recherche de partenariat et la promotion des investissements.
- Différents autres services tels que l'accès à l'Internet et ou la domiciliation virtuelle.

I.4- Réalisations

Au départ, sept BCIs ont été créés. Jusqu'à ce jour, les BCIs ont reçu au total, 2.290 visites et procédé à l'ouverture de 486 dossiers.
Actuellement, ce sont les BCIs de Toamasina, d'Ambatondrazaka, de Fianarantsoa et de Manakara qui sont toujours opérationnels. Suite à la réorientation du programme, les activités du BCI de Taolagnaro ont été suspendues. Le BCI d'Antsirabe a été transféré au ABC Vakinankaratra et celui de Mahajanga à l'ONG GREEN. Pour la région d'Antananarivo, des services de BCI ont également été offerts au siège du programme jusqu'à sa réorientation.
Le tableau ci-dessous reflète le niveau d'activité de chacun de ces BCIs.

Tableau 7 : Effectif des visiteurs et clients des BCIs par région depuis leur création

Régions	Visiteurs	Clients	Total
Toamasina	197	64	261
Ambatondrazaka	669	36	705
Fianarantsoa	262	43	305
Manakara	180	21	201
Mahajanga	190	23	213
Taolagnaro	191	59	250
Antsirabe	338	123	461
Antananarivo	263	117	380
Total	**2.290**	**486**	**2.776**



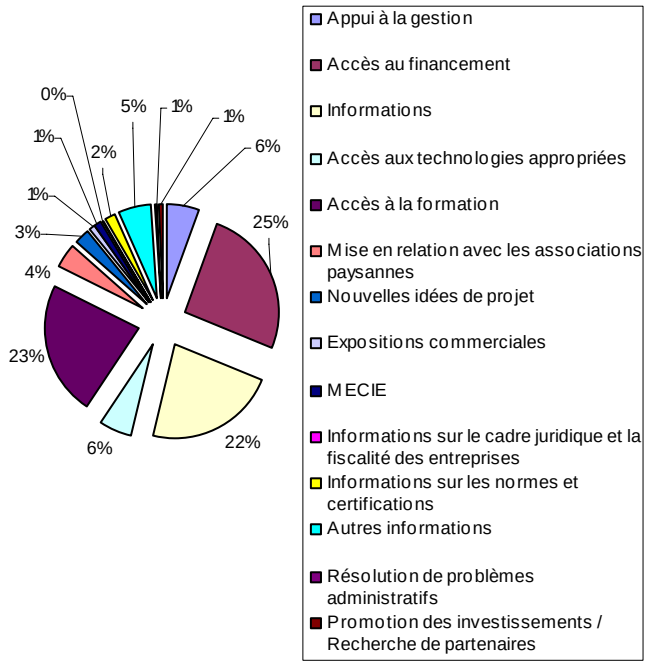
Source : Données des rapports d'activité du BAMEX

Le BCI Ambatondrazaka est le BCI qui a reçu le plus de visiteurs et c'est celui de Toamasina qui a opéré le plus grand nombre d'ouvertures de dossiers.

En ce qui concerne les services offerts par les BCIs, 71% ont porté sur l'accès au financement (25,7% des services offerts), l'accès à la formation (22,92%) et l'information sur les prix, les marchés, les acheteurs et les vendeurs (22,50%). Le tableau suivant nous donne une vision générale des services offerts par les BCIs depuis leurs créations respectives et toutes régions confondues.

Tableau 8 : Vision globale des services offerts par les BCIs

Services offerts par les BCIs	Total
Appui à la gestion	65
Accès au financement	300
Information sur les prix, les marches, les acheteurs et les vendeurs	265
Accès aux technologies appropriées	71
Accès à la formation	270
Mise en relation avec les associations paysannes	50
Nouvelles idées de projet	31
Expositions commerciales	12
Mise en comptabilité des Investissements avec l'Environnement (MECIE)	12
Informations sur le cadre juridique et la fiscalité des entreprises	4
Informations sur les normes et certifications	21
Autres informations	63
Appuis à la résolution de problèmes administratifs	6
Promotion des investissements / Recherche de partenaires	8
Total	**1.178**



I.4.1- Le BCI de Toamasina

Le BCI de Toamasina a été mis en place en avril 2005 au niveau de la Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Artisanat et d'Agriculture. Ses principaux objectifs étaient d'appuyer 180 opérateurs économiques - exportateurs et organisations paysannes en vue d'un accroissement minimum de US$25.000 de leurs chiffres d'affaires.
Les produits phares pour ce BCI sont les épices, les huiles essentielles et les fruits, notamment le litchi. Les services les plus demandés se rapportent à l'appui à l'accès aux financements.
Depuis sa création, le BCI de Toamasina a accueilli 197 clients et ouvert 64 dossiers.

I.4.2- Le BCI d'Antsirabe

Le BCI d'Antsirabe est mis en place au niveau de la Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Artisanat et d'Agriculture - CCIAA de Vakinankaratra depuis le mois d'avril 2005.
L'artisanat - filière « Fibre, sériciculture », l'agro-alimentaire, les pierres précieuses ainsi que l'écotourisme constituent les filières phares pour ce BCI. Les services relatifs à l'accès à la

formation et aux financements, à l'appui technique pour les filières ainsi que les demandes d'informations sur les marchés ont été les plus demandés pour ce BCI.
Le BCI d'Antsirabe a reçu 338 visiteurs et ouvert 123 dossiers.
Suite à l'implantation du programme MCA à Antsirabe, les activités du BCI Antsirabe ont été interrompues en septembre 2006 et transférées à l'ABC Vakinankaratra. Les équipements du BCI ont été transmis à son partenaire hôte.

I.4.3- Le BCI de Fianarantsoa

Le BCI de Fianarantsoa a été mis en place au sein de la CCIAA Fianarantsoa en avril 2005, concrétisant ainsi le souhait de la Chambre de Commerce d'installer un service d'appui aux entreprises fonctionnel dans son organigramme.
Les filières phares pour le BCI sont les filières café et litchi. Les prestations du BCI les plus demandées concernent les appuis à la recherche de financement ainsi que la prospection de marchés.
Depuis sa création, le BCI de Fianarantsoa a reçu 262 visiteurs et ouvert 43 dossiers.
Les associations paysannes appuyées dans le cadre des activités du BCI Fianarantsoa ont obtenu un financement d'une valeur de 18.800.000 Ar.

I.4.4- Le BCI de Manakara

Le BCI Manakara a été ouvert en février 2005 et son entité hôte est actuellement la Chambre de Commerce et d'Industrie de Fianarantsoa.
La filière phare pour le BCI est la filière litchi.
Les demandes d'appui exprimées par les clients concernent essentiellement la recherche de financement - écotourisme, produits naturels, artisanat…, les informations sur les marchés - produits naturels, artisanats… ainsi que l'accès aux nouvelles technologies - produits naturels.
Au mois de septembre 2006, les visiteurs du BCI de Manakara depuis sa création ont été au nombre de 180 et les dossiers ouverts à 21.

I.4.5- Le BCI d'Ambatondrazaka

Le BCI d'Ambatondrazaka a été mis en place par le FCPA. Le BCI compte parmi ses activités la coordination régionale des activités de tierce détention des produits financés par les banques et le FCPA en faveur des opérateurs riziers (sociétés et associations paysannes) du Lac Alaotra.
Les filières phares pour ce BCI sont le riz, le jatropha et les PAM. Les services les plus demandés par les associations paysannes et les coopératives auprès du BCI Ambatondrazaka concernent l'appui à l'accès au financement, les informations sur les prix et les marchés, la mise en relation avec les associations paysannes, l'amélioration de l'accès à la formation ainsi que l'appui à la résolution de problèmes administratifs.
Ce BCI a reçu 669 visiteurs jusqu'au mois de septembre 2006 et a ouvert 36 dossiers.
Ses appuis en matière d'amélioration de l'accès aux financements sont à l'origine de l'octroi d'un financement de 633.185.610 Ar du FCPA pour 24 bénéficiaires et d'un financement bancaire de 3.230.700.000 Ar en faveur de 16 bénéficiaires.

I.4.6- Le BCI de Mahajanga

Le BCI de Mahajanga a démarré ses activités en mars 2005.

Les filières phares de ce BCI sont les filières porteuses de la région : le riz, l'anacarde, la transformation de fruits et légumes, la pêche et l'aquaculture, l'écotourisme, le raphia, l'oignon. Le BCI se tenait également prêt à répondre à la demande des entreprises ayant des produits moins porteurs mais représentant une offre d'activités régionales : grains secs, petit élevage, l'artisanat… En terme de service, la majorité des entreprises ou des associations qui sont venues demander les services du BCI le font pour la recherche de financements, comme le prédisaient les études préliminaires. Mais il existe aussi une frange grandissante d'opérateurs qui viennent pour un appui dans le démarrage de nouveaux projets.
Le BCI de Mahajanga a reçu 190 visites et ouvert 23 dossiers.
Les transactions pour le transfert du BCI à l'ONG GREEN sont actuellement en cours.

I.4.7- Le BCI de Taolagnaro

Le BCI de Taolagnaro, en service depuis le mois d'août 2005, est installé au sein de l'APEA.
Le BCI de Taolagnaro a reçu 191 visiteurs et ouvert 59 dossiers.
Suite à la réorientation du programme BAMEX, les activités du BCI de Taolagnaro ont été suspendues en 2006.

I.5- Difficultés rencontrées

La première difficulté à laquelle les BCIs ont dû faire face dans la réalisation de leurs activités a été la culture d'assistanat des entreprises. En effet, ces dernières se complaisent généralement dans la situation de demandeur et s'attendent toujours à des dons ou subventions. C'est ainsi que les entreprises ou associations se sont montrées réfractaires aux services payants des BCIs. C'est également dans cet état d'esprit que les entreprises s'attendent plutôt à recevoir des subventions non remboursables plutôt que des emprunts à rembourser.
Une certaine léthargie constatée chez les opérateurs a également constitué un obstacle à la bonne réalisation des activités des BCIs. Cette passivité s'est manifestée par un faible engagement des opérateurs dans les actions entamées, un retard des réactions à toutes les étapes franchies…
Cette léthargie ainsi que cette culture d'assistanat peuvent également être attribuées à la faible capacité des opérateurs, notamment des associations paysannes.
Par ailleurs, la faiblesse des infrastructures : routes, infrastructures de communication… dans les lieux d'implantation des BCIs a souvent ralenti ou gêné la réalisation de leurs activités.
La faible organisation du secteur privé a, d'une manière générale, rendu difficile l'engagement d'actions par les BCIs étant donné que ces derniers n'avaient pas d'interlocuteur précis en ce qui concerne les discussions avec le secteur privé.
L'insuffisance de la promotion des activités des BCIs a également limité le nombre de visites et les ventes de services des BCIs.

Des difficultés spécifiques à certains BCIs ont également été constatées.
Pour le BCI de Toamasina par exemple, une très grande affluence des demandes de financement a nécessité l'aide du BCI de Fianarantsoa pour le traitement des dossiers reçus.
A Antsirabe, la faiblesse des ressources humaines du BCI n'a pas permis des interventions plus poussées, notamment en matière de suivi technique auprès des opérateurs appuyés.

Les solutions adoptées face à ces constats ont été essentiellement la conduite de séances de sensibilisation, de formation, d'information et de communication auprès des opérateurs.

C'est ainsi que les opérateurs de Manakara ont été sensibilisés pour s'organiser en association ou en groupement, que des séances d'information sur la culture d'entreprenariat ont été organisées à Fianarantsoa…

I.6- Impacts

I.6.1- Sur l'économie nationale

Les appuis fournis par les BCIs ont un impact non négligeable sur les investissements nationaux. A titre d'exemple, les appuis apportés par le BCI Fianarantsoa ont engendré la création de 5 nouveaux investissements.
Une nette amélioration des ventes est également constatée. Les activités des BCIs ont généré une hausse estimée à Ar 13.800.000 des ventes des associations et entreprises appuyées par BAMEX. Le BCI d'Antsirabe, par exemple, à travers l'organisation des foires sur les pierres précieuses, a permis aux opérateurs appuyés de réaliser des ventes supplémentaires évaluées à 34.200.000 Ariary.
Une meilleure commercialisation des produits est également attendue avec l'ouverture des produits à de nouveaux marchés, grâce, notamment aux actions de mise en relation des producteurs avec les acheteurs.
En outre, une meilleure organisation des marchés commence à se tracer avec la mise en relation de tous les acteurs et un début d'organisation des producteurs en associations et groupements.

I.6.2- Sur les bénéficiaires

D'une manière globale, on note une confiance accrue accordée aux membres des associations, aux associations et aux coopératives Koloharena de la part de tous les acteurs : les fournisseurs d'intrants, de matériels agricoles, les établissements de crédits ou de microfinance…
Une amélioration de la capacité des leaders et des membres des coopératives et associations appuyées est constatée, notamment en matière de gestion, de montage de business plan et de négociation…
Les appuis en matière de financement, d'acquisition de matériels agricoles et d'unités de transformation… ont permis de professionnaliser les unités d'exploitation des bénéficiaires et d'en améliorer les rendements.
Des changements de comportement sont également notés au niveau des opérateurs appuyés, aussi bien en ce qui concerne leurs relations avec les établissements de financement, leurs manières d'aborder les marchés qu'en matière d'hygiène.
Les actions des BCIs ont également des impacts positifs sur le niveau de vie des opérateurs appuyés, suite à l'amélioration des rendements et de la commercialisation des produits.

I.7- Analyse SWOT

Forces	**Faiblesses**
▪ Services d'appui aux paysans producteurs ▪ Services offerts répondant à des besoins réels	▪ Interruption de certaines activités avec la suspension des activités du BCI Fort Dauphin et le transfert des BCIs Antsirabe et Mahajanga vers deux autres entités ▪ Insuffisance de la promotion des BCIs

Opportunités	Menaces
▪ Début d'organisation des marchés et des filières appuyées ▪ Début de professionnalisation des producteurs et associations ▪ Début de confiance, d'intérêt et de reconnaissance des producteurs pour les BCIs	▪ Problèmes de ressources financières à la disposition des BCIs ▪ Risques de non pérennisation des BCIs

I.8- Recommandations

L'analyse relative à la mise en oeuvre des activités des BCIs a conduit à la formulation des recommandations suivantes:

- Prendre des mesures relatives à la pérennisation des BCIs.
- Effectuer un transfert de compétences vers un autre projet
- Mettre en œuvre les activités prévues dans le plan de retrait de BAMEX, notamment au niveau du renforcement de capacités
- Mettre en œuvre une approche stratégique marketing pour faire connaître les services proposés par les BCIs et mieux vendre.
- Diversifier les services proposés par les BCIs pour vendre plus.
- Ouvrir les appuis des BCIs aux opérateurs des domaines autres qu'agricoles pour vendre plus.
- Multiplier les partenaires des BCIs pour plus de succès dans les actions.
- Appuyer la sensibilisation et le renforcement de capacités des associations paysannes pour obtenir de meilleurs résultats.

II- LES ACTIVITES DE FORMATION

II.1- Contexte

Compte tenu des constats sur les capacités techniques et managériales des opérateurs et des producteurs, la conduite d'activités de formations s'est avérée nécessaire.

II.2- Objectif

L'objectif général de l'organisation des séances de formation est d'améliorer les capacités techniques et managériales des opérateurs et des producteurs pour leur permettre d'assurer de manière correcte leurs attributions respectives, depuis la production jusqu'à la commercialisation de leurs produits.

II.3- Réalisations

Les interventions de BAMEX en matière de formation ont été définies de manière à résoudre les problèmes de qualification réels qui entravent, d'une part les activités de production et d'autre part la commercialisation. Au total, 1.489 personnes ont été formées depuis la mise en œuvre du programme.

Ainsi, les formations initiées dans le cadre des activités du programme BAMEX peuvent être regroupées dans les catégories suivantes :

II.3.1- Formations relatives à l'amélioration de la production

Il s'agit de formations sur les techniques propres aux activités ou aux filières des bénéficiaires. C'est ainsi qu'ont été conduites des séances de formation portant sur les techniques de plantation de jatropha, de dégustation du café, de tissage et d'utilisation des teintes naturelles, pour l'amélioration des performances des producteurs privés de semences certifiées, des guides dans le secteur de l'écotourisme, en matière de taille des cabochons et de lapidairerie, en matière d'utilisation des intrants…

II.3.2- Formations sur la commercialisation des produits

Les formations relevant de la commercialisation des produits ont été centrées sur deux points principaux :

- la connaissance des marchés et de leurs exigences.
  Il s'agit des formations portant sur les marchés régionaux et internationaux, sur l'accès aux marchés, sur les normes et qualité
- les capacités à traiter avec les acheteurs.
  Il s'agit essentiellement des formations en anglais des affaires, en techniques de négociations et en communication.

II.3.3- Formations en vue de la professionnalisation des bénéficiaires

Les formations en vue de la professionnalisation des bénéficiaires ont essentiellement porté sur les domaines suivants :

- la gestion. Il en est ainsi des séances de formation portant sur la gestion financière, la comptabilité simplifiée, le management de qualité, la traçabilité et l'organisation de la collecte…
- l'accès aux financements. Il s'agit des formations sur l'élaboration de business plan, la culture de crédit, l'accès aux crédits…
- le marketing.
- l'hygiène et l'environnement.

Le tableau ci-après nous donne une vision générale des réalisations du programme BAMEX en matière de formation.

Tableau 9 : Tableau récapitulatif des formations initiées dans le cadre du programme BAMEX

	Du début du programme à Septembre 2005	**Octobre 2005 à Septembre 2006**	**Août 2007 à Janvier 2008**
Nombre de participants	265	744	480
Caractéristiques des bénéficiaires	Opérateurs économiques, organisations paysannes, …	Opérateurs économiques, coopératives, associations, formateurs - enseignants IGA, LTP et IGM…	Associations paysannes

	Du début du programme à Septembre 2005	Octobre 2005 à Septembre 2006	Août 2007 à Janvier 2008
Modules ou thèmes des formations conduites	Anglais des affaires - Techniques de négociations - Elaboration de Business Plan - Techniques artisanales - Gestion des risques opérationnels - Utilisation de nouveaux outils de gestions	Techniques de négociation - Traitement par voie humide du café - Techniques coopératives - Techniques de culture et d'extraction du jatropha - Anglais des affaires - Recherche de sponsoring - Gemmologie pratique - Broderie fait main – Lapidairerie - Taille de cabochons - Gemmologie spécialisée - Gemmologie Pour Tous (GPS et GPT)	Techniques d'entretien du Jatropha - Fabrication et utilisation du savon et de la bougie de Jatropha - Structure de production, de collecte et d'usinage du riz rose - Techniques et organisation de collecte - Normes et qualité - Traitement par voie humide du café - Référentiel EUREPGAP et techniques de culture de litchi - Référencement des parcelles et EUREPGAP - Contrôle de qualité et livraison - Normes sanitaires et gestion de la qualité - Gestion de la qualité - Connaissance des produits - Marketing et business management - Montage de dossiers et conditions d'éligibilité FIEFE - Comptabilité simplifiée - Calcul et analyse des coûts - Culture de crédit et culture entrepreunariale - Montage de projet et PCG 2005 - Recyclage PCG 2005 - Techniques de négociation

Source : Données des rapports d'activités du BAMEX

II.4- Difficultés rencontrées

D'une manière générale, la principale difficulté pour la conduite de la formation auprès des producteurs a été la faible motivation de ces derniers pour les séances de formation. Il s'agit d'un problème de culture qui fait que les producteurs ne mesurent pas l'intérêt des séances de formation, aussi bien pour leur développement personnel que pour leurs exploitations.
Le ciblage des participants a également constitué une difficulté pour la conduite de la formation, aussi bien pour le transfert des connaissances que pour le rendement de la formation. Il en est de même pour la faiblesse des capacités des producteurs bénéficiaires.

II.5- Impacts

Les principaux impacts sont le renforcement des capacités des producteurs et opérateurs bénéficiaires.

Les formateurs formés pourront également constituer des relais pour la formation d'autres bénéficiaires.

L'amélioration des capacités techniques constitue un point fort pour l'amélioration, non seulement de la compétitivité des producteurs et des opérateurs mais également de la qualité des produits.

II.6- Analyse SWOT

Forces	**Faiblesses**
▪ Actions en réponse à des problèmes réels ▪ Domaines diversifiés ▪ Pertinence du choix des domaines de la formation	▪ Actions dispersées et ponctuelles ▪ Faible sensibilisation avant la conduite des formations auprès des paysans
Opportunités	**Menaces**
▪ Début d'organisation des paysans et donc meilleur ciblage des cibles et des domaines de la formation ▪ Formateurs formés constituant des relais privilégiés pour la formation d'autres cibles	▪ Faible rendement des actions de formation sans des actions de suivi et de renforcement de capacités

II.7- Recommandations

Les recommandations formulées suite à l'analyse des activités de formation sont les suivantes :

- faire un tri des bénéficiaires potentiels pour un meilleur ciblage des participants en vue d'un meilleur rendement des activités de formation, notamment pour celles conduites auprès des associations paysannes
- mener une campagne de communication sur l'intérêt de la formation
- effectuer un suivi continu des formations réalisées : renforcement de capacités, mise à niveau périodique… pour de meilleurs résultats

III- L'AMELIORATION DE L'ACCES AUX FINANCEMENTS

III.1- Contexte

Le premier constat est la difficulté d'accès aux financements pour les paysans producteurs et les opérateurs, notamment ceux des domaines concernés par le programme : secteur agricole, secteur artisanat, pierres gemmes...
D'autre part, deux fonds ont été créés, depuis le programme LDI, pour financer les activités agricoles en général et celles des entreprises favorables à l'environnement. Il s'agit des fonds FCPA et FIEFE dont l'exploitation peut être étirée aux opérateurs du programme BAMEX.

III.2- Objectifs

L'objectif premier des interventions de BAMEX est de faciliter l'accès des bénéficiaires aux financements.

III.3- Réalisations

Les interventions de BAMEX en matière de financement consistent essentiellement :

- en des appuis directs : financements à travers les fonds FCPA ou FIEFE ou au moyen de la mise en relation des bénéficiaires avec les partenaires financiers tels que l'EAM, le réseau OTIV et les banques.
- et en des appuis indirects : renforcements de capacités sur la culture de crédit, la culture entrepreneuriale, la comptabilité simplifiée, le calcul et l'analyse des coûts et élaboration de business plans simplifiés.

Tableau 10 : Tableau récapitulatif des financements octroyés avec l'appui de BAMEX

	Période	**Réalisations**
Volume de crédit alloué aux bénéficiaires des appuis de BAMEX (opérateurs et associations paysannes confondus)	Du début du programme à Septembre 2006	8.662.850 $
	Octobre 2006 à Janvier 2008	1.108.193 $
Total		**9.771.043 $**

Source : Données des rapports d'activité du BAMEX

Au total, un crédit de 9.771.043$ a été octroyé aux opérateurs et associations paysannes appuyés par le programme BAMEX depuis sa mise en œuvre.

III.3.1- Le fonds FIEFE

III.3.1.1- Historique du fonds

Le fonds FIEFE a été créé en 1998, du temps du programme LDI. Il s'agissait alors d'un projet financier financé par l'USAID et appuyé par la BCM et la CEM. Les objectifs en étaient d'apporter des appuis techniques aux paysans pour améliorer leurs revenus tout en protégeant l'environnement. L'appui financier était apporté aux entreprises favorables à l'environnement qui travaillaient en étroite collaboration avec les paysans.

Au terme du programme LDI, le fonds était toujours géré par la CEM, sous le programme de transition écorégional – PTE.

Dans le cadre du programme BAMEX, de nouvelles orientations ont été apportées à l'administration du fonds. Le fonds est toujours géré par la CEM et la philosophie environnementale est toujours maintenue. Seulement, les bénéficiaires ne sont plus les entreprises mais directement les paysans appuyés du temps de LDI, regroupés en associations ou coopératives Koloharena. Les filières bénéficiaires du fonds sont désormais les filières de l'agribusiness, les petites mines, la lapidairerie ainsi que l'artisanat et l'écotourisme.

III.3.1.2- Réalisations

Au mois de janvier 2008, le montant de refinancement alloué dans le cadre du fonds FIEFE s'élevait à 873.783.353 Ariary, pour un total de 29 promoteurs.

III.3.1.3- Difficultés rencontrées

La principale difficulté rencontrée dans la gestion du fonds dans le cadre des activités du programme BAMEX portait essentiellement sur l'analyse de la rentabilité et des risques.

En effet, lorsque le fonds était attribué à des entreprises, l'évaluation des dossiers se faisait suivant les critères classiques : analyse d'états financiers, analyse de la rentabilité du projet…

Suite aux réorientations engendrées par le programme BAMEX, le fonds a été attribué aux associations paysannes qui ne sont pas tenues de tenir une comptabilité. L'analyse des risques se faisait alors de manière beaucoup plus qualitative et subjective, beaucoup moins rigide. La nécessité d'un réajustement des procédures d'évaluation des dossiers de demande de financement s'est alors fait sentir pour concilier les besoins d'étude financière de la gestion du fonds et les objectifs d'octroi de financement du programme.
C'est ainsi que le Comité d'évaluation du fonds a été mis en place, constitué de représentants de la CEM, de l'EAM et du BAMEX.

III.3.1.4- Impacts
Le fonds FIEFE a permis un meilleur accès aux financements pour les paysans producteurs pour lesquels les lignes de crédit existantes sont très difficiles d'accès.
Une amélioration des exploitations de ces producteurs découle de cet accès aux financements. Ceci a également des impacts positifs sur le niveau de vie des paysans.
Un changement de comportement des paysans est également observé : les producteurs ont acquis la culture de crédit, peuvent désormais prendre l'initiative d'approcher les institutions de financement et ont les capacités pour aborder les étapes y afférentes.

III.3.2- Le fonds FCPA

III.3.2.1- Historique du fonds
Après la crise de 2002, le Gouvernement malagasy a décidé de mettre en place le Fonds de Commercialisation du Paddy ou FCP, dont la gestion a été confié au programme LDI de l'USAID. L'objectif était d'aider les petits producteurs à écouler leur paddy à un prix rémunérateur et d'assister les opérateurs riziers pour qu'ils reprennent leurs activités.
A partir du 3 juin 2004, le FCP est devenu FCPA ou Fond de Commercialisation des Produits Agricoles. Fonctionnant sous forme de tierce détention, le FCPA est un mécanisme de financement au profit des opérateurs économiques et des associations paysannes. Les banques commerciales, BNI-CL, BFV-SG et BOA ont accepté de mobiliser leurs propres ressources, en partenariat avec le FCPA. L'objectif est de financer la collecte et l'entreposage des produits agricoles non périssables (bruts ou transformés) et des produits de qualité, répondant à des normes précises (Paddy/riz, maïs, arachide, haricot, huiles essentielles, oléorésines, girofle, cannelle, piment sec, raphia,...).

III.3.2.2- Réalisations
14 associations paysannes de la région Alaotra Mangoro ont bénéficié d'un financement du FCPA d'un montant de 5066,1 millions d'Ariary durant la campagne 2007 - 2008. Ce montant a été alloué pour l'achat de semences et d'engrais.

III.3.2.3- Impacts sur les associations et coopératives
Le service « Appui au financement » des BCI dans les régions d'intervention de l'USAID a permis aux entreprises et organisations paysannes d'identifier et de bénéficier du fonds FCPA. Les impacts pour les bénéficiaires du fonds sont multiples : facilitation du commerce des intrants, expansion et développement des activités des coopératives, financement de la production des associations paysannes, promotion de l'utilisation des semences et des engrais améliorés auprès des paysans…

III.4- Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
▪ Accès aux financements pour les producteurs ▪ Activités en réponse à des besoins réels ▪ Caractéristiques des fonds	▪ Longue période de réponse pour le fonds FIEFE
Opportunités	**Menaces**
▪ Début d'une culture de crédit chez les paysans	▪ Problèmes d'informations sur les marchés et les activités de production sans les BCIs

III.5- Recommandations

L'analyse des activités d'amélioration de l'accès aux financements a conduit à la formulation des recommandations suivantes:

- définir de nouvelles réorientations du FIEFE pour une utilisation plus fluide de celui-ci.
- planifier les réorientations et stratégies à appliquer après le programme BAMEX.
- maintenir les relations de la CEM avec les BCIs pour l'informer de la situation des différents marchés et l'orienter dans ses prises de décision quant à l'évaluation des dossiers de demande de financement mais également pour diriger vers la CEM les promoteurs 'apporteurs d'affaires' requérant des financements.

IV- LES AUTRES APPUIS TRANSVERSAUX

IV.1- Contexte

Mis à part les problèmes liés à la qualification et aux difficultés d'accès aux financements, les opérateurs et associations paysannes sont également confrontés à des problèmes d'informations : informations sur les marchés, sur les prix, sur la demande… En outre, la qualité des intrants utilisés pour la production agricole malgache constitue encore un problème lésant aussi bien la qualité que le rendement de la production.

IV.2- Objectifs

Les principaux objectifs des appuis transversaux sont d'améliorer l'utilisation des intrants d'une part et la qualité des intrants d'autre part et d'améliorer le système d'informations au niveau des filières appuyées.

IV.3- Réalisations

Les appuis qualifiés de transversaux, pour cette étude, sont les activités communément bénéfiques à toutes les filières ainsi que les activités relatives à l'information.

IV.3.1- Informations

Le site web a été officiellement inauguré en avril 2005 et, depuis, est visité par une moyenne de 2.500 internautes par mois. La mise en place de ce site a pour objectifs de fournir des informations sur les prix, sur les marchés ainsi que les différents acteurs de chaque filière.
Le bulletin Kolotsena est un bulletin mensuel donnant des informations sur les prix des produits aussi bien sur le plan national qu'à l'international. Il est diffusé gratuitement auprès des associations paysannes et des producteurs.
Le centre de documentation du BAMEX joue également un rôle important en matière d'information puisque celui-ci se charge à la fois de la collecte et compilation de données en vue de la constitution de bases de données et de la diffusion d'informations vers les différents bénéficiaires ou relais.

IV.3.2- Intrants

Les activités en matière d'intrants ont été centrées sur les points suivants :

- la régulation de l'importation et de la distribution d'engrais : la mise en place de la plateforme engrais en vue de l'élaboration de la stratégie nationale engrais, l'appui au retrait de l'administration dans les opérations de production, de distribution et de commercialisation d'intrants agricoles (élaboration des formules de privatisation des CMS)…
- l'amélioration du système de distribution de semences à travers des activités de formation des distributeurs, l'élaboration du décret d'application de la loi semencière …
- l'amélioration des semences utilisées à travers des essais variétaux, la mise en place du centre semencier à Fianarantsoa, l'importation de semences…
- la promotion de l'utilisation de semence de qualité : appui à l'installation des opérateurs professionnels dans le sous secteur semence (Appui et facilitation du transfert de gérance du CMS Anosy au SDmad, appui et facilitation de l'installation du groupe CASTELLS à Alaotra), formations des revendeurs et distributeurs (étude qualitative, normes et législation en matière de semence)
- des réformes législatives : élaboration et proposition du décret d'application de la loi semencière, conception du projet d'arrêté sur l'importation de semences ;
- la mise en place d'un système d'approvisionnement durable en intrants agricoles : proposition au MAEP d'un système de financement intrants, appui à l'émergence et la confirmation d'opérateurs professionnels (formations des revendeurs et distributeurs d'intrants agricoles en Business management, marketing et connaissance sur les produits, démonstration de l'utilisation de l'engrais GUANOMAD), appui à l'élargissement de la couverture géographique de la commercialisation d'intrants (formations au gérant des Centres d'Approvisionnement en intrants des Koloharena)
- la promotion d'une meilleure utilisation des intrants : promotion de l'utilisation d'intrants dont l'efficacité technique et la rentabilité économique sont reconnues (démonstration DAP, essais variétaux du SEBOTA 70 avec le SDmad…), éducation pour l'utilisation convenable et rationnelle des intrants agricoles (formations…)…

IV.4- Problèmes rencontrés

La principale difficulté rencontrée a été la désorganisation du marché des engrais suite aux interventions de l'Etat et au maintien de certains intérêts particuliers. Afin de contourner cet

obstacle, l'équipe BAMEX a essayé de sensibiliser et de regrouper les autres acteurs afin de les inciter à parler d'une même voix.

IV.5- Impacts

Les principaux impacts de ces appuis transversaux sont :

- l'information des différents acteurs, permettant ainsi une meilleure coordination des actions mais également une meilleure orientation dans les prises de décision.
- une meilleure organisation du secteur des intrants, permettant, par ricochet une meilleure organisation du domaine agricole. Le décret d'application de la loi semencière est actuellement effective.
- une amélioration de l'utilisation des intrants entraînant de meilleurs rendements. Le CMS Anosy est actuellement sous location de gérance par un opérateur spécialisé dans le domaine de la semence, le Sdmad, le taux d'utilisation d'intrants à efficacité technique et à rentabilité économique (DAP, SEBOTA 70) au niveau des zones d'intervention a augmenté.
- la capacité des revendeurs et distributeurs d'intrants est améliorée, leur permettant ainsi d'assurer leur rôle dans la chaîne de production.
- la viabilité des Centres d'Approvisionnement des Koloharena qui assurent la couverture de la commercialisation d'intrants dans les zones éloignées est améliorée.

IV.6- Etude de cas : Cas de CASTELLS Madagascar

La société espagnole Semilas Certificadas Castells est spécialisée dans la recherche, la sélection, la production et la commercialisation de semences certifiées de riz sur le marché européen. Pour Madagascar, la faible utilisation de semences améliorées figure parmi les principales causes de la mauvaise performance de la riziculture. Ainsi, afin de développer la filière riz, en particulier dans la région Alaotra Mangoro, BAMEX a appuyé et a facilité l'installation et le développement des activités de Semilas Certificadas Castells dans cette région.

- En premier lieu, BAMEX s'est chargé de la mise en contact de la société Castells avec le Gouvernement malgache, avec comme objectif de mettre le Centre Multiplicateur de Semences de la région d'Alaotra sous contrat de location-gérance avec cette société espagnole. BAMEX a ainsi effectué des négociations auprès du Gouvernement et accompagné l'élaboration des conventions. Un consultant a été mandaté par le programme pour suivre l'évolution du dossier à Madagascar et pour préparer l'installation de la filiale dénommée Castells Madagascar. Cependant, les négociations n'ont pas abouti.
- Après cet échec, BAMEX a procédé à la recherche d'un nouveau partenariat avec d'autres opérateurs. C'est ainsi qu'un nouveau contrat a été établi avec la société Fanampy et a conduit à la mise en place effective de Castells Madagascar.
- Hébergés par le FCPA, le BCI Ambatondrazaka et Castells Madagascar bénéficient des appuis logistiques de BAMEX.
- Castells a également été assisté dans la commercialisation de ses produits. Grâce à la mise en relation effectuée par le BCI, les CKH sont devenues des distributeurs de semences de Castells.

Depuis cette campagne, une nouvelle variété de semences, « Tahia » est écoulée sur le marché. Cette semence se distingue pour son cycle court de 125 à 130 jours contre 180 pour les variétés traditionnelles. L'utilisation de semences améliorées contribue ainsi à l'amélioration du rendement des paysans. Par ailleurs, la production, la multiplication et la commercialisation des semences certifiées répondent aux besoins des opérateurs exportateurs. Les ventes réalisées par Castells depuis sa création sont évaluées à environ 50 tonnes de semences, pour un montant de 70 millions d'ariary.

Tableau 11 : Ventes réalisées par Castells depuis sa création

	Quantité (tonne)	**Prix unitaire (unité kg)**	**Valeur des produits commercialisés (en Ariary)**
Semences certifiées	50	1.400	70.000.000

Source : Enquêtes

IV.7- Analyse SWOT

Forces	**Faiblesses**
▪ Actions en réponse aux problèmes identifiés ▪ Importante réactivité suite à la méthodologie de pilotage à vue	▪ Faible suivi des réalisations ▪ Activités dispersées en raison du pilotage à vue
Opportunités	**Menaces**
▪ Réseau d'informations mis en place bien rôdé ▪ Réalisations en matière d'intrants ouvrant à une réelle amélioration du secteur agricole	▪ Risques d'interruption des activités d'information ▪ Risque d'étouffement des actions relatives aux intrants sans suivi

IV.8- Recommandations

Les recommandations qui peuvent être formulées suite à l'analyse de ces appuis sont de :

- maintenir les circuits d'informations.
- rechercher des moyens pour pérenniser et maintenir les réseaux d'informations mis en place : gestion du site web, édition et diffusion du bulletin Kolotsena…
- assurer le suivi des activités et réalisations en matière d'intrants par une structure relais.

V- L'APPUI AUX COOPERATIVES KOLOHARENA[10]

V.1- Contexte

Les associations paysannes Koloharena ont été mises en place au temps du programme LDI. Les actions du programme BAMEX ont été centrées sur ces mêmes associations dans un souci, non seulement de continuité mais surtout de meilleur ciblage des actions entreprises.

[10] Les chiffres avancés dans ce paragraphe sont ceux de la Confédération Nationale Koloharena SAHAVANONA - Janvier 2007.

V.2- Objectifs

Les objectifs ont été de rechercher des marchés pour la production existante et de renforcer les capacités de réponse des producteurs aux attentes et exigences des marchés identifiés.

V.3- Réalisations

Les interventions en faveur des associations et coopératives Koloharena consistent en les actions suivantes :
Les actions consistaient alors à mieux structurer le tissu productif en partant des bases érigées par le programme LDI et de l'encadrer de manière à ce qu'il puisse commercialiser sa production, selon les exigences des marchés (qualité, normes, quantité…).

- la mise en place des Antennes Régionales ARKH à Fianarantsoa et Toamasina
- la mise en place d'un système d'information et de commercialisation au niveau des CKHs à travers : la diffusion de bulletins de liaison et d'informations sur les prix, les tendances des marchés, les offres et besoins des KHs
- la facilitation de la communication et de la diffusion d'informations entre les CKHs et les BCIs au moyen de la dotation de 4 BLUs et du site web
- la mise en relation avec les clients nationaux et étrangers : grandes surfaces locales (CORA, JUMBO), acheteurs internationaux (Lotus Food)… Les appuis du BCI Manakara en matière de mise en relation des producteurs et des acheteurs potentiels ont permis la commercialisation de 400 tonnes de litchis auprès de Rama Export.
- la conduite d'une étude de marché sur les opportunités d'écoulement des légumes d'Ifanadiana
- les appuis aux bénéficiaires en matière de financements. 90 membres KH ont bénéficié d'un financement de 13.800.000 Ariary à travers l'EAM et la CKH Miarinarivo de Fianarantsoa a pu acquérir une décortiquerie avec un crédit de 7.416.000 Ar obtenu du mécanisme de financement FIEFE.
- La conduite de formations sur différents modules en vue d'améliorer les capacités techniques et managériales des producteurs.

Le tableau ci-après résume les formations conduites en faveur des associations et coopératives Koloharena.

Tableau 12 : Tableau récapitulatif des formations conduites en faveur des associations et coopératives Koloharena.

Modules	Nombre de formés	Bénéficiaires
Montage du dossier de financement, mécanisme de financement FIEFE et culture entrepreunariale	78	Membres KH à Fianarantsoa
Business plan	90	Membres KH à Toamasina
	nd	Ambatondrazaka et Fianarantsoa
Processus de transformation de café par voie humide	150	Producteurs, agents de collecte et agents de Traitement
Techniques de dégustation de café	40	Leaders KH
Gestion des Coopératives	14	Associations KH
Normes et Qualité relatives au Litchis	40	Associations KH à Manakara

Source : Confédération Nationale Koloharena SAHAVANONA – Janvier 2007

V.4- Impacts

Les impacts suivants ont été relevés en ce qui concerne les appuis aux associations et coopératives Koloharena :

V.4.1- Sur l'économie nationale

- Une amélioration de la production est constatée suite aux différents appuis apportés aux producteurs allant dans ce sens : utilisation de semences améliorées, promotion de la production pour répondre aux exigences des marchés…
- Une hausse des exportations est également attendue avec la signature de différents contrats d'exportation, entre autres celui relatif à l'exportation de riz rose par Lotus Food vers les USA.

Au mois de janvier 2007, les associations et coopératives Koloharena ont réalisé des ventes et des exportations estimées à 3.337 tonnes environ et d'une valeur de 596 millions d'Ariary pour toutes les filières confondues.

Le tableau suivant donne une vision générale des ventes et exportations des associations et coopératives Koloharena appuyées par BAMEX.

Tableau 13 : Récapitulatif des ventes et exportations réalisées par les associations et coopératives Koloharena appuyées par BAMEX

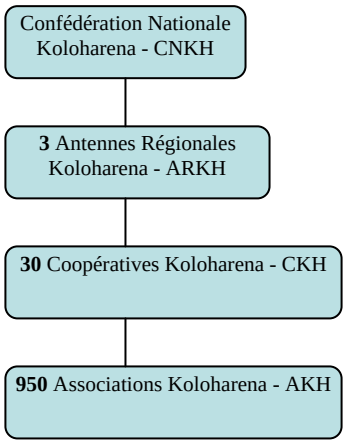
Filières	Zones	Ventes (tonnes)	Chiffres d'affaires (millions d'ariary)	Bénéficiaires	Partenaires
Litchis	Analanjirofo- Fenerive-Ranomafana- Ilaka Est-Manakara	300	270	5 coopératives	Faly Export, RAMA Export
Jatropha	Ambato- Mahajanga-Fianarantsoa	3000	300	6 coopératives	D1
Café	Isorana- Tolongoina-Manampatrana-Ambatovy	19	9	4 associations	CCS
Riz	Ambatovy- Amparafa-Ambatovaky-Manakara	3,7	10	5 coopératives	Slow Food, Swiss Re, Zoo Masoala, Lotus Food
PAM (Eugenia, Centella)	Ilaka Est – Alaotra	15	7	6 coopératives	IMRA

Source : Confédération Nationale Koloharena SAHAVANONA – Janvier 2007

V.4.2- Sur les bénéficiaires

Les impacts des appuis du programme BAMEX sur les bénéficiaires, sont les suivants :

- une meilleure organisation des associations et coopératives KH avec la mise en place des différentes structures et leur opérationnalisation.
- une confiance accrue des différents acteurs pour les membres, associations et coopératives KH. Cette confiance leur a conféré un certain poids au niveau national et les associations et coopératives KH sont désormais considérées comme un interlocuteur représentatif du secteur agricole.
- pour les autres groupements et associations paysans, les associations KH sont désormais érigées en références et modèles.
- une meilleure gestion et rentabilité des coopératives appuyées.



Graphique 1 : Structure actuelle des associations et coopératives KH

- un changement de comportement est également constaté chez les producteurs membres : ces derniers ont désormais une autre vision des marchés et s'appliquent à satisfaire les exigences des marchés visés. Les membres ont également acquis une certaine culture entrepreneuriale et s'efforcent désormais à mobiliser les moyens à leur disposition pour atteindre un objectif donné. D'autres changements positifs relatifs aux pratiques en matière d'hygiène sont également relevés avec les différentes exigences introduites par la démarche qualité.
- un renforcement de capacités des paysans, notamment des paysans leaders aussi bien sur les techniques culturales, les techniques managériales, que sur les compétences commerciales.
- un meilleur écoulement des produits avec la mise en relation des producteurs avec les acheteurs potentiels. Cette amélioration de la commercialisation des produits a un effet bénéfique sur le niveau de vie des bénéficiaires.

V.5- Etude de cas : Cas de la Coopérative Koloharena Alaotra Mirindra de Tanambe

En 2003, la Fédération Koloharena Alaotra Mirindra a été modifiée en coopérative Koloharena Aloatra Mirindra, regroupant actuellement 75 associations paysannes. Outre la commercialisation des produits agricoles et essentiellement le riz, la CKH Alaotra Mirindra commercialise des intrants : semences, engrais et produits phytosanitaires.
Les interventions de BAMEX en faveur de cette coopérative ont essentiellement consisté en un appui technique, administratif, financier à l'acquisition, la mise en service et surtout la gestion d'une unité de transformation ; des séances de formation et de renforcement de capacités ainsi que la mise en relation avec différents acteurs. Ces appuis ont consisté en les actions suivantes :

- BAMEX a orienté et assisté la coopérative tout au long de la procédure de demande de financement auprès de l'EAM, ce qui lui a permis de disposer en 2004 de sa propre unité de transformation.

- Le programme a ensuite appuyé la coopérative à la gestion de cette unité de transformation, en participant, notamment, au recrutement ainsi qu'à la formation de la personne chargée de sa gestion. Jusqu'en avril 2008, BAMEX supportera à 70% le salaire du gestionnaire. Des outils de gestion ont été établis par BAMEX pour rationaliser la gestion de l'unité de transformation.
- Les membres et leaders de la coopérative ont bénéficié de formations portant sur plusieurs domaines : techniques de négociation, comptabilité simplifiée, gestion des coopératives et des associations, leadership …. Des formations sur les nouvelles techniques agricoles ont été conduites conjointement avec l'équipe ERI Ambatondrazaka.
- La coopérative a également été connectée avec tous les fournisseurs de biens et services en rapport avec ses activités.

Actuellement, la CKH Alaotra Mirindra figure parmi les coopératives les plus dynamiques, les plus structurées et les puissantes de la région Alaotra Mangoro. Elle constitue désormais un modèle pour les autres coopératives de la région.
L'acquisition d'une unité de transformation moderne et performante, la première machine à 14 pouces de la région Alaotra Mangoro, a été la clef de la réussite du développement de la coopérative.
La coopérative est devenue plus professionnelle dans la mise en œuvre de ses activités et surtout plus autonome pour la recherche de financement.
En outre, les membres de la coopérative bénéficient d'un tarif préférentiel pour tous les services offerts, ce qui entraîne une diminution des coûts des facteurs pour chaque paysan membre.
On peut donc qualifier de succès l'appui du programme BAMEX pour cette coopérative.

V.6- Analyse SWOT

Forces	**Faiblesses**
▪ Actions en faveur de la souche paysanne productive ▪ Actions pertinentes ▪ Actions bien ciblées	▪ Durée d'intervention trop courte
Opportunités	**Menaces**
▪ Héritage du programme LDI en matière d'appui aux OP ▪ Les améliorations constatées jusqu'ici au niveau des structures appuyées : - Meilleure structuration des associations et coopératives Koloharena - Début de professionnalisation des membres - Début de culture entrepreneuriale chez les membres, notamment chez les leaders	▪ Capacités encore faibles des producteurs appuyés pour une réelle indépendance après BAMEX ▪ Risque de dépendance par rapport au programme

V.7- Recommandations

Compte tenu de l'analyse des appuis en faveur des associations et coopératives Koloharena, il est recommandé de :

V.7.1- Avant la fin de BAMEX

- apporter un renforcement des compétences des paysans afin d'augmenter leurs capacités d'indépendance dans la réalisation de leurs activités.
- élaborer une stratégie pour la suite des actions en faveur des associations et coopératives Koloharena après BAMEX
- mener une campagne de communication sur cette stratégie afin d'éviter tout risque de dépaysement, de panique ou même de psychose auprès des paysans appuyés.

V.7.2- Après BAMEX

- assurer la continuité des activités entreprises pour ces cibles au moyen du transfert des activités de BAMEX vers un autre programme de l'USAID ou de la mise en oeuvre d'un programme relais.

PARTIE IV – LES REFORMES LEGALES ENTREPRISES

I- OBJECTIF

Les réformes légales sont initiées en vue d'améliorer le cadre légal d'activité des opérateurs des filières d'intervention du programme. Il s'agit de concevoir un système sécurisant et incitatif pour les investisseurs, mais qui optimise également les activités de production et facilite la commercialisation des produits.

II- APPROCHE

L'approche adoptée pour la réalisation de ces réformes a été de proposer des réformes sur les domaines où les besoins s'en sont fait ressentir, c'est-à-dire dans des cas concrets où l'absence de cadre légal – exemple de la loi sur les biocarburants, l'insuffisance ou la non adéquation du cadre existant constituent des obstacles au développement de la filière.
Tel est par exemple le cas pour la loi semencière qui a été adoptée mais dont le décret d'application n'a toujours pas été promulgué. Le programme BAMEX a alors collaboré avec la FAO pour mobiliser et dynamiser la Task Force Semence pour toutes les consultations requises par la rédaction du projet de décret.

La méthodologie participative a été privilégiée pour la conduite des réformes. Des exercices de consultation des différents acteurs concernés ont donc été réalisés à toutes les étapes de la rédaction.

La multiplicité des acteurs, mais également cette stratégie de consultation à tous les niveaux ont ralenti de manière notable la cadence de la réalisation des activités de mise en œuvre des réformes légales. Il en est de même pour la lenteur des procédures de concertation et de collaboration avec le Gouvernement perpétuellement reportées avec les différents aléas inhérents au fonctionnement de ce dernier : remaniements, tenue des sessions parlementaires…

III- REFORMES ENTREPRISES

Les réformes entreprises dans le cadre des activités de BAMEX sont récapitulées dans le tableau suivant:

Tableau 14 : Etat des réformes entreprises

Réformes	Description	Situation de la réforme
Taxes sur les intérêts bancaires	La réforme visait à éliminer la TVA sur les intérêts bancaires des crédits agricoles.	Réforme abandonnée pour cause de non-conformité avec les objectifs gouvernementaux.
Loi sur les biocarburants	L'élaboration de la loi était axée sur la mise en place d'un système de production et d'approvisionnement en biocarburant.	Projet de loi entièrement rédigé. Adoption prévue en juin de cette année.

Réformes	Description	Situation de la réforme
Taxes sur les intrants agricoles	La réforme visait la réduction de la TVA sur les intrants agricoles pour les produits destinés à l'exportation.	Réforme abandonnée pour cause de non-conformité avec les priorités gouvernementales.
Guichet unique d'exportation	La réforme consistait à mettre en place un guichet unique concentrant toutes les démarches nécessaires à l'exportation.	Réforme abandonnée suite à la réorientation du programme.
L'expédition d'échantillon	Cette réforme visait à éliminer la nécessité d'une autorisation pour l'expédition des échantillons.	Réforme abandonnée suite à la réorientation du programme.
Loi semencière	Les diverses interventions visaient surtout la promulgation du décret d'application de la loi semencière.	Décret d'application promulguée. Application effective de la loi.

Source : Recherches du consultant

IV- IMPACTS

Les principaux impacts attendus de ces réformes sont:

- un meilleur cadre règlementaire régissant les filières ou secteurs concernés
- une meilleure organisation de la filière en découle, ce qui permet aux opérateurs d'opérer dans un environnement sain et sécurisant
- une hausse des investissements suite à la mise en place d'un cadre légal plus incitatif.

V- ETUDE DE CAS: LA LOI SUR LE BIOCARBURANT

L'élaboration de la loi sur le biocarburant s'inscrit dans le cadre du développement de la filière jatropha. En parallèle avec la promotion et l'appui à la production de jatropha sont conduites des actions de promotion des investissements dans ce secteur.
A cette fin, la mise en place d'un cadre légal sécurisant et incitatif pour les investisseurs est requise. En effet, la déclaration de politique nationale sur les biocarburants en tant que nouvelles sources d'énergie a été adoptée et sera mise en œuvre par le MEM. L'adoption de cette politique sera concrétisée par la mise en œuvre d'une législation conforme au niveau national.
C'est ainsi qu'a été décidée l'élaboration de la loi sur les biocarburants, sous l'initiative du MEM, de l'OMH et du programme BAMEX.

L'objectif premier de cette loi est de donner lieu à un système de fabrication et d'approvisionnement en biocarburants adéquat, fiable, efficient et économique.
La mise en place d'un tel système sera effectuée de manière à :

- garantir la sécurité publique et l'environnement relatif à toutes les opérations et installations.
- promouvoir la production de biocarburants répondant aux normes de qualité internationales.

- assurer l'égalité d'accès de tous les consommateurs aux produits et services de qualité
- favoriser le développement d'un marché national libre et compétitif en évitant toute forme de discrimination et de traitement préférentiel.
- créer des conditions favorables aux nouveaux opérateurs et investisseurs afin de multiplier et de développer les installations de production et d'approvisionnement.

Le cheminement suivi pour l'élaboration de cette loi est le suivant. En premier lieu, le programme BAMEX a consulté tous les acteurs du secteur des carburants, les différents Ministères intéressés - MEM, MECI, MFB, les investisseurs du secteur, les investisseurs pétroliers, les concessionnaires automobile, les bailleurs de fonds ainsi que les différentes institutions de recherche scientifique…
De cette première consultation a découlé la première ébauche de la loi.
Cette première version de la loi a été soumise à une consultation auprès des différents acteurs concernés. Un groupe de travail a alors affiné cette version.
Une consultation s'ensuivit lors de la rencontre sur la bioénergie. Un groupe de travail constitué de représentants de l'équipe BAMEX, de l'OMH et des différentes autres entités concernées avait alors pour mission de finaliser le texte.
Le projet de loi est actuellement entièrement rédigé et en attente d'adoption.
Il comporte deux principales parties sur :
- la mise en place du statut du biocarburant constitué principalement de biodiesel et de bioéthanol.
- la réglementation de la fabrication, du stockage, de la distribution et de la commercialisation du biocarburant.

Les principales difficultés rencontrées durant l'élaboration de cette loi sur les biocarburants ont été les suivantes :
- la multiplicité des acteurs exigeant beaucoup de temps pour les phases préparatoires et les actions de consultations.
- la divergence des intérêts des différents acteurs sur l'ouverture de l'exploitation des biocarburants à Madagascar qui a ralenti la réalisation des travaux à toutes les étapes.
- la lenteur des procédures de concertation avec l'Etat qui a également fait traîner en longueur l'élaboration de cette loi.

Face à ces difficultés, les solutions adoptées ont été la sensibilisation et la consultation des différents acteurs concernés à toutes les étapes de la rédaction du projet de loi.

Certes, la loi n'est pas encore en vigueur, mais les impacts ci-après peuvent être attendus de son application :
- une organisation et une régulation pérenne de cette filière sont instaurées.
- de nouveaux revenus sont créés en zone rurale, contribuant ainsi de manière efficace à la lutte contre la pauvreté.
- des conditions favorables à de nouveaux investissements sont instaurées.
- une réduction significative de la dépendance du pays à l'égard des hydrocarbures fossiles qui ont tendance à se raréfier et dont les prix augmentent constamment.

Cette réforme ne peut donc qu'être bénéfique aussi bien à la filière jatropha qui jouira désormais d'un cadre légal incitatif, utile à la promotion des investissements en son sein qu'à l'économie nationale pour la hausse des investissements, de la production et de la valeur ajoutée créée par les activités de transformation du jatropha que l'adoption de la loi sur les biocarburants entraînera.

VI- ANALYSE SWOT DES INTERVENTIONS

Forces	Faiblesses
▪ Réformes initiées en réponse à des problèmes réels ▪ Force de proposition du programme ▪ Capacité du programme à mobiliser les différents acteurs	▪ Implication inégale et en général faible des différents acteurs concernés
Opportunités	**Menaces**
▪ Crise de l'énergie ▪ Les initiatives de réforme entamées ▪ Ouverture du pays à la régionalisation et à la mondialisation	▪ Existence d'intérêts divergents par rapport aux réformes ▪ Risque de non application effective des réformes

VII- RECOMMANDATIONS

Suite à l'analyse des réformes entreprises, il est recommandé d'entreprendre les actions suivantes:

VII.1- Avant la fin de BAMEX

- Intervenir de manière à s'assurer de l'aboutissement des réformes en cours
- Définir une stratégie pour le suivi de l'application des réformes entreprises
- Elaborer une stratégie pour la poursuite des réformes n'ayant pas encore abouti

VII.2- Après BAMEX

- Assurer le suivi de l'application des réformes entreprises par une autre entité (entre autres, par un autre projet/ programme de l'USAID)
- Assurer la poursuite des réformes n'ayant pas encore abouti

PARTIE V – LES PERSPECTIVES POUR L'APRES BAMEX

Les parties précédentes du rapport nous ont présenté les impacts des activités du programme BAMEX sur les bénéficiaires, les filières d'intervention et surtout l'économie nationale. De tels résultats sont encourageants et méritent d'être poursuivis de manière à soutenir le développement économique du pays. D'autre part, les différentes analyses ont montré que les bénéficiaires, aussi bien les entreprises que les OP, nécessitent encore un certain accompagnement et encadrement pour pouvoir, non seulement mener à bien leurs activités mais également en tirer les meilleurs résultats.
De ces deux constats s'évide la nécessité de poursuivre les activités du programme BAMEX pour en pérenniser les impacts d'une part, et surtout pour maintenir les appuis aux entreprises et aux OP d'autre part, toujours dans l'objectif de soutenir le développement économique.
Le maintien des activités et des appuis fournis par BAMEX requiert l'identification des structures qui pourraient éventuellement les reprendre et l'évaluation des transferts entrepris en vue d'en tirer des leçons de manière à optimiser la conduite des transferts.

I- EVALUATION DES TRANSFERTS ENTREPRIS

I.1- Le transfert du BCI Antsirabe vers l'ABC Vakinankaratra

I.1.1- Le déroulement du transfert

Le transfert des activités du BCI Antsirabe vers l'ABC Vakinankaratra a surtout consisté en la transmission des dossiers des clients du BCI vers l'ABC. Ainsi, au mois de février 2007, tous les dossiers des clients du BCI Antsirabe depuis sa création - 117 au total - ont été transférés à l'ABC Vakinankaratra en vue d'un suivi ou d'une réorientation selon les activités de ce dernier. Parmi ces dossiers, seuls ceux touchant le secteur agricole et entrant dans les domaines et zones d'intervention de l'ABC ont été retenus.
Une séance de communication a ensuite été tenue par les responsables de l'ABC en vue d'informer les clients du BCI des interventions de l'ABC ainsi que de ses approche et démarches dans leur réalisation.
Sur les 51 dossiers retenus, trois ont abouti : un dossier sur la vache laitière et deux autres sur les huiles essentielles.

I.1.2- La portée du transfert

Le transfert du BCI Antsirabe vers l'ABC Vakinankaratra a eu pour résultats la continuité des interventions pour les dossiers correspondant aux domaines d'action de l'ABC.
Les interventions de l'ABC consistent essentiellement en des activités de formation, d'amélioration de l'accès aux crédits et de connexion aux marchés… pour les filières et les zones d'intervention de la structure. Une certaine similarité est donc retrouvée dans les actions de l'ABC et celles du BCI. Les activités du BCI Antsirabe ont donc été poursuivies par l'ABC Vakinankaratra pour les filières et domaines d'interventions correspondant à ceux de l'ABC.

Les différences entre l'approche des deux structures résident surtout dans les points suivants :

- les services de l'ABC ne requièrent pas l'adhésion des bénéficiaires en tant que membres comme pour les BCIs ;
- les services fournis ne sont pas encore payants pour l'instant (ils le deviendront à partir de la période d'autonomisation financière de l'ABC) ;
- les interventions se font dans des zones d'interventions précises (communes de Betafo pour la filière oignons par exemple) et aucune action ne peut être conduite en dehors de ces zones…

I.1.3- Les limites du transfert

Ces transferts connaissent cependant certaines limites :

- les zones d'intervention de l'ABC et du BCI ne concordent pas toujours. Les actions qui ont été menées en dehors de la zone d'intervention de l'ABC sont donc interrompues.
- les interventions de l'ABC portent sur des filières définies prioritaires par le programme. Toutes les interventions portant sur des filières autres que ces filières prioritaires (artisanat, mines…) ont alors été suspendues. Tous les dossiers des clients du BCI ne portant pas sur le secteur agricole ont ainsi été écartés – 66 dossiers au total.
- le budget de l'ABC pour ses interventions est déjà bien arrêté. Toutes les interventions requérant des ressources financières supplémentaires ne peuvent donc être menées à bien, compte tenu des contraintes budgétaires.

I.2- Le transfert des activités pour les filières oignons et pommes de terre

I.2.1- Le déroulement des transferts

Le transfert des activités de BAMEX sur les filières oignons et pommes de terre vers le MCA, a surtout consisté en la transmission des résultats des études filières aux responsables du programme MCA ainsi qu'en des échanges non formels entre les responsables des deux programmes.

I.2.2- La portée des transferts

Les filières oignons et pommes de terre sont des filières d'intervention du programme MCA. Les actions du programme consistent essentiellement en des actions de formalisation, de structuration, en des appuis techniques et ensuite en la connexion des bénéficiaires aux marchés. L'approche du programme est amorcée par l'identification des filières prioritaires (études et planification régionale), suivie d'une campagne de communication sur les interventions du programme en faveur de la filière et enfin, par les interventions proprement dites en faveur des bénéficiaires qui manifestent leurs intérêts pour les différents appuis.
Il y a donc également une similarité dans les interventions de BAMEX et du programme pour les filières oignons et pommes de terre. Les actions du BAMEX pour ces filières ont donc été continuées par le programme MCA. C'est ainsi que les journées de l'oignon ont été organisées en novembre 2007 à Betafo et que celles des pommes de terre seront célébrées au cours de cette année qui est l'année internationale des pommes de terre.

I.2.3- Les limites des transferts

Comme pour le transfert des activités du BCI Antsirabe vers l'ABC Vakinankaratra, les transferts des activités pour les filières oignons et pommes de terre connaissent certaines limites :

- les interventions conduites en dehors des zones d'intervention du programme MCA n'ont pu être poursuivies.
- les activités qui dépassent le champ d'intervention du programme MCA ont été écartées.
- les interventions requérant des ressources financières supplémentaires ne peuvent être menées à bien, compte tenu des contraintes budgétaires.

I.3- Analyse SWOT des transferts entrepris

Forces	**Faiblesses**
▪ Interventions quasiment similaires pour les programmes BAMEX et MCA ▪ Interventions de BAMEX continuées	▪ Transfert réduit à un transfert de dossiers pour le BCI Antsirabe ▪ Absence de transfert formel pour les filières oignons et pommes de terre ▪ Continuité des activités de BAMEX dans la limite des domaines d'intervention du MCA ▪ Contraintes budgétaires, notamment pour l'ABC limitant les possibilités d'extension de ses activités
Opportunités	**Menaces**
▪ Processus d'autonomisation des ABC offrant des possibilités d'ouverture de ces structures à d'autres filières	▪ Faible adhésion des clients du BCI Antsirabe à l'ABC Vakinankaratra ▪ Fin relativement proche du programme MCA

II- LES POSSIBILITES DE REPRISE DES ACTIVITES DE BAMEX

Les structures présentées dans les paragraphes suivants sont celles dont les domaines et les champs d'action présentent des concordances et des similarités avec les activités de BAMEX. Il s'agit ainsi des structures potentielles qui pourraient reprendre les activités concernées.
La concrétisation effective des transferts des activités de BAMEX vers ces structures constituera un processus complexe ultérieur à cette identification et qui comprendra différentes étapes depuis les études de faisabilité, les négociations, échanges et tractations avant la reprise proprement dite des activités de BAMEX par la structure identifiée. Des recommandations sont ainsi formulées pour le déroulement de ce processus.

II.1- Les appuis aux entreprises et OP

Activités à transférer	Structures pouvant reprendre les activités	Brève présentation des structures
Informations	Chambres de commerce	Structure chargée de l'information et de l'appui aux opérateurs privés. Activités : information sur les opportunités de marché, les réglementations en vigueur, encadrement pour les démarches administratives, formation, encadrement technique…
	EDBM - Economic Development Board of Madagascar	Structure mise en place pour appuyer le secteur privé. Activités : information, appuis à l'implantation des investisseurs, réformes légales…
	ABC / MCA – Agribusiness Center	Centres mis en place dans le cadre du programme MCA pour appuyer les opérateurs dans le domaine de l'agribusiness. Activités : information, appuis techniques, connexion aux marchés, formation, amélioration de l'accès aux financements…
	CERDIC - Centre Economique Régional pour le Développement Industriel et Commercial	Structure mise en place par le MECI pour apporter des appuis au secteur privé au niveau des régions. Activités : information, formation, facilitation de l'accès aux financements, information…
	CGA – Centre de Gestion Agréé	Structure mise en place par le projet PIC au niveau de ses pôles pour apporter des appuis aux PME. Activités : appuis à la gestion, formation, incitations fiscales…
	CSA - Centre de Service Agricole	Centres mis en place pour appuyer les producteurs agricoles Activités : informations, amélioration de l'accès aux financements, formation…
	Alliance éco-régionale	CRS, ADRA, CARE… Activités : informations des bénéficiaires
Activités des BCIs	Chambres de commerce	Partenaires hôtes pour les BCIs de Toamasina, Fianarantsoa et de Manakara
	FCPA - Fonds de Commercialisation des Produits Agricoles	Partenaire hôte pour le BCI d'Ambatondrazaka
	ABC Vakinankaratra / MCA – Agribusiness Center	Structure auprès de laquelle a été transféré le BCI Antsirabe

Activités à transférer	Structures pouvant reprendre les activités	Brève présentation des structures
Formation	CSPME – Centre de Solutions pour les PME	Structure financée par l'AFD pour appuyer le secteur privé. Activités : formation, amélioration de l'accès aux financements…
	ABC / MCA – Agribusiness Center	Centres mis en place dans le cadre du programme MCA pour appuyer les opérateurs dans le domaine de l'agribusiness. Activités : information, appuis techniques, connexion aux marchés, formation, amélioration de l'accès aux financements…
	CGA – Centre de Gestion Agréé	Structure mise en place par le projet PIC au niveau de ses pôles pour apporter des appuis aux PME. Activités : appuis à la gestion, formation, incitations fiscales…
	FOFIFA - Foibe Fikarohana Momba ny Fambolena	Structure mise en place pour appuyer les producteurs agricoles. Activités : formation, appuis techniques…
	PPRR - Programme de Promotion des Revenus Ruraux	Programme de Promotion des Revenus Ruraux. Activités : amélioration de la productivité agricole, formation, appuis techniques…
Amélioration de l'accès au financement	CSPME – Centre de Solutions pour les PME	Structure financée par l'AFD pour appuyer le secteur privé. Activités : formation, amélioration de l'accès aux financements…
	MCA - Millenium Challenge Account	Programme oeuvrant pour l'amélioration du domaine des investissements en général et pour le développement rural. Activités : Amélioration de l'accès aux financements, formation, appuis techniques, connexion aux marchés, interventions sur différentes filières…
	ABC / MCA – Agribusiness Center	Centres mis en place dans le cadre du programme MCA pour appuyer les opérateurs dans le domaine de l'agribusiness. Activités : information, appuis techniques, connexion aux marchés, formation, amélioration de l'accès aux financements…
	CSA - Centre de Service Agricole	Centres mis en place pour appuyer les producteurs agricoles Activités : informations, amélioration de l'accès aux financements, formation…
Mise en relation avec les acheteurs potentiels	ABC / MCA – Agribusiness Center	Centres mis en place dans le cadre du programme MCA pour appuyer les opérateurs dans le domaine de l'agribusiness. Activités : information, appuis techniques, connexion aux marchés, formation, amélioration de l'accès aux financements…

Activités à transférer	Structures pouvant reprendre les activités	Brève présentation des structures
Autres mises en relation (avec les fournisseurs…)	ABC / MCA – Agribusiness Center	Centres mis en place dans le cadre du programme MCA pour appuyer les opérateurs dans le domaine de l'agribusiness. Activités : information, appuis techniques, connexion aux marchés, formation, amélioration de l'accès aux financements…
Appui à l'exportation	PEP EXPORT / IFC – Private Enterprise Partnership	Service de l'IFC qui fournit des appuis aux exportateurs. Activités : Appuis aux exportateurs…
	CCIFM Capexport	Programme d'appui aux entreprises membres de la CCIFM. Activités : Appuis aux exportateurs membres.
Appui à l'implantation	EDBM - Economic Development Board of Madagascar	Structure mise en place pour appuyer le secteur privé. Activités : information, appuis à l'implantation des investisseurs, réformes légales…
Appuis en matière d'intrants	CSA - Centre de Service Agricole	Centres mis en place pour appuyer les producteurs agricoles Activités : informations, amélioration de l'accès aux financements, formation…
	PPRR - Programme de Promotion des Revenus Ruraux	Programme de Promotion des Revenus Ruraux. Activités : amélioration de la productivité agricole, formation, appuis techniques…
	FAO – Food and Agricultural Organization	Programme d'appui à la production agricole. Activités : amélioration de la productivité agricole, formation, appuis techniques…
Appuis aux Koloharena	ERI - Eco-Regional Initiatives	Programme d'appui à l'amélioration de la production agricole. Activités : appuis techniques, formation, structuration des OP…
	CSA - Centre de Service Agricole	Centres mis en place pour appuyer les producteurs agricoles Activités : informations, amélioration de l'accès aux financements, formation…
	PPRR - Programme de Promotion des Revenus Ruraux	Programme de Promotion des Revenus Ruraux. Activités : amélioration de la productivité agricole, formation, appuis techniques…
Appuis en matière de normalisation et d'amélioration de la qualité	BNQ / MECI – Bureau des Normes et Qualité	Structure chargée des activités de normalisation et d'amélioration de la qualité. Activités : Diffusion et vulgarisation des normes de qualité à l'exportation pour différentes filières (litchi…)
	ATN / UE – Assistant Technique Normalisation	Assistance technique à la normalisation de l'UE. Activités : Diffusion et vulgarisation des normes de qualité à l'exportation pour différentes filières (litchi…)
Réformes légales	EDBM - Economic Development Board of Madagascar	Structure mise en place pour appuyer le secteur privé. Activités : information, appuis à l'implantation des investisseurs, réformes légales…

II.2- Les interventions en faveur des filières

Filières à transférer	Structures pouvant reprendre les activités
Filière litchi	GEL – Groupement des Exportateurs de Litchi
	MCA – Millenium Challenge Account
	DRDR - Direction Régionale de Développement Rural
	PPRR - Programme de Promotion des Revenus Ruraux
	BNQ / MECI – Bureau des Normes et Qualité
Filière jatropha	D1
	DRDR - Direction Régionale de Développement Rural
Filière Café Gourmet	CNCC
	CCS – Corridor Coffee Spices
	DRDR - Direction Régionale de Développement Rural
Filière PAM	DRDR - Direction Régionale de Développement Rural
Filière riz	Plateforme riz
	DRDR - Direction Régionale de Développement Rural
Filière oignons	MCA – Millenium Challenge Account
	DRDR - Direction Régionale de Développement Rural
Filière pommes de terre	MCA – Millenium Challenge Account
	DRDR - Direction Régionale de Développement Rural
Filière Pierres gemmes	PGRM – Projet de Gouvernance des Ressources Minières
	DRDR - Direction Régionale de Développement Rural
Secteur écotourisme	PIC – Projet Pôles Intégrés de Croissance
	DRDR - Direction Régionale de Développement Rural
Secteur artisanat	Chambres des métiers
	CGA – Centre de Gestion Agréé
	DRDR - Direction Régionale de Développement Rural

II.3- Les constats

Les constats suivants peuvent être relevés en ce qui concerne les possibilités de transfert des activités de BAMEX :

- les structures pouvant reprendre les activités transversales d'appui aux entreprises et aux OP (informations, formations, accès aux financements…) sont nombreuses.
- le nombre de structures pouvant poursuivre les appuis spécifiques en faveur des coopératives Koloharena et des OP est faible.
- certaines filières peuvent être reprises par de nombreuses structures : les filières litchi, oignons, pommes de terre…
- certaines filières, par contre, rencontrent de faibles possibilités de reprise des interventions en leur faveur : les filières jatropha, PAM, riz… et pourraient requérir la mise en place de nouvelles structures.

Trois principales menaces pèsent sur la conduite des transferts :

- Les structures identifiées pourraient ne pas être intéressées par la reprise les activités et services de BAMEX ou pourraient se trouver dans l'incapacité de les reprendre, compte tenu de diverses contraintes (plan d'activité arrêté, interventions limitées géographiquement, contraintes budgétaires…).

- Certaines activités pourraient n'être reprises par aucune des structures identifiées. Ce risque est d'autant plus grand pour les filières pour lesquelles les intervenants sont peu nombreux, entre autres, les filières jatropha et PAM.

- Des risques de non réalisation et de non effectivité des transferts pourraient se présenter. En effet, les activités de transferts sont très complexes : les activités à transférer sont nombreuses, de même pour les filières d'intervention du programme et les dossiers y afférents qui portent sur quatre années d'intervention, les structures qui pourraient reprendre les activités de BAMEX sont nombreuses, et par conséquent, les acteurs à mobiliser également… Ces activités requièrent ainsi une coordination rigoureuse et une mobilisation constante des différents intervenants et pourraient s'étaler sur une période relativement longue. Une structure chargée de ces transferts devra être ainsi mise en place pour en assurer l'effectivité, le suivi mais surtout en optimiser les résultats.

Ces différents constats mettent en exergue la nécessité d'une structure relais qui se charge non seulement des activités de transfert mais également des activités qui n'auraient pas de repreneurs.

III- RECOMMANDATIONS POUR LES TRANSFERTS

Les recommandations suivantes sont formulées dans le but d'optimiser les retombées des transferts des activités de BAMEX et d'en assurer la continuité au terme du programme.

III.1- Recommandations pour la conduite des transferts

Les recommandations suivantes concernent la conduite proprement dite des transferts. Il s'agit des orientations à donner aux activités de transferts et des étapes à observer pour en garantir l'effectivité et le succès.

- Mettre en place une structure relais qui se chargera de la conduite des transferts et des activités sans « repreneurs ».
  La mise en place d'une structure relais qui sera chargée de toutes les activités de transfert est conseillée pour assurer l'effectivité des transferts, les optimiser et garantir des résultats probants. Cette structure relais s'occupera des toutes les phases précédant la réalisation proprement dite des transferts. Elle se chargera également des activités de BAMEX qui n'auront été reprises par aucune des structures existantes.

- Préparer les transferts.
  La préparation des transferts consiste à concevoir les outils nécessaires, à élaborer un plan et un calendrier d'activité et à conduire des études.
  Il s'agira, pour la structure relais de concevoir tous les outils qui lui seront nécessaires pour la réalisation proprement dite des transferts. Il s'agit de concevoir tous les documents nécessaires : conventions, contrats de transfert ou protocoles d'accord. La structure devra ensuite procéder à la définition des différentes procédures de transferts ainsi qu'à l'élaboration d'une stratégie de transfert. L'observation de cette phase conditionnera la réussite des étapes suivantes.
  La structure relais devra ensuite se charger de l'élaboration du plan de transfert et du calendrier de déroulement proprement dit des transferts. La structure établira une liste de toutes les activités à transférer et effectuera une priorisation des transferts à réaliser en

fonction de l'importance des besoins des bénéficiaires. A partir de cette liste sera déterminée la période de transfert requise. Le plan de transfert sera alors conçu de manière à programmer le transfert de chacune des activités sur la période de transfert préalablement définie.
Une fois le plan et le calendrier de transferts conçus, la structure devra observer une phase d'études. Il s'agira, pour chaque activité de mener des séances de concertation avec les repreneurs éventuels et de réaliser ensuite des études de faisabilité et des études d'impact. Ces études sont conduites dans le but d'identifier le transfert optimal, l'objectif sous-jacent de chaque transfert étant toujours de maintenir les soutiens et appuis aux entreprises et organisations paysannes.
Une phase de négociations s'ensuivra au cours de laquelle la structure relais s'attachera à optimiser les résultats des transferts tout en conciliant les positions de la structure qui reprend l'activité concernée.

- Accompagner et encadrer les transferts.
  Une fois les « repreneurs » des activités de BAMEX identifiés, la structure relais procèdera à la phase d'accompagnement. Il s'agira d'encadrer le déroulement des activités de transfert de sorte à ce que toutes les étapes et procédures soient respectées et que les transferts soient menés à bien. L'ultime but est que l'activité du programme BAMEX concernée par le transfert soit réellement reprise à l'issue du transfert et que les bénéficiaires puissent à nouveau bénéficier de cette activité.
  A l'issue du transfert, la structure relais effectuera également un suivi des activités transférées pour s'assurer de leur continuité et jouer un rôle d'interpellation ou de facilitateur pour rétablir la situation dans le cas contraire.

- Assurer la reprise des activités sans repreneurs.
  Avant l'issue de la période de transfert, la structure relais dressera une liste des activités qui n'auraient, éventuellement, pas de repreneurs. La structure relais se chargera alors de reprendre ces activités.

III.2- Recommandations pour optimiser les résultats des transferts

Les recommandations suivantes concernent l'élaboration de la stratégie de transfert.

- Amorcer et conduire les transferts avant le terme du programme.
  Il s'avère primordial d'amorcer et d'engager les activités de transfert avant la fin du programme. Cette démarche assurera une optimisation des résultats du processus de transfert mais également une meilleure mobilisation des différents acteurs concernés.

- Mener une campagne de communication sur la reprise des activités de BAMEX.
  Une campagne de communication devra être conduite en vue d'informer les différents partenaires et structures potentiels de la fin du programme BAMEX et de la nécessité de la reprise de ses activités par d'autres structures. Une sensibilisation axée sur le bien fondé de ces interventions, sur les résultats qui en ont été tirés et qui peuvent encore être attendus de leur continuité sera alors menée.

- Conduire une séance de travail avec tous les partenaires potentiels.
  Il s'agit d'organiser une séance de travail avec tous les programmes ou structures qui auraient manifesté leur intérêt à reprendre les activités du programme BAMEX ou qui pourraient le faire, compte tenu de leurs domaines d'activité.

Cette séance aura pour principaux objectifs d'identifier toutes les structures qui pourront reprendre chacune des activités du programme et de définir ensemble la meilleure démarche pour mener à bien les transferts. Une présentation des différentes activités de BAMEX : types, approche, filières, zones d'intervention… amorcera cette séance de travail.

- Assurer la passation avec les structures ou programmes « repreneurs » des activités de BAMEX.
  Tous les dossiers relatifs aux activités transférées devront être transmis au programme ou à la structure qui les reprend. Il s'agit des programmes d'activités initiaux, des rapports d'activités des dossiers d'évaluation… mais également des différentes bases de données se rapportant à l'activité transférée : base de données des acheteurs ou importateurs potentiels, base de données des producteurs…
  Le transfert de ces dossiers permettra à la structure qui reprend les activités de BAMEX de s'imprégner du contexte de la reprise de ces activités et surtout de prendre connaissance des différentes démarches qu'elle devra observer pour en assurer la continuité.

- Conduire des séances de travail avec les différents « repreneurs » des activités de BAMEX.
  Des séances de travail devront ensuite être organisées par les responsables de chacune des structures qui reprennent les activités de BAMEX et ceux du programme BAMEX qui étaient chargés des activités transférées.
  Ces séances auront surtout pour objectif une mise au point et une présentation plus détaillées de la situation des activités de BAMEX reprises par la structure : objectifs, réalisations, résultats atteints, situation au moment du transfert, activités qui restent à effectuer par rapport au programme d'action initial, les éventuels obstacles ou opportunités pour leur réalisation…
  Au terme de ces séances, les responsables de la structure ou du programme qui reprend les activités concernées auront une connaissance approfondie des activités qui leur incombent dans la reprise des activités de BAMEX ainsi que des moyens pour y parvenir.
  Ces séances seront également mises à profit pour procéder à un transfert de compétences et d'engagement vers les responsables de ces structures. Ainsi, les différentes approches du programme BAMEX, les difficultés rencontrées, les solutions adoptées… seront également exposées aux responsables des structures qui reprennent les activités de BAMEX.

- Organiser des descentes sur terrain avec les différents « repreneurs » des activités de BAMEX.
  Les responsables du programme BAMEX et ceux des structures devront également procéder à des descentes sur les zones d'intervention du programme pour les activités qui le requièrent (appuis aux filières, appuis aux OP…). L'organisation de ces descentes sur terrain se fera également dans cet esprit de prise de connaissance des actions à entreprendre pour poursuivre ou reprendre les activités de BAMEX.

- Mener une campagne de communication auprès des bénéficiaires.
  Une campagne de communication devra être menée auprès des bénéficiaires dans le but de les informer de la fin du programme BAMEX et de leur présenter la nouvelle structure qui lui succèdera pour l'activité donnée. Il s'agit de préparer les bénéficiaires au changement, d'optimiser leur adhésion et de faciliter leur contact avec la nouvelle structure.

CONCLUSION

I- Les legs de BAMEX

La synthèse de tous les résultats des activités du programme BAMEX ainsi que des opinions des partenaires et bénéficiaires recueillies sur terrain ont conduit à l'identification des legs du programme. Ces legs sont :

L'approche filière de BAMEX

L'approche filière du programme BAMEX est un exemple d'approche intégrée réussie qui mérite d'être érigée comme modèle pour la conduite des programmes de développement mis en œuvre à Madagascar.

La filière Jatropha

Les acquis pour la filière jatropha représentent un réel héritage étant donné que l'équipe BAMEX est parti d'une filière encore quasiment inexistante et qu'à travers la promotion du produit elle est parvenue à un niveau de développement important de la production, à attirer de nouveaux investissements et à mettre en place une organisation déjà avancée de la filière qui est devenue une filière porteuse phare du pays.

Le Gemstone market

Le Gemstone market est également un modèle de réussite dans la mise en place de marché, l'accroissement des ventes et le transfert de capacités ayant abouti à un marché autonomisé et pérenne.

Les BCI

La mise en place des BCI découle d'une idée innovatrice et mise en pratique en réponse aux besoins d'encadrement et d'assistance des opérateurs et des paysans producteurs. Ces structures ont le mérite de constituer des relais d'informations et une articulation entre les producteurs et le marché, les producteurs et la technologie.

Les réformes légales entreprises et les montages institutionnels initiés dans le cadre du programme

La loi sur le biocarburant et la loi semencière constituent également des legs du programme. Il en est de même pour les différents montages institutionnels initiés dans le cadre des activités du programme et qui ont apporté des modifications notables au paysage économique du pays : élaboration de la stratégie nationale engrais…

Les actions en matière d'amélioration des semences

Les interventions de BAMEX relatives à l'amélioration des semences utilisées à Madagascar constituent un véritable legs pour la base productive du pays. Il en est ainsi de l'introduction à l'utilisation de semences certifiées, de la redynamisation du centre semencier de Fianarantsoa,

des actions d'importation de différentes semences et de la conduite de différents essais variétaux.

Le stand du DSTM à Ivato

Le stand du DSTM à l'aéroport international d'Ivato représente un important héritage laissé par le programme BAMEX.

II- Constats sur la mise en œuvre du programme BAMEX

L'analyse de la mise en œuvre du programme nous a conduits aux constats suivants :

Un vaste programme

L'ampleur des efforts déployés par le programme mérite d'être soulignée. BAMEX est en effet intervenu au niveau de plusieurs filières et tout au long des étapes allant de la production à la commercialisation pour chaque filière.

Des interventions réussies

D'une manière générale, les actions entreprises dans le cadre du programme ont été couronnées de succès. La majorité des objectifs d'intervention a été réalisée et les résultats fixés ont été globalement atteints.

Efficacité des actions

La pertinence des activités de BAMEX constitue son principal facteur de réussite. Les actions décidées répondent toutes à une logique d'intervention précise et sont menées en réponse à un problème précis.

Réactivité et proactivité de BAMEX

Elles constituent au niveau des organisations paysannes et des entreprises le label des interventions de BAMEX.

Programme apprécié

Les impacts des activités de BAMEX sur les membres des organisations sont indéniables. Nos descentes sur terrain ont révélé que 4 personnes sur 5 ont estimé les interventions et l'efficacité du programme. La fin du programme est déplorée par l'ensemble des partenaires (Ministères) et des bénéficiaires cibles des enquêtes.

Place du programme dans l'alliance éco régionale

Il existe des interventions dont le succès ne relève pas uniquement du programme BAMEX mais aussi d'autres programmes, notamment le programme ERI et ceux composant l'alliance éco régionale.
Cette dernière constitue une plateforme informelle dont l'objectif est la synergie des actions afin de maximiser les retombées sur les limitrophes des corridors forestiers.

La présence de BAMEX à toutes les réunions de la plateforme est un signe de la place accordée par le programme aux activités de partenariat, notamment avec les composantes de l'alliance.

Les faiblesses constatées

L'interruption des activités dans certains secteurs et filières - mines, gingembres, écotourisme, artisanat - a limité les résultats des interventions et jeté un froid sur l'enthousiasme naissant des entreprises et paysans assistés.
Le contexte d'intervention du programme : faiblesse des infrastructures économiques de base, état actuel du tissu productif… a également entravé de manière notable les interventions du programme et en a limité les résultats.

III- Recommandations

Les recommandations qui peuvent être formulées quant à la mise en œuvre du programme sont de :

- Mettre en œuvre le plan de retrait du programme pour les BCIs.

- Intensifier les actions de formation des paysans pour conforter leurs capacités d'indépendance après BAMEX. Le ciblage et la formation des paysans leaders en matière de négociation sont fortement recommandés.

- Assurer le suivi des réformes initiées en vue d'un aboutissement avant la fin du programme.

- Elaborer une stratégie pour l'achèvement du programme, une stratégie qui présente les possibilités d'action 'après BAMEX'.

En ce qui concerne la pérennisation et l'amélioration des résultats du programme, il est recommandé de :

- Poursuivre les actions entamées, après BAMEX au moyen du transfert de ses activités aux autres projets de l'USAID ou à d'autres struictures intervenant dans les mêmes domaines que le programme.

- Dans le cas des BCI, le programme Prospérer peut contribuer grandement à leur pérennisation dans la mesure où l'esprit des BCI est conforme à la préoccupation de base de ce programme destiné à constituer un tissu entrepreneurial rural.

- Le projet PPRR, à travers ses pôles de partenariat commercial peut également être utile à la pérennisation des impacts des interventions de BAMEX.

- La mise en place d'un programme ou d'une structure relais devrait être envisagée et dont le principal objectif est le transfert de compétences et d'engagement dans la vision de la pérennisation des impacts. Une politique de pérennisation et de transfert devrait ainsi être élaborée.

ANNEXES

	Pages
Annexe 1 – Termes de référence	i
Annexe 2 – Amendement sur les Termes de référence	vi
Annexe 3 – Liste des personnes interviewées	vii
Annexe 4 – Evolution des exportations de litchis sur les 9 dernières années	xiii
Annexe 5 – Evolution des besoins en riz de la population malgache de 2000 à 2004	xiv

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- CTHT, Déroulement de la campagne d'exportation des litchis – 2007
- BAMEX, Rapport annuel BAMEX – 2007
- BAMEX, Rapport semi-annuel BAMEX – Février 2007
- INSTAT, Rapport économique et financier 2006-2007 – 2007
- Missions Economiques, Fiche de synthèse : Le riz à Madagascar - Juin 2006
- BAMEX, Rapport annuel BAMEX – 2006
- BAMEX, Rapport semi-annuel – Mars 2006
- BAMEX, Monitoring and evaluation plan – 2006
- BAMEX, Rapport annuel BAMEX – 2005
- BAMEX, Rapport semi-annuel – Mars 2005
- BAMEX, Monitoring and evaluation plan – 2005
- BAMEX, Implementation Plan – 2004
- BAMEX, Situation sur la filière jatropha et avancement des impacts des investissements dans le biodiesel à Madagascar.
- Note contextuelle sur la piste de croissance Mines et développement rural – 3ème atelier gouvernemental 2005
- Note contextuelle sur la piste de croissance Filière Litchis – 3ème atelier gouvernemental 2005
- Rapport d'activités – Modules de formation relatifs aux formations à dispenser aux paysans – Juillet 2005

Sites visités :

- www.bcmad.com
- www.meci.gov.mg
- www.madagascar.gov.mg

Annexe 1 – Termes de référence

Madagascar BAMEX

Termes de Référence sur
L'Evaluation externe du Programme BAMEX

Version du 23 janvier 2008

1.Contexte

Dans la mission du programme BAMEX, son équipe est chargée de contribuer à l'objectif stratégique d'***Expansion des Marchés Critiques Privés*** de la Mission USAID Madagascar :

- Amélioration de la compétitivité des filières de production sélectionnées
- Expansion des services financiers et d'appuis aux entreprises à la disposition des PME
- Appui aux réformes institutionnelles et légales

La modification 5 de son ordre de mission, signée en novembre 2006, a apporté des ajustements dans l'objet du travail, donnant plus d'importance aux organisations paysannes et moins aux petites entreprises, mais les trois modules de résultats restent les mêmes.

Dans ce cadre, le programme BAMEX comporte deux phases :

- 2004 - 2006 : « *Le rendez-vous des affaires* ». Développement du secteur privé et promotion des échanges commerciaux sur le marché intérieur et à l'exportation.
- 2007-2008 : « *Ensemble, à la conquête du marché* ». Appui aux associations/coopératives paysannes et entreprises dans une optique de facilitation du passage d'une économie de subsistance à une économie de marché.

2.Objectifs de la mission

Comme nous approchons la fin du Programme, nous pouvons envisager que les accomplissements majeurs, qui constituent nos legs, correspondront aux trois modules de résultats. Nous espérons que nos trois legs seront :

- Filières prioritaires renforcées
- Entreprises et organisations paysannes ayant un meilleur accès au financement et à la formation, donc plus productives et plus engagées sur le marché
- Initiatives en réformes institutionnelles et légales poussées de l'avant

Faisant partie de nos activités de suivi et évaluation en cours, nous allons réunir nos accomplissements dans chacun de ces domaines en termes de valeur de produits commercialisés, de nombre de contrats signés etc. En plus, nous aimerions présenter dans chaque domaine une étude de cas qui analysera plus en profondeur ce que nous avons essayé d'accomplir du point de vue du développement, l'approche que nous avons adoptée et les défis auxquels nous avons dû faire face au cours de notre intervention, les contributions cruciales des différents acteurs (incluant les autres projets, les partenaires et les bénéficiaires), et les bénéfices tangibles et pérennes que nous espérons laisser. Ces études de cas sont les objets du travail couvert par ces termes de référence majeurs.

Nous envisageons ces études de cas à être à la fois des éléments analytiques et narratifs qui attireront l'attention des gens et véhiculeront des leçons et points de vue intéressants. Quoique chaque étude rapportera un fait unique, toutes devraient traiter des séries de questions similaires, telles que :

- Quel objectif BAMEX a – t – il essayé d'atteindre et pourquoi était – ce important?
- Quelle approche avons – nous choisi d'adopter ? Etait – ce une approche bien acceptée ? Y – a – t – il eu des débats à son propos ?
- Quels ont été les difficultés et défis rencontrés dans la mise en œuvre de l'approche ?
- Quelles ont été les solutions les plus exceptionnelles aux problèmes rencontrés ?
- Quels ont été les résultats atteints les plus significatifs, à la fois en terme quantitatif que qualitatif?
- Comment les bénéficiaires voient-ils le cheminement (*process*)? Qu'est – ce qu'ils valorisent le plus de ces résultats? (c'est le leg)
- Quelles ont été les forces et faiblesses de ce que nous avons accompli ?
- Quels sont les éléments de l'approche qui méritent d'être poursuivis dans le futur ?
- Quelles étapes supplémentaires sont à entreprendre par BAMEX au cours des derniers mois pour sécuriser ses legs (en terme d'outils, de planification, de formations, de conférences, etc.) ?

BAMEX prévoit trois consultations pour répondre à ces questions, une consultation correspondant sommairement à chacun des modules de résultats. Ces TDR décrivent chacune de ces consultations.

Il est prévu que les consultants rassembleront les informations des membres de l'équipe BAMEX, des partenaires, des bénéficiaires, et des documents du Programme et des autres institutions. Il serait aussi conseillé aux consultants de contacter les acteurs clés qui ne sont plus impliqués dans le programme, tel que son ancien Directeur National.

2.1. Etude du renforcement des filières

En terme de renforcement des filières, le legs de BAMEX serait que nous aurons significativement contribué à la performance de plusieurs filières. Les tâches majeures de la consultation seront de :

- Expliquer l'approche globale de nos interventions pour les filières (Sélection des filières prioritaires, Approche intégrée, Intervention transversale) – pourquoi avons – nous adopté l'approche filière ? Quelles ont été les hypothèses (quelques-unes) ? Et comment notre approche est – elle différente de celle des autres acteurs intervenant dans les filières ? Expliquer aussi que nous avons agi différemment sur les filières – comment l'approche pouvait varier selon l'état de développement de la filière, ce que font les autres acteurs, etc.

- Décrire les résultats réalisés les plus significatifs, à la fois en terme quantitatif que qualitatif. Par exemple, comment les transactions ont – elles été réalisées, quelles ont été les valeurs, et comment/combien bénéfiques ont – elles été pour les participants ? Dans un sens plus qualitatif, quelle différence avons – nous apporté à chaque filière et comment les acteurs clés voient – ils les filières à Madagascar ? Considérer les résultats sur le litchi, le gingembre, la pomme de terre, l'oignon, le café gourmet, le jatropha, le riz, et les pierres gemmes ; et déterminer dans quels domaines BAMEX peut – il laisser un legs significatif.

- Décrire les résultats les plus significatifs du point de vue des bénéficiaires. Discuter avec les bénéficiaires et raconter leurs histoires. Qu'est ce qui leur a été le plus valeureux de notre intervention et comment ont – ils changé leurs propres comportements ?

- Discuter de l'effectivité de l'approche. Qu'est ce qui a été la plus, et la moins, effective dans notre approche ? Quelles difficultés ont été rencontrées, comment avons – nous fait pour les surpasser, ou qu'est ce qui pourrait être fait dans le futur pour les surmonter ?

- Suggérer des éléments de l'approche qui méritent d'être continués dans le futur. Où sont les grandes opportunités pour des résultats significatifs après la fin de BAMEX et comment faire pour saisir ces opportunités ? Qu'est ce que le gouvernement, les bailleurs et le secteur privé peuvent – ils faire?

2.2. Etude des appuis aux entreprises et organisations paysannes

En ce qui concerne les entreprises et les organisations paysannes, le legs de BAMEX serait qu'un certain nombre d'entreprises et un certain groupe d'organisations paysannes aient bénéficié de financement et de formation et seraient devenus engagés de façon plus effective sur des marchés plus rémunérant. L'objet de la consultation est de voir les expériences de BAMEX à supporter les entreprises et associations à se connecter aux marchés, en renforçant leur capacité et en facilitant leur accès au financement et à la formation. Les consultants devraient, entre autres :

- Décrire brièvement les difficultés que les entreprises et associations paysannes affrontent en essayant d'accéder à des financements et à des marchés plus lucratifs.

- Décrire l'approche de BAMEX dans l'appui aux entreprises et associations paysannes, incluant le raisonnement de l'approche. Par exemple, expliquer pourquoi BAMEX a – t – il décidé d'établir les Business Centers et quel a été le controverse de cette approche. Expliquer les éléments majeurs du travail de BAMEX avec les Koloharena et pourquoi cette approche a été adoptée.

- Quantifier les bénéfices réalisés par les entreprises et les associations dans le sens d'aider le lecteur à comprendre les impacts du programme. Par exemple, combien d'entreprises, d'associations paysannes ont bénéficié de financement, de quels montants, de séances de formation, et dans quels domaines précis ? Combien d'entreprises ont – elles significativement augmenté leurs ventes et quel pourcentage cela a représenté ? Les entreprises ont-elles été plus bénéfiques ? De même pour les associations, combien d'associations ont – elles augmenté leurs ventes significativement et quels bénéfices les paysans participants en ont – ils tiré ?

- Quels ont été les impacts du programme qualitativement? Pouvons nous illustrer les parcours que les entreprises ou associations abordent les marchés de façon plus effective (i.e., y – a – t'il eu des changements dans le comportement ?) Qu'est – ce – que les entrepreneurs ou les leaders KH ont – ils à dire de leurs expériences ?

- Présenter des cas pour lesquels des novations se sont passées, où quelque chose de vraiment d'exception s'est passée grâce au programme. Par exemple le travail de Castells dans la multiplication de semences. Discuter des éléments de ces succès.

- Etudier les lacunes de l'approche. Par exemple, y – a – t – il eu des besoins majeurs des entreprises ou associations qui n'ont pas été abordés ? L'approche a – t – elle un bon rapport coût / efficacité ?

- Discuter quels éléments de l'approche seront, dans le futur, les plus utiles aux entreprises et associations ?

2.3. Etude sur les réformes légales

BAMEX a noté l'intérêt porté par les acteurs sur beaucoup d'importantes réformes, mais a été forcé de faire une sélection sur la base des critères suivants :

- L'initiative doit émerger d'un compromis entre les partenaires concernés.
- L'initiative doit avoir un impact sur les filières ou les services visés par BAMEX.
- L'initiative doit produire des résultats tangibles.

En étudiant le legs de BAMEX en terme d'initiatives en réformes, le consultant doit :

- Décrire brièvement, peut – être sous forme de tableau, toutes les réformes entreprises par BAMEX.
- Sélectionner deux ou trois réformes qui, fort probablement, auront des impacts significatifs et durables. Ce seront les legs.
- Décrire les réformes et leurs impacts en termes quantitatif et qualitatif.
- Rapporter une histoire qui illustrera le cheminement et le montrera en perspective.

- Décrire les suites à donner qui peuvent être nécessaires après BAMEX pour assurer que les bénéfices en seraient tirés.

3. Tâches à réaliser

La compréhension/ assimilation globale du mandat est cruciale afin de bien mener cette étude. Pour ce faire, le cabinet d'études devra présenter une note de deux pages au maximum montrant la compréhension des Termes de Références et du programme BAMEX.

La mission du Cabinet d'études durera 27 jours de travail et comportera les tâches suivantes.

- Prendre connaissance du Programme BAMEX, recueillir les informations clés relatives à l'évolution des activités de BAMEX – 2 jours.
- S'informer de l'exercice « stocktaking » des programmes Environnement/Développement Rural/Sécurité Alimentaire de l'USAID et le prendre en compte dans tout le processus de l'Evaluation - 1 jour.
- Procéder à la compilation des réalisations et résultats issus des interventions du Programme depuis sa mise en place, par l'exploitation du fond documentaire du Programme – 2 jours.
- Mettre en place les divers dispositifs pour lancer la collecte des informations répondant aux questions sus – mentionnées :
    - Confection des outils de collecte en tenant compte des informations liées aux activités nécessaires à collecter – 1 jour.
    - Détermination de la liste des clients à enquêter en collaboration avec les responsables de BAMEX et des Business Centers Ivoharena (BCI) ainsi que les partenaires stratégiques – 1 jour.
- Réaliser la collecte des informations à partir de la liste des clients arrêtée conjointement et opérant dans les zones prioritaires du Programme, suivant la méthodologie convenue avec l'équipe BAMEX – 10 jours.
- Procéder à la saisie, au dépouillement, au traitement et à l'analyse des informations – 3 jours.
- Entreprendre des recherches bibliographiques pour compléter les informations recueillies – 2 jours.
- Rédiger le rapport et présenter le premier draft pour validation aux responsables du Programme BAMEX et de l'USAID – 3 jours.
- Organiser une séance de présentation des résultats de l'Evaluation au comité de suivi du dossier composé des représentants de BAMEX et USAID – 1 jour.
- Finaliser le rapport en tenant compte des remarques et suggestions émises – 1 jour.

4. Livrables

N°	LIVRABLES	ECHEANCES
1	Méthodologie adoptée pour mener la collecte des informations et échantillonnage	04/02/08
2	Liste exhaustive des acteurs à enquêter par secteurs d'activités et par zones d'intervention	
3	Premier draft du rapport, dont le contenu répond aux exigences des résultats attendus	29/02/08
4	Procès-Verbal de la restitution des résultats de l'Evaluation auprès du comité de suivi et du Consultant en charge du Stocktaking	07/03/08
5	Version finale du rapport en version française	14/03/08

Le rapport comprendra un corps d'environ trente (30) pages, composé de trois parties, organisées chacune comme suit :

- Résumé: pas plus d'un demi-page, comprenant une présentation succincte de le legs en 10-25 mots
- Le problème de développement que nous avons essayé de résoudre
- L'approche que nous avons adoptée et les défis rencontrés

- Le rôle et la place de BAMEX au sein de l'Alliance Eco-régionale
- Les contributions majeures des autres acteurs (comprenant les projets/programmes, les partenaires, et les bénéficiaires)
- Les bénéfices significatifs et pérennes que nous comptons laisser

En plus de toutes descriptions et analyses, chaque partie doit inclure un résumé des résultats sous une présentation facile à capter (comme les tableaux et listes), de quelques valeurs intrinsèques intéressantes sur les expériences, une ou deux histoires illustrant une ou plus des valeurs intrinsèques, et environ dix photographies et/ou graphes.

Chaque étape clé de la mission devra faire l'objet d'une réunion de concertation entre le comité de suivi et le Cabinet d'études.

Le rapport final fera l'objet d'une validation préalable à l'issue d'une réunion de coordination avec les membres du comité de suivi.

5. Période de Performance

L'intervention peut commencer dès que le cabinet est sélectionné, pas plus tard que février 2008.

6. Qualifications requises

Les qualifications majeures du cabinet pour l'exécution de ce travail seront :

- Pour l'étude du renforcement des filières :
  - Deux consultants, un chef d'équipe et un chercheur.
  - Connaissances et expériences en sélection et développement des filières, particulièrement à Madagascar.
  - Capacité à monter et mettre en œuvre une enquête sommaire des bénéficiaires et d'en analyser les résultats
- Pour l'étude des appuis aux entreprises et organisations paysannes :
  - Deux consultants, une personne focalisée sur les entreprises, l'autre sur les associations.
- Pour l'étude des réformes légales :
  - Un consultant en droit public.
  - Familiarité avec les questions de réformes dans des domaines tels que l'approvisionnement en intrants et le biodiesel.

Le cabinet rendra compte à Anselme Rakotomanana, Coordonnateur du Programme.

Pour chaque étude, les consultants responsables auront des personnes contacts spécifiques :

- Joelibarison pour l'étude du renforcement des filières, avec un pool de personnes – ressources comprenant Manitra Rakotoarivelo et Ravaosolonirina Yvette.
- Claire Rabemananjara pour l'étude des appuis aux entreprises et organisations paysannes, avec un pool de personnes – ressources comprenant Joelibarison et Rindra Andriambola.
- Manitra Rakotoarivelo pour l'étude des réformes légales, avec un pool de personnes – ressources comprenant Joelibarison et Herimanitra Randrianarijaona

7. Organisation logistique

Les frais de déplacement et de restauration sont à la charge du Cabinet d'étude. Il en est de même pour les diverses fournitures pour la production des livrables.

Annexe 2 – Amendement sur les Termes de référence

Amendement sur les Termes de Référence dans le cadre de l'évaluation externe de BAMEX

1- Contexte :

Suite à la réunion de restitution du 10 Mars 2008 à l'USAID, il a été recommandé au Cabinet HERMES Conseils de fournir des services supplémentaires dans le cadre de l'évaluation externe du programme BAMEX.

2- Objectif de la mission :

Identifier les services ou structures ou entités qui vont assurer la reprise des activités et services de BAMEX.

3- Tâches :

- Evaluer le transfert de BCI Antsirabe vers ABC Vakinankaratra ;
- Etudier la reprise par MCA des deux filières : Oignon et pomme de terre ;
- Identifier les services ou structures ou entités qui vont assurer la reprise des activités et services de BAMEX.
- Faire une réunion de restitution en présence de MCA, MCC, ERI, USAID et BAMEX.

4- Livrables :

- PV de validation de la réunion de restitution ;
- Draft du rapport final d'évaluation du programme BAMEX.

5- Echéances :

Mardi 25 mars 2008.

6- Organisation logistique :

Les logistiques sont à la charge du cabinet HERMES Conseils.

Annexe 3 – Liste des personnes interviewées

Noms	Titres / Postes	Institutions représentées	Modules concernés	Coordonnées
Equipe BAMEX				
Anselme RAKOTOMANANA	Coordonnateur national	BAMEX	Vision globale du programme BAMEX	Adresse : BAMEX Antanimena Tél : 033.02.000.94 e-mail : ans@chemonics.mg
Joël ANDRIAMAHENINA	Directeur Administratif et Financier	BAMEX	Vision globale du programme BAMEX	Adresse : BAMEX Antanimena Tél : 033.07.564.69 e-mail : jha@chemonics.mg
Claire RABEMANANJARA	Analyste financier Senior	BAMEX	Appui aux entreprises et organisations paysannes	Adresse : BAMEX Antanimena Tél : 032.02.000.96 e-mail : cla@chemonics mg
Mr Manitra RAKOTOARIVELO	Responsable en Technologie et de la filière Jatropha	BAMEX	Renforcement des filières	Adresse : BAMEX Antanimena Tél : 033.02.009.99 e-mail : mnt@chemonics.mg
Mr JOELIBARISON	Responsable de la filière Café et riz rose	BAMEX	Renforcement des filières	Adresse : BAMEX Antanimena Tél : 033.02.009.97 e-mail : joe@chemonics.mg
Mme Rindra ANDRIAMBOLA	Responsable Marketing Koloharena et Coordination des BCIs	BAMEX	BCIs	Adresse : BAMEX Antanimena Tél : 033.14.728.05 e-mail : rfa@chemonics.mg
Mme Herimanitra RANDRIANARIJAONA	Responsable Intrants	BAMEX	Intrants	Adresse : BAMEX Antanimena Tél : 032.42.911.48 e-mail : amr@chemonics.mg
Mme RAVAOSOLONIRINA Yvette	Responsable Suivi Evaluation	BAMEX	Réalisations BAMEX	Adresse : BAMEX Antanimena Tél : 033.02.000.97 e-mail : nyr@chemonics.mg
Mlle Mialy RAZANAJATOVO	Assistante Responsable Suivi Evaluation	BAMEX	Réalisations BAMEX	Adresse : BAMEX Antanimena Tél : 020.22.348.08 e-mail : mia@chemonics mg
Mr Jean Robert Estimé	Ex chief of party	BAMEX	Vision globale du programme BAMEX	e-mail : JEstime@chemonics.com
Mme Sally CAMERON		BAMEX	Vision globale du programme BAMEX	e-mail : SCameron@chemonics.com
Mme Zo Mamisoa RAFENOMANANTSOA	Ex Responsable filière Pierres gemmes	BAMEX	Filière Pierres gemmes	Adresse : IFC Andraharo Tél : 020.23.260.00 e-mail : zrafenomanantsoa@ifc.org

Noms	Titres / Postes	Institutions représentées	Modules concernés	Coordonnées
Mr Abel RAKOTONIRAINY	Ex Responsable de la Filière Letchis	BAMEX	Filière Litchis	Adresse : LAND'OLEC Nanisana Tél : 033.05.111.88 e-mail :
Mr RANDRIAMINAHISOA Fortunat	Ex Responsable Intrants BAMEX	BAMEX	Intrants	Adresse : Bureau Mark's Antanimena Tél : 032.04.029.05 e-mail :
BCI				
Mme Mamisoa Sakaizanavalona	Ex BCM Antsirabe	BCI Antsirabe	BCI Antsirabe	Adresse : PIC Antsirabe Tél : 034.01.684.79 e-mail :
Mme Rolline RAZAFINDRANGITA	Responsable de la gestion des informations	ABC Antsirabe	BCI Antsirabe	Adresse : MCA Antsirabe Tél : 033.23.004.51 e-mail :
Mr MANANJERY Andry Falison	BCM	BCI Toamasina	BCI Toamasina	Adresse : PIC Antsirabe Tél : 034.01.684.79 e-mail : andry_ccitoam@yahoo.fr
Mr RATSIMANDRESY Vladmir	BCM	BCI Fianarantsoa	BCI Fianarantsoa	Adresse : Face Paositra malagasy Ampasimbazaha 301 RN7 Tél : 75.501.75/ 033.02.009.93 e-mail :
Mr RAVELONANEFITRA Jaonarison	BCM	BCI Manakara	BCI Manakara	Adresse : Ex Auximad Manakara Tél : 72.213.04/ 033.02.009.92 e-mail :
Mr RAKOTOARIMANANA Mandimbisoa Salohy	BCM	BCI/FCPA	BCI Ambatondrazaka	Adresse : Lot 17430 Avaradoha Ambatondrazaka Tél : e-mail :
Organisations paysannes				
Mr Solo Mpanarivo ANDRIANTEFY	Président du conseil d'administration	Coopérative YMCA	Filière pommes de terre	Adresse : Antsirabe, Antsahamamy - Ambano Tél : 020.44.965.94/ 033.12.389.37 e-mail : ymcaantsahamamy@yahoo fr
Mr RAZANAMANDIMBY Marie Pauline	Présidente	Coopérative MIHARY	Filière oignons	Adresse : Betafo Antsirabe Tél : 032.52.139.29 e-mail :
Mr Faly RASAMIMANANA	Responsable	Faly Export	Filière Litchis	Adresse : Faly export Toamasina Tél : 032.07.088.81 e-mail :
Mr RANDRIAMAHALEO	Secrétaire	Coopérative Tambatra Ranomafana	Filière Litchis	Adresse : Coopérative Tambatra Ranomafana Tél : 033.08.595.90 e-mail :

Noms	Titres / Postes	Institutions représentées	Modules concernés	Coordonnées
Mlle Ymelda RASOLOHARISOA	Responsable	Kintan'ny Rindranala	Gingembres	Adresse : Kintan'ny Rindranala Andasibe Tél : 033.08.595.90 e-mail :
Mr Mamy RAKOTOARINIRINA	Président	CKH Beforona	Gingembres	Adresse : CKH Beforona Tél : 033.04.593.63 e-mail :
Mr Serge MARO	Président	CHK Fanevan'Analanjirofo	Filière Litchis	Adresse : CKH Analanjirofo Tél : 032.44.741.13 e-mail :
Mr TANETY	Responsable	ADRA	Filière PAM	Adresse : ADRA Moramanga Tél : 033.12.225.07 e-mail :
Mr Chris Danston	Responsable	CCS Antananarivo	Filière Café gourmet	Adresse : Analamahitsy Tél : e-mail :
Mr Tantely RAZAFIMANANTSOA	Responsable	CCS Fianarantsoa	Filière Café gourmet	Adresse : Anjoma Itsara - Fianarantsoa Tél : 034.03.735.18 e-mail :
Andrianaivo Théodore	Président	CHK Isorana	Filière Café	Adresse : CHK Isorana Tél : e-mail :
Andry Jean de Quenty	Président	CHK Lokomby	Filière Litchis	Adresse : CHK Lokomby Tél : e-mail :
Mr Sylvain RANDRIANTSALAMA	Président	FEDOMINVAK	Filière Pierres gemmes	Adresse : Antsirabe Tél : 033.23.004.51 e-mail :
Mr Vololona MAHEFA	Président du comité de gestion	Gemstone Market	Filière Pierres gemmes	Adresse : Gemstone market Antananarivo Tél : 033.11.610.16 e-mail :
Mme Haingo RAHERISOA	Directrice	Institut de gemmologie d'Antananarivo	Filière Pierres gemmes	Adresse : IGA Mandrosoa Ivato Tél : 033.11.158.83 e-mail :
Mr Jean Louis RABEHARISOA	Ex Responsable filière Pierres gemmes	BAMEX	Filière Pierres gemmes	Adresse : Cabinet Solutions Ambodivona Tél : 033.11.841.34 e-mail : rabeharisoa_jl@moov.mg
Mr RABEHANTA Nardin	Président	CKH Alaotra Mirindra	Filière riz	Adresse : Tanambe Amparafaravola Tél : 032.43.098.97 e-mail :

Noms	Titres / Postes	Institutions représentées	Modules concernés	Coordonnées
Mr RAKOTONDRABE Marcel	Président	CKH Avotra	Filière jatropha	Adresse : Amparihitsokatra Tél : e-mail :
Mr ANDRIAMANANTSEHENO Harisoa	Président	CKH Ivolamiarina	Filière riz rose	Adresse : Amparafaravola Tél : 034.01.197.77 e-mail :
Mr RANDRIATSOAFALY Mr RANDRIAMIARINTSOA	Trésorier Ex-Président	Association KH Narindra	Jatropha, Bénéficiaires financement du PSDR	Adresse : Amparihintsokatra Tél : e-mail :
Mr CELESTIN Mr Day Jean Paul	Secrétaire Secrétaire	CKH Hanitriniala	Filière riz rouge	Adresse : Ambonidobo Ambatovy Tél : 032.02.993.95 e-mail :
Mr DONNE	Président	CKH Fiavotana	Riz, Jatropha	Adresse : Bekatsaka Tél : 032.48.739.85 e-mail :
Mr Tolojanahary RAMANARIVOSOA	Responsible technique	D1 Oils Madagascar	Filière jatropha	Adresse : Ambodimita Ambihimanarina Tél : 033.02.255.35 e-mail :
Mr NELSON	Président	Association Meva Aromatika	PAM	Adresse : Andrebakely Sud Tél : e-mail :
Mme Feno Andree MANOVOSOA	Regional Agronomist	D1 Oils Madagascar Ambatondrazaka	Filière jatropha	Adresse : Ambatondrazaka Tél : 033 02 255 32 e-mail : d1ambato@wanadoo mg
Mme RANORISOA Holy Hanta	Présidente	AKH Tahiry		Adresse : Tanambe Amparafaravola Tél : e-mail :
Mme RAHARISEHENO Ihanta Vololonirina Mme RAVAORINIRINA Zoé Martine	Ingénieur chercheur Chercheur	CNRIT	Filière jatropha	Adresse : Fiadanana Tél : 032.07.561.60 e-mail :
Appui aux entreprises et OP				
Mme ANDRITSAINA Bao	Directeur Administratif et Financier	FCPA	Financement	Adresse : Andohalo Tél : 22.263.11 e-mail :
Mamisoa RAZAFINDRAKOTO	Directeur	Cabinet Lamina	Formation	Adresse : Cabinet lamina Tél : 22.672.08 e-mail :
Claude ANDRIAMANANTSOA Christian RAZAFINDRAKOTO	Directeur de l'audit interne Responsable FIEFE	Caisse d'épargne de Madagascar	Financement	Adresse : CEM Tsaralalana Tél : 020.22.222.55 e-mail : aclaue@cem mg

Noms	Titres / Postes	Institutions représentées	Modules concernés	Coordonnées
Mr RABARISON Harlys	Gérant	CASTELLS Madagascar	Intrants - Semences	Adresse : FCPA Tél : 033.02.015.07 e-mail :
Mr François PETIT	Responsable	BIONEXX Antsirabe	Appui	Adresse : BIONEXX Antsirabe II Tél : 032.05.020.06 e-mail :
Alliance écorégionale				
Mme Sylvie RAMANGASOAVINA	Responsable	USAID	Alliance écorégionale	Adresse : USAID Ankorondrano Tél : e-mail :
Mr Eddy RASOANAIVO	Responsable	USAID	Vision globale du programme BAMEX	Adresse : USAID Ankorondrano Tél : e-mail :
Mr Tom ERDMAN	Responsable	ERI Toamasina	ERI Toamasina	Adresse : ERI Toamasina Tél : 033.14.694.41 e-mail :
Mr Mark FREUDENBERGER	Coordonnateur régional	ERI Fianarantsoa	Alliance écorégionale	Adresse : Villa Antigny Ambalapaiso Ambony - Fianarantsoa Tél : 75.510.21/ 75.502.29 e-mail : Mark-Freudenberger@dai.com
Mme Voahangy ARIJAONA	DDP	MAEP	Vision globale du programme BAMEX	Adresse : MAEP Anosy Tél : 032.40.096.17 e-mail :
Perspectives pour l'après BAMEX				
Mr Daniel PELLETIER	Chief of party	MCA - ABIP	Transferts d'activités vers le programme MCA	Adresse : MCA Ankorondrano Tél : 033.23.006.96 e-mail : johanesa@mca-mada.org
Mr Johanesa RASOLOFONIRINA	Directeur Agricultural Business Investment Project	MCA - ABIP	Transferts d'activités vers le programme MCA	Adresse : MCA Ankorondrano Tél : 033.23.006.96 e-mail : johanesa@mca-mada.org
Mr Ndimbisoa RALAMBOFIRINGA	Directeur NCC Projet Agri Business Investment	MCA - ABIP	Transferts d'activités vers le programme MCA	Adresse : MCA Ankorondrano Tél : 033.23.006.45 e-mail : ndimbisoa@mca-mada.org
Mme Soloarisoa Verohanta RANOROMALALA	Technical Assistance Managaer Agricultural Business Investment Project	MCA - ABIP	Transferts d'activités vers le programme MCA	Adresse : MCA Ankorondrano Tél : 033.23.004.42 e-mail : solo@mca-mada.org
Mr Heriniaina RAZAFIMAHEFA	ABC Vakinankaratra Manager	ABC Vakinankaratra	Transferts du BCI Antsirabe vers l'ABC Vakinankaratra	Adresse : MCA Antsirabe Tél : 033.23.004.54 e-mail : heriniaina@mca-mada.org

Noms	Titres / Postes	Institutions représentées	Modules concernés	Coordonnées
Mme Ravo RAMIADANARIVELO	Business Climate Officer	EDBM	Possibilités de reprise des activités de BAMEX	Adresse : Immeuble EDBM Antaninarenina Tél : 032.44.557.82 e-mail : ravo@edbm mg
Mr Louis RAKOTO RABEHAJAINA	Project Officer	EDBM	Possibilités de reprise des activités de BAMEX	Adresse : Immeuble EDBM Antaninarenina Tél : 032.51.402.56 e-mail : louis rakoto@edbm mg
Mme Anouchka RAZAKANDISA	Program Manager PEP EXPORT	IFC	Possibilités de reprise des activités de BAMEX	Adresse : IFC Andraharo Tél : 032.07.260.00 e-mail : a razakandisa@ifc.org

Annexe 4 – Informations générales sur les 9 dernières campagnes d'exportation de litchi

	Campagne 98-99	Campagne 99-00	Campagne 00-01	Campagne 01-02	Campagne 02-03	Campagne 03-04	Campagne 04-05	Campagne 05-06	Campagne 06-07
Date d'ouverture de campagne (Tamatave)	27 Novembre	28 Novembre	25 Novembre	21 Novembre	21 Novembre	29 Novembre	12 Novembre	23 Novembre	04 Décembre
Pluviométrie d'octobre à novembre	75 mm	146 mm	110 mm	258 mm	170 mm	291mm	327 mm	240 mm	437 mm
Quantités exportées (tonnes)	12 500	16 500	17 600	18 700	15 300	21 459	20 791	23 400	20 550
Quantités exportées hors Tamatave (tonnes)	450	1 560	1 895	1 169	1 832	1 353	1 500	178	368
Nombre de bateaux conventionnels	2 +1	5 + 1	5	4	5 +1	3+3	2+2+1	3+1	2+2
Nombre d'exportateurs	37	31	35	36	34	38	30	37	28
Quantités réceptionnées avant le 31/12 en Europe (tonnes)	9 200	9 360	11 100	11 150	13 700	13 500	18 717	17 356	14 126
Nbr. De groupement d'importateurs européens	1	2	2 + 1	2 +1	2	2	3	2	2
Qualité des fruits exportés	Moyenne	Très moyenne	Très moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
Résidus de soufre dans les fruits	+	++	+	+	+	+	+	+	+
Réussite économique	Bonne	Moyenne	Moyenne	Bonne	Très moyenne	Très moyenne	Très moyenne	Très moyenne	Moyenne

Source : CTHT, Déroulement de la campagne d'exportation des litchis – 2007

Annexe 5 – Evolution des besoins en riz de la population malgache

Années	Production de paddy (tonne)	Equivalent en riz blanc (tonne)*	Population	Besoins** (tonne)	Besoins non couverts (tonne)
2000	2 480 500	1 637 130	14 814 000	2 074 000	436 870
2001	2 662 500	1 757 250	15 229 000	2 132 100	374 850
2002	2 604 000	1 718 640	15 655 000	2 191 700	473 060
2003	2 800 000	1 848 000	16 093 000	2 253 000	405 000
2004	3 030 000	1 999 800	16 908 000	2 367 100	367 300

Source: Missions Economiques, Fiche de synthèse : Le riz à Madagascar, juin 2006.

* rendement = 66%
** consommation normale = 140 kg/hab