

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

RESUME

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX

ACRONYME

INTRODUCTION

I. METHODOLOGIE

1. ENQUETE EXPLORATOIRE

- 1.1 Bibliographie
- 1.2 Information sur les OP

2. ENQUETE FORMELLE

- 2.1 Organisations paysannes enquêtées
- 2.2 Difficultés rencontrées

3. EXPLOITATION DES DONNEES COLLECTEES

- 3.1 Dépouillement
- 3.2 Apurement
- 3.3 Traitement

4. ETUDE DE LA LOGIQUE DE REUSSITE

- 4.1 Démarche méthodologique relative à l'hypothèse 1
- 4.2 Démarche méthodologique relative à l'hypothèse 2

II. RESULTATS

1. RESULTATS DE LA PREMIERE DEMARCHE

- 1.1 Répartition des OP selon le niveau de maturité organisationnelle
- 1.2 Répartition des OP selon le niveau de Maturité Générale
- 1.3 Résultat du test de l'hypothèse I

2. RESULTATS DE LA SECONDE DEMARCHE

- 2.1 Caractéristiques du groupe I
- 2.2 Caractéristique du groupe II
- 2.3 Caractéristique du groupe III
- 2.4 Résultat du test de l'hypothèse II
- 2.5 Logique de réussite des sous-projets d'après la corrélation inter-variable

III. DISCUSSION

1. SYNTHESE BIBLIOGRAPHIQUE

2. SYNTHESE SUR LES PRINCIPAUX RESULTATS

- 2.1 Constations et analyses sur les groupes définis
- 2.2 Analyse de la logique de réussite des SP

3. RECOMMANDATIONS

- 3.1 Recommandations au niveau des groupes
- 3.2 Recommandations générales

CONCLUSION

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANNEXE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : <i>Classement des OP en indice de Maturité Organisationnelle</i>	18
Tableau 2 : <i>Classement des OP en indice de Maturité Générale</i>	20
Tableau 3 : <i>Typologie des OP</i>	21
Tableau 4 : <i>Caractéristiques des groupes définis selon les critères d'évaluation</i>	23
Tableau 5 : <i>Analyse financière de l'exploitation de l'OP MIARAMANDROSO</i>	25
Tableau 6 : <i>Analyse financière de l'exploitation de l'OP AMI</i>	27
Tableau 7 : <i>Analyse financière de l'exploitation de l'OP MAMPITA</i>	29

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Schéma simple résumant la méthodologie de travail	16
Figure 2 : Nombre d'OP par critère en Maturité Organisationnelle	17
Figure 3 : Nombre d'OP par critère en Maturité Générale	19
Figure 4 : Courbes de l'âge et de la maturité des OP	22
Figure 5 : Position du groupe I par rapport à l'ensemble des OP en MG	24
Figure 6 : Position du groupe II par rapport à l'ensemble des OP en MG	26
Figure 7 : Position du groupe III par rapport à l'ensemble des OP en MG	28
Figure 8 : Schéma de la logique de réussite d'un sous-projet	30

ACRONYME

AdQduSP	: Adéquation du SP au milieu où il est implanté
CFEouR	: Constitution de Fond d'Epargne ou Fond Revolving
CCE	: Cahier de Charges Environnementales
Mat Org	: Maturité Organisationnelle de l'OP
MG	: Maturité Générale
MO	: Maturité Organisationnelle
MOG	: Maitrise de l'Outil de Gestion
MOTV	: Motivation de l'OP
MT&CGC	: Maitrise des techniques de Production et Capacité de Gestion de Crise
PS	: Prestataire de Service
PSDR	: Projet de Soutient au Développement Rural
QDF	: Qualité du Dossier de Formulation
QF&A.PS	: Qualité de la Formation et Assistance de la part du PS
QPI	: Qualité de la Phase d'Identification
QS.PSDR	: Qualité du suivi de la part du PSDR
RdM	: Rendement de l'exploitation
REUS	: Réussite du SP
SP	: Sous-Projet
ST	: Score Total
TdG	: Transparence de Gestion
UIREP	: Unité Inter Régionale d'Exécution du Projet
UNEP	: Unité Nationale d'Exécution du Projet

INTRODUCTION

L'Agriculture de Madagascar reste caractérisée par une production essentiellement fournie par de petits exploitants, travaillant sur moins de 1,14 hectares⁴ de terre. Les paysans sont particulièrement handicapés par un faible recours aux intrants, une mauvaise qualité de semences, une baisse de la fertilité des sols, une dégradation des systèmes d'irrigation, et des pratiques culturales non performantes sans parler des contraintes majeures liées aux cataclysmes naturels... Très peu de producteurs recourent au circuit formel de crédit. Or, le manque de crédit inhibe la capacité de ces paysans à produire efficacement. Les paysans se trouvent ainsi bloqués même pour la satisfaction des besoins les plus élémentaires dans la chaîne de production, comme acheter des intrants ou stocker la production en attente de meilleurs prix à différentes périodes de l'année.

En 2001, le PSDR est venu avec un nouvel espoir de pouvoir redresser cette situation de paupérisation accrue du monde rural malagasy. Il finance d'innombrables activités, regroupées sous les catégories d'activités agricoles, non agricoles, et d'infrastructures productives. Dans le cadre de sa mission, le projet vise à accroître les revenus des groupements de producteurs et à réduire la pauvreté en milieu rural. Plusieurs groupements, réalisant des sous-projets à activités agricoles et non agricoles, ont de ce fait pu bénéficier d'un appui du PSDR pour l'amélioration de leur production.

Actuellement, sept ans après les premiers pas de mise en œuvre, en dépit des efforts émis et des sommes injectées dans le système, le nombre de sous-projets réussis est largement inférieur aux prévisions⁵, de telle sorte qu'au terme de sa première phase, le projet présente un bilan quelque peu critique. Vis-à-vis de cette situation, la question est de savoir pourquoi peu de sous-projet aboutissent aux résultats escomptés ? Elle constitue justement la question de recherche de la présente étude.

Pour ce faire, le cas de 39 OP répartis au niveau de 26 Communes Rurales de la Région de la Haute Mahatsiatra a été pris. Ces OP exercent des SP de type générateur de revenu touchant majoritairement l'agriculture, notamment les systèmes diversifiés de culture, allant de l'arboriculture aux cultures vivrières passant par la riziculture et les cultures pluviales.

⁴ Midi Madagascar n°7545 du 04/06/2008, Rubrique : Economie.

⁵ Express de Madagascar n°4069 du 31/07/2008 « PSDR, un espoir pour le monde rural !? » Rubrique Economie

L'objectif global de la présente recherche est ainsi de déterminer les facteurs déterminants vecteurs de performance des sous-projets. Pour atteindre cet objectif qui revêt encore un aspect assez général, les objectifs spécifiques de l'étude sont :

- d'analyser l'ensemble des organisations paysannes suivant des critères d'évaluation de la performance de la vie associative en vue d'établir une typologie,
- de déterminer la logique de réussite des sous-projets étudiés.

Pour répondre à la question de recherche sus-définie, l'étude va, à travers les hypothèses, analyser la situation réelle de la mise en exécution des sous-projets. Elle va ainsi prendre en compte toutes les parties prenantes, allant du bureau d'exécution aux paysans bénéficiaires des sous projets. Les deux hypothèses suivantes ont été ainsi définies :

- l'âge de l'association conditionne la maturité en vie associative de l'OP ;
- la constitution de fond d'épargne est le plus important facteur de réussite des sous-projets.

Compte tenu des objectifs et des hypothèses formulées, deux résultats sont attendus de cette étude :

- les éléments qui ont concouru à la performance des sous-projets seront déterminés ;
- la logique de réussite des sous-projets étudiés sera obtenue.

L'étude comporte trois parties indissociables :

- la méthodologie de travail qui englobe les études bibliographiques, le mode de collecte des informations au niveau des OP et des diverses parties prenantes, et la méthode de traitement des données collectées ;
- les principaux résultats qui définissent la typologie des OP et mettent en exergue les plus importants facteurs influant sur la performance des OP dans la conduite de leurs SP ;
- les discussions et recommandations portant sur l'analyse des résultats et l'identification des actions à entreprendre pour assurer au projet une meilleure approche et garantir plus d'impact positif dans l'avenir.

I. METHODOLOGIE

L'approche méthodologique est basée sur :

- l'enquête exploratoire,
- l'enquête formelle,
- l'exploitation des données recueillies pour en dégager les résultats,
- l'étude de la logique de réussite des sous-projets.

1. ENQUETE EXPLORATOIRE

Faite avant, pendant et après l'enquête proprement dite, l'enquête exploratoire est basée essentiellement sur la bibliographie et l'enquête conduite auprès des personnes ressources tels les responsables d'entités : Projets, ONG, groupements de paysans, ainsi que toute personne susceptible de détenir des informations sur le sujet. Elle a abouti à la définition de la problématique de l'étude et à la formulation des hypothèses de travail.

1.1 Bibliographie

L'intérêt d'une bibliographie poussée est de cerner le plus possible le sujet à travers la lecture, les prises de notes, les résumés, ... ceci afin d'éviter la contradiction avec tout ce qui a été déjà écrit auparavant et également de pouvoir actualiser les données déjà archivées et écrites par la recherche qui est sur le point d'être entamée. La revue de la littérature s'est de ce fait déroulée avant, pendant et après le recueil des données sur terrain. Il s'agit d'une exploitation des ouvrages et des résultats des études antérieures, en relation avec le thème. Elle a été complétée par la suite par les enquêtes préliminaires auprès des personnes ressources : maires, personnel de la mairie, agents de développement, responsables au niveau des PS ... Des recherches sur Internet ont aussi permis de mieux appréhender les résultats.

1.2 Information sur les OP

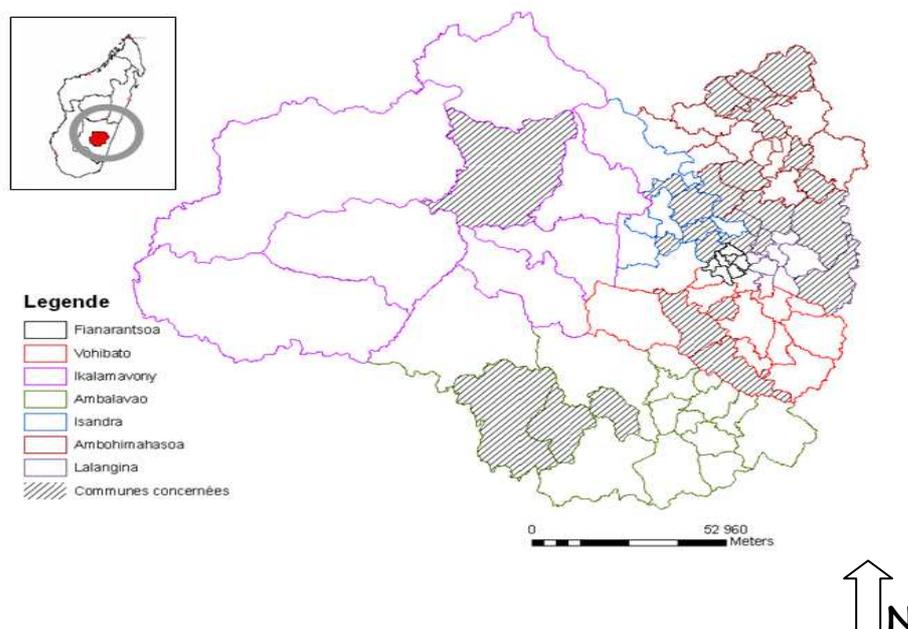
Mise à part la bibliographie générale, cette étape a permis de rassembler toutes les informations et données secondaires concernant les OP et les sous projets au niveau du PSDR : les accords de don, les dossiers des sous-projets, les requêtes, les dossiers d'identification, les dossiers d'instruction et les dossiers de formulation. Ces éléments d'information ont permis de connaître chaque OP, de bien cadrer le diagnostic et de justifier le choix des hypothèses de départ.

2. ENQUETE FORMELLE

Elle est caractérisée par l'enquête auprès des groupements ou l'enquête définitive. Toutes les préparations théoriques achevées, la descente sur terrain fut aussitôt entamée. L'enquête a été planifiée de la périphérie au centre c'est-à-dire commencer avec les groupements éloignés et finir avec ceux plus proches.

2.1 Organisations paysannes enquêtées

L'enquête a été conduite auprès 39 OP réalisant des activités agricoles diversifiées. Elles ont été sélectionnées à partir d'un échantillonnage aléatoire établi sur une liste de sous-projets disponible au niveau de l'UIREP3. La carte suivante présente la localisation géographique des communes concernées par les sous projets.



Fond de carte : PRD Haute Mahatsiatra

Réalisation : Auteur

D'après la carte, l'enquête s'est déroulée au niveau de six Districts de la Région Haute Mahatsiatra, à savoir : Ambohimahasoa, Ambalavao, Isandra, Vohibato, Lalangina, Ikalamavony et a concerné vingt six Communes rurales. Le District d'Ambohimahasoa connaît le plus grand nombre de commune enquêtée, huit au total, avec dix sept groupements concernés. Le District de Lalangina suit avec six communes enquêtées, un groupement par commune a fait l'objet d'investigation. Le reste des OP se répartit dans les 4 Districts restant avec : 4 pour Ambalavao au niveau de 3 Communes, 6 pour Isandra au niveau de cinq

Communes, 3 pour Ivohibato au niveau de 3 Communes et 3 pour Ikalamavony au niveau du chef lieu de la Commune. Le Tableau 1 de l'ANNEXE 2.1 montre la répartition des OP enquêtées suivant les Communes et Districts. Pour ce qui est de l'outil d'enquête, le questionnaire en ANNEXE 1.1 a été utilisé.

2.2 Difficultés rencontrées

Aucun problème majeur n'a été rencontré durant la réalisation de l'enquête. Toutefois, certaines difficultés méritent d'être mentionnées, entre autres :

- la non-disponibilité de certains membres des OP pour les entretiens. L'intervention a coïncidé avec les opérations culturelles importantes notamment la préparation des rizières, le repiquage du riz et/ou les travaux culturels sur tanety ;
- le non intérêt de certaines OP à l'enquête. Il faut noter que parallèlement à l'intervention, l'équipe du DRDR de la Haute Mahatsiatra a effectué un diagnostic auprès de ces OP pour identifier leurs forces et faiblesses.

3. EXPLOITATION DES DONNEES COLLECTEES

L'exploitation est caractérisée par le dépouillement, l'apurement et le traitement des données recueillies.

3.1 Dépouillement

Il consiste principalement à saisir les données recueillies sur ordinateur à travers le logiciel EXCEL. Des données en support électronique acquises auprès de l'UIREP ont été combinées avec celles issues de l'enquête. Ces données concernaient surtout les informations trop détaillées dont les paysans se souvenaient que très vaguement. Elles ont également servi comme outil de confrontation avec les données collectées.

3.2 Apurement

Il a été conduit après le dépouillement ; l'objectif est d'obtenir des données plus réalistes et plus uniformisées ; les réponses exagérées ont été de ce fait normalisées, par exemple, les productions surévaluées, les surfaces exploitées surestimées,...

3.3 Traitement

C'est de loin l'étape la plus importante et la plus indispensable de l'analyse de données. Un résultat concluant implique :

- une bonne méthode de traitement, par choix des données de base les plus significatives vis-à-vis du résultat attendu ; par considération des critères les plus pertinents pour les évaluations,
- un bon choix de logiciels, pour ce travail, des logiciels qui ont déjà fait leur preuve ont été utilisés : WORD pour les textes, EXCEL pour la saisie des données brutes et les calculs, XL-STAT pour l'étude de la corrélation inter-variables afin de faire sortir la logique de réussite des SP.
- une très bonne maîtrise de ces logiciels et des outils informatiques.

Moyennant du traitement, des graphes et des tableaux plus lisibles sont ressortis des données brutes.

4. ETUDE DE LA LOGIQUE DE REUSSITE

L'étude se répartit en deux phases, une première phase visant à établir une typologie des OP enquêtées et une seconde phase assignée à la caractérisation des groupes définis et à l'étude de la logique proprement dite.

4.1 Démarche méthodologique relative à l'hypothèse I

Cette première démarche consiste à créer une typologie représentative des 39 OP enquêtées. Pour ce faire, les critères utilisés ont été répartis en deux volets, la maturité organisationnelle et la maturité générale de l'OP. Chaque volet comporte des critères d'évaluation à énumérer plus tard. Le choix de ces critères n'est pas fortuit mais découle de l'analyse des objectifs à atteindre ; ils permettraient dans la même foulée la vérification des hypothèses de travail. Leur appréciation s'est faite par système de scorification.

4.1.1 Scorification

La scorification consiste à donner des appréciations quantitatives des variables qualitatives prises en compte dans l'étude. Le résultat s'apprécie par le score obtenu par l'OP, de telle sorte qu'un bon score dans une variable donnée indique une bonne performance dans le domaine respectif. Les réponses des enquêtés peuvent être de diverses natures : elles peuvent être des résultats de mesure comme pour le rendement et le niveau de production, ou également des résultats d'évaluation. A cet effet toutes les variables ont été considérées une à une pour l'octroi des scores. Cf. ANNEXES 1.2 ; 1.3 ; 1.4

4.1.2 Maturité organisationnelle

Cet indicateur comporte quatre critères d'évaluation à savoir : l'avancement du sous projet, l'évolution des membres, le leadership, et la situation financière, particulièrement au niveau de la reconstitution de la subvention. Chaque critère est stratifié en trois niveaux de performances : faible, moyen et avancé. Le score variera en l'occurrence de 1 à trois points.

4.1.2.1 Avancement du sous projet

Ce critère a été apprécié en considérant la situation actuelle du sous-projet, les points traités étaient généralement :

- l'atteinte des objectifs de départ, savoir à combien l'objectif de départ du sous-projet a été atteint et quels sont les nouveaux objectifs que l'association s'attelle à réaliser actuellement ;
- la capacité de l'OP dans la gestion de son exploitation, il y a lieu de mesurer la capacité de leader du bureau, l'existence d'objectifs de productions claires et réalistes, la disponibilité de plan travail pour atteindre les objectifs fixés, l'implication de tous les membres dans l'exécution du plan de travail.

4.1.2.2 Evolution des membres

Lors de l'enregistrement des requêtes des associations paysannes désirant travailler avec le PSDR, un des principaux critères d'éligibilité des dossiers est le nombre de membre bénéficiaires du sous-projet « dix toits au minimum ». L'appréciation de l'évolution des membres s'est de ce fait faite en comparant le nombre de membre actuel au nombre de membre de départ, si celui-ci a été maintenu, a diminué ou augmenté. Une diminution est perçue comme un signe de défaillance donc équivaut à un faible score tandis qu'une augmentation peut être prise comme un signe de performance si le groupe lui-même est performant.

4.1.2.3 Leadership

Ce critère a été apprécié par la capacité de leader du bureau et du président en particulier. Le président sait-il motiver son équipe, tient-il effectivement son rôle de leader ? Une bonne note en leadership correspond de prime à bord à un bon résultat du travail en groupe, synonyme de cohérence entre les membres. Les qualités telles la bonne capacité de communication, la capacité d'écoute, l'autorité auprès des membres, l'application de la formule de juste milieu,

l'impartialité, l'honnêteté et l'intégrité,...doivent toutefois être relevées aux dirigeants pour appuyer ce bon résultat :

Une note faible en leadership correspond en outre aux dirigeants mauvais leaders, irresponsables, égocentriques et motivé uniquement par l'appât du gain et dont le caractère de meneur fait défaut ou exploité à outrance.

4.1.2.4 Reconstitution de la subvention

L'auto-dépendance financière est un des objectifs communs à toutes les associations promoteurs des sous-projets financés par le PSDR. Les OP passent presque toutes à la phase de déficit budgétaire après l'épuisement du fonds octroyé, certaines OP arrivent à faire face d'autres pas. Ce critère a été ainsi pris pour évaluer la capacité de gestion et l'habileté de l'OP à résoudre les problèmes liés à la finance.

Pour la scorification dans cette mesure de maturité organisationnelle, les grilles de notation utilisées sont répertoriées en ANNEXE 1.2.

4.1.3 Maturité Générale

Dans cette rubrique, l'analyse a porté sur les quatre volets jugés les plus indispensables de la maturité générale, à savoir : la socio-organisation, l'agribusiness, la technique et l'environnement. Ils seront développés dans les paragraphes qui suivent. Pour la scorification de ces critères la grille de notation en ANNEXE 1.3 a été utilisée.

4.1.3.1 Socio-organisation

Dans une association, le volet socio organisation englobe trois domaines distincts mais complémentaires, à savoir : la gestion interne, la gestion des activités et les relations extérieures. Les points vérifiés ont tourné donc autour de ces trois rubriques ; ils sont entre autres : la compréhension des objectifs et mission de l'association par tous les membres ; la connaissance par chacun des membres de ses rôles et responsabilités au sein de l'association ; la présence et respect du calendrier d'exécution de travail ; l'existence d'un système de suivi des réalisations ; l'ouverture de l'OP au monde extérieur, appréciable par le nombre d'organisation ou organisme avec lesquelles elle se lie.

4.1.3.2 Technique

Ce critère mesure la performance des OP du point de vue technique. Il y a lieu d'évaluer l'application des acquis lors des diverses formations techniques qu'elles ont suivies. Les points suivants ont ainsi été évalués : le degré d'application des itinéraires techniques,

constaté de visu au niveau des exploitations des OP ; le niveau de rendement des exploitations, il s'agit du rendement moyen au cours de la période de mise en œuvre des SP ; l'habileté dans le respect des calendriers culturaux, l'utilisation et le mode de gestion des matériels acquis, l'application des itinéraires techniques acquis dans les exploitations hors SP, ce dernier point insiste sur le rôle des membres des OP dans la vulgarisation des techniques améliorées aux autres paysans par effet d'entraînement.

4.1.3.3 Agri-business

D'après sa définition, l'agribusiness est un concept économique qui prend en compte l'ensemble des opérations impliquées dans la production et la distribution de produits agricoles. De par cette définition, les points suivants ont été évalués aux niveaux des OP : la production de quantité suffisante pour approvisionner un marché, l'utilisation de bon mode de traitement et de conditionnement des produits, l'existence de mode de stockage sain et approprié des produits, l'utilisation d'un circuit efficace de distribution des produits, l'aptitude des OP à suivre et appliquer ces diverses étapes.

4.1.3.4 Environnement

De par l'objectif principal du projet qui est d'accroître les revenus et de réduire la pauvreté en milieu rural tout en préservant la base des ressources naturelles, l'environnement fait partie des plus importants volets du PSDR. Les OP sont ainsi tenues à produire dans les conditions les plus respectueuses de l'environnement possibles. A cet effet, les points suivants ont été vérifiés à leur niveau : la présence de Cahier de Charges Environnementales, le respect du CCE par les membres, l'amendement du contenu du CCE en DINA, la responsabilisation des autorités locales sur l'application du CCE, la conduite d'actions de sensibilisation des tiers sur le respect de l'environnement.

4.1.4 Test de l'hypothèse 1

La première hypothèse de l'étude stipule que l'âge de l'association conditionne la maturité en vie associative de l'OP. En d'autres termes, une association âgée est plus mature qu'une autre plus récente. L'hypothèse sera vérifiée à partir de la variation des variables : âge des associations et maturité des associations. Deux courbes seront ainsi dressées, la vérification va se faire en comparant l'allure des deux courbes. Si les deux présentent les mêmes allures c'est que les deux variables varient de la même façon, l'hypothèse sera donc acceptée, dans le cas contraire elle sera écartée. Ici, la Maturité à considérer sera formée par la somme de la Maturité Organisationnelle et de la Maturité générale des OP.

4.2 Démarche méthodologique relative à l'hypothèse II

Cette deuxième démarche d'analyse est composée de deux parties indépendantes mais complémentaires : une première partie assignée à la caractérisation des groupes définis lors de la première phase et une deuxième partie consacrée à la définition de la logique de réussite des sous-projets.

4.2.1 Caractérisation des groupes

Il y a lieu de donner les caractéristiques des différents groupes définis. Ces caractéristiques se basent sur les scores obtenus par chaque groupe :

- sur les critères d'évaluation utilisés pour l'établissement de la typologie se répartissant en deux volets : la maturité organisationnelle et la maturité générale,
- sur les variables utilisées pour la détermination de la logique de réussite qui seront énumérées plus tard.

Ces caractéristiques des groupes ont servi de justificatif de ce que souligne la logique. En effet, les faits qui ont amené certaines OP à réussir, de même que ceux qui ont causé l'échec des autres doivent pouvoir être lus à partir de cette logique. Cela ne pourrait se faire qu'en se basant sur ces caractéristiques.

Si bien que les critères d'évaluation, aussi bien dans l'étude typologique que dans l'étude de la logique de réussite, comportent des parties financières, et compte tenu de l'importance de la finance sur la réussite d'un sous-projet, une étude de cas a été effectuée pour chaque groupe afin d'attester en terme de rentabilité que l'exploitation d'un groupe défini « performant » est économiquement performante ; celle d'un groupe dit « moyen » est à performance moyenne et celle d'un groupe « faible » est réellement faible. Le Taux de Rentabilité Interne sur cinq ans d'exercice a été ainsi calculé pour un SP pris au hasard sur chaque groupe. L'OP promoteur du SP en question est dénommée OP type, son exploitation a fait l'objet d'une étude financière détaillée.

4.2.2 Etude la logique de réussite

L'étude comporte quatre étapes distinctes, à savoir : le choix des variables de base, la scoriification des variables, l'analyse des corrélations inter-variables sur XL-STAT et la définition de la logique par théorie de graphe.

4.2.2.1 Choix des variables de base

Il y a eu lieu de considérer des variables estimées comme les plus décisives concourant à la réussite ou échec d'un sous-projet. Ces variables, comme celles utilisées pour l'étude typologique, ont été définies durant la phase exploratoire de l'étude. Elles ont été justifiées peu à peu à mesure de l'avancement de l'enquête formelle sur terrain pour être en phase avec la réalité. Seules les variables retenues feront l'objet d'énumération ici. Elles sont au nombre de 13 et se définissent comme suit.

a. Constitution de Fond d'Epargne ou Fond Revolving (CFE/FR)

Cette variable a déjà été prise lors de la précédente analyse pour la constitution de la typologie des OP. (Cf. paragraphe 4.1.2.4) Elle a été reprise dans cette seconde analyse car elle va permettre de mesurer la performance économique de l'OP dans la rentabilisation des investissements. Elle mesure d'une part le pourcentage du fond ayant déjà pu être récupéré depuis le début des activités et d'autre part la durée estimée pour la récupération de la totalité du fond.

b. Maîtrise de l'Outil de gestion (MOG)

Les OP ont été formées sur la tenue d'une comptabilité simplifiée et le contrôle des mouvements d'argents sur leurs exploitations. 4 types de cahiers doivent être à leur disposition, à savoir : le cahier de banque, servant à enregistrer les mouvements de fonds, de la banque à la caisse de l'association ; le cahier de caisse, servant à enregistrer les encaissements et décaissements de l'exploitation ; le cahier de matériel et le cahier de production pour le contrôle des matériels, des intrants et de la production. La MOG vérifie ainsi : la présence des différents cahiers au niveau de l'OP, le remplissage convenablement des cahiers par les responsables, la mise à jour régulier des cahiers, l'aptitude de tous les membres du bureau à tenir les cahiers et la bonne notion et application de comptabilité simple par le trésorier.

c. Transparence de Gestion (TdG)

Il y a lieu d'évaluer la qualité de la gestion au niveau de l'OP. Pour ce faire, la variable mesure entre autres la traçabilité de toutes les recettes, vérifie la présence ou non de pièces justificatives sur toutes les dépenses et décaissements, vérifie l'accès de tous les membres sans exception aux différents cahiers de gestion, vérifie l'aptitude de chaque membre à lire et comprendre les informations contenues dans les cahiers.

d. Rendement de l'exploitation (Rdm)

Cette variable tient compte du rendement moyen de l'exploitation, du début de la mise en œuvre du SP jusqu'à l'heure actuelle, et le transcrit en terme de score. Un bon score en Rdm sous-entend un bon rendement et inversement. Les références prises sont les données disponibles au niveau du bureau de la FOFIFA Haute Mahatsiatra sur les rendements des différentes cultures pratiquées dans la Région.

e. Qualité du Suivi du PSDR (QS.PSDR)

Elle est définie par le niveau de satisfaction des OP sur la fréquence de la visite des techniciens du PSDR et l'effectivité du suivi de ces derniers sur celles-ci. Une effectivité qui se mesure par l'aptitude de l'OP à maîtriser les outils gestion et les volets techniques du SP, vu que c'est les principaux objets de visite du PSDR au niveau des OP.

f. Qualité de la Formation et Assistance du PS (QF&APS)

La variable s'apprécie premièrement par la qualité des formations dispensées aux OP qui peut être mesurée à partir de la faculté de l'OP à répondre aux questionnements dont elles sont sujettes, avec des questions pouvant être de différents ordres : technique, financier, social, organisationnel, environnemental. Et deuxièmement par la fréquence de la visite des techniciens du PS et l'effectivité de leur assistance sur la vie associative de l'OP et l'avancement de du SP.

g. Maîtrise des Techniques et Capacité de Gestion de Crise (MT&CGC)

La variable s'apprécie par le niveau de maîtrise des techniques de production par les OP et par leur habilité à faire face aux différentes crises⁶ auxquelles leurs exploitations s'exposent. Comme lors de la mesure de la maturité générale, la maîtrise des techniques a été évaluée de visu sur les lieux d'exploitation de chaque OP et les productions ont été évaluées par les rendements. En outre, pour la gestion de crise, l'évaluation s'est portée sur le nombre de catastrophe traversée par l'OP et sa vitesse de récupération après chaque crise, les deux sont associées à l'état de l'OP, c'est-à-dire, si l'OP reste en activité et est à flot malgré tout. Plus le nombre de crise est important et la vitesse grande plus la capacité de l'OP est accrue.

A remarquer que la maîtrise des techniques de production a été délibérément associée à la Capacité de Gestion de Crise de pour former une seule est unique variable parce qu'en pratique les deux variables sont intimement liées et que les crises en questions concernent les catastrophes naturelles.

⁶ Les crises considérées ici sont seulement d'ordre naturel, les diverses catastrophes tels : la sécheresse, les inondations, les cyclones,... vu que ces types de crise sont connus pour être la première cause de chute de 60% des SP financés par le PSDR en milieux ruraux. D'après une évaluation faite par l'UNEP (Unité Nationale d'Exécution du Projet) en novembre 2007

h. Adéquation du SP au milieu ou il est implanté (AdQ du SP)

La présente variable a été prise, d'une part pour savoir si la conduite d'un SP donné sur un lieu donné découle d'un choix stratégique fait par le PSDR ou si c'est le fruit d'un pur tâtonnement, et d'autre part pour savoir dans quelle mesure ce choix peut affecter la réussite d'un sous projet. Elle a été évaluée par : la convenance du SP aux caractéristiques physiques, géographiques, édaphiques, climatique,...du milieu, la bonne notion des promoteurs sur le type de spéculation avant toute formation, l'existence de débouche de proximité, la correspondance du SP aux besoins des promoteurs, la disponibilité de terrain ou surface pour d'éventuelle extension de l'activité.

i. Maturité Organisationnelle de l'OP (MO)

De même que la CFE/FR cette variable a été prise sur la première phase d'analyse puisqu'elle est jugée pertinente pour cette étude de logique. Les scores obtenus par chaque OP dans ce volet vont tout simplement être repris.

j. Qualité de la Phase d'Identification (QPI)

Dans le système de financement du PSDR, l'identification constitue la toute première phase dans la mise en place des SP. Elle consiste à confirmer sur terrain l'existence des groupements demandeurs et le type d'activités objet de la requête des intéressés. Les caractéristiques des groupements et celles du milieu prévu pour l'implantation des SP sont obtenues lors de cette phase. La variable QPI se mesure alors par l'appréciation faite sur le document résultat de la phase d'identification du SP disponible au niveau de l'UIREP3. Les points suivants ont été vérifiés sur le document : la qualité du document en termes de pertinence, la présence d'informations complètes sur le SP et l'OP, l'exhaustivité des données qui y sont transcrites, la correspondance des données aux réalités du milieu, la participation de l'OP dans sa réalisation.

k. Qualité du Dossier de Formulation (QDF)

La phase de formulation est celle qui vient après la phase d'instruction⁷. Il s'agit de l'élaboration du dossier de faisabilité détaillée des SP. Comme la QPI, elle se mesure par l'appréciation faite sur le dossier de formulation du SP, également disponible au niveau de l'UIREP3. Les points vérifiés sont entre autres : la nature réaliste et probante du document, l'exhaustivité des données qui y sont transcrites, la correspondance des données aux réalités

⁷ La phase d'instruction est celle qui suit immédiatement l'identification. Elle est caractérisée par l'élaboration, des dossiers d'éligibilité des SP. Elle n'a pas été prise en compte comme variable vue qu'elle est en quelque sorte incluse dans la phase de formulation.

du milieu, la participation de l'OP dans sa réalisation, la facilité de sa lecture et sa nature compréhensible.

I. Motivation de l'OP (MOT)

La variable mesure la motivation de l'OP dans la conduite de son sous-projet, quelques critères ont été utilisés à cet effet, à savoir : le taux de présence dans les AG, le respect des Règlements Internes et *dina* par tous les membres, la priorisation des exploitations communautaires sur les exploitations individuelles, le respect des conseils et directives émanant des techniciens des PS et du PSDR, l'évolution des exploitations perceptible par l'augmentation des surfaces exploitées et l'augmentation de rendement,,

m. Réussite du SP (REUS)

La variable est évaluée sur la base de différents volets : la finance, la technique, le social, la vie associative,... Elle est de ce fait mesurée à partir du Taux de Rentabilité Interne de l'exploitation, le niveau de l'épargne de l'association, le taux d'élargissement de l'exploitation dans le temps, le niveau de satisfaction des promoteurs sur leur SP et le niveau de satisfaction du PSDR sur chaque SP.

4.2.2.2 Scorification des variables

La grille de notation qui figure dans l'ANNEXE 1.4 a été utilisée pour l'octroi de score aux variables. Les notes attribuées varient de 0 à 5. A ce stade, chaque variable est présentée sous forme de vecteur des réponses des enquêtés. Ainsi, l'ensemble des variables forme avec les observations le tableau des variables et observations. (Cf. ANNEXE 2.8) D'après les définitions, chaque variable est composée de cinq sous-variables, ces sous-variables ont été assignées du chiffre 0 ou 1 : 0 est attribué si la réponse dans les fiches d'enquête est NON ou si aucune information sur la question n'est disponible ; 1 est affecté aux réponses positives. La variable totalise la somme des notes obtenu par sous-variable sauf pour la mesure de la réussite (REU) où chaque sous-variable est notée sur 5 points, ce qui donne une note maximum de 25 points.

4.2.2.3 Analyse des corrélations inter-variables sur XL-STAT

Le tableau des observations et variables constitue l'entrée et après analyse de la corrélation, la matrice M0, composée de 13 lignes et 13 colonnes, est obtenue. Un seuil d'acceptabilité est pris pour éliminer les relations inter-variables peu fortes. Les valeurs en dessous du seuil sont remplacées par 0 et celle au dessus par 1. Puisque la matrice de corrélation est symétrique, seule la partie triangulaire inférieure sera utilisée. En plus, les éléments diagonaux, sont

rendus nuls, pour enlever toutes les boucles. La matrice de travail $M0'$ est ainsi obtenue. Cf. ANNEXE 2.9

4.2.2.4 Définition de la logique de réussite par théorie de graphe

La base de la méthode est d'éliminer peu à peu les variables isolées en partant de la matrice $M0'$, c'est-à-dire, celles qui ne sont liés à aucune autre variable. Chaque fois qu'une ou des variables sont éliminées une nouvelle matrice est obtenue et ainsi de suite jusqu'à obtenir les variables finales, celles qui ne peuvent plus être éliminées (Cf. ANNEXE 2.10). La ou les variables éliminées sont celles dont la somme des valeurs sur les lignes est égale zéro, ce qui sous entend qu'elles ne sont plus liées à aucunes autres variables.

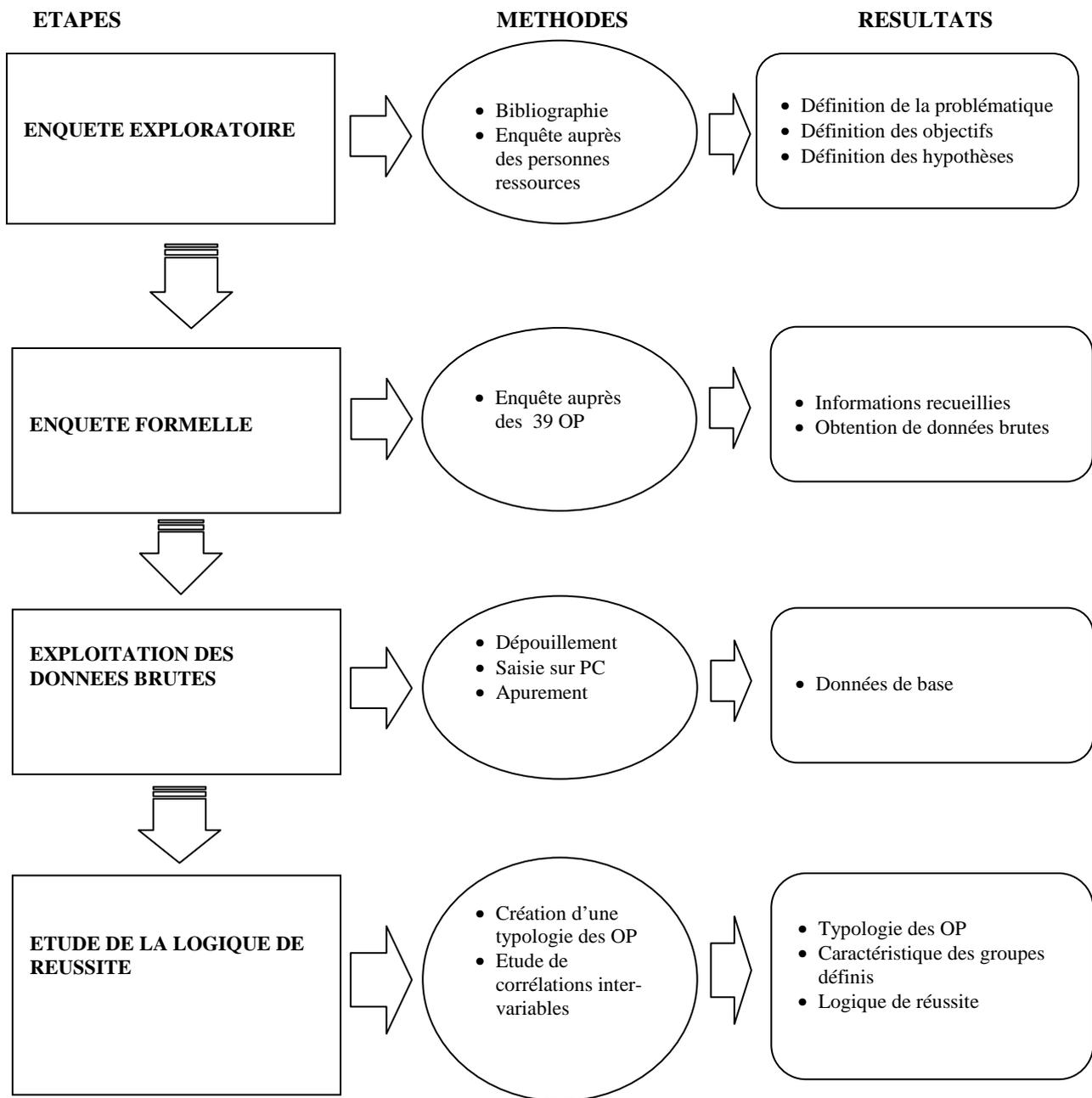
La méthode aboutit à la définition d'un graphe des connexions entre les variables. Le graphe montre les variables connexes et leur ordre d'importance par rapport à la dernière variable qui en constitue la tête. Cette variable se trouve comme étant celle qui ne peut plus être éliminée, c'est justement pourquoi elle se trouve à la tête du graphe. Cf. RESULTAT : Figure 8

4.2.3 Teste de l'hypothèse II

La seconde hypothèse de l'étude stipule que la constitution de fond d'épargne est le plus important facteur de réussite des sous-projets. L'objectif est donc de savoir laquelle des treize variables affecte le plus la variation de la réussite (REUS) Une fonction est dressée à cet effet :

$$REUS = f(CFEouR ; TdG ; MOG ; RdM ; QS.PSDR ; QF\&A.PS ; MT\&CGC ; AdQduSP ; Mat Org ; QPI ; QDF ; MOTV)$$

La fonction sera soumise une régression linéaire simple pour faire sortir les coefficients. C'est celle qui aura le plus grand coefficient dans la fonction finale qui est celle qui influe le plus la REUS.

Figure 1 : Schéma simple résumant la méthodologie de travail

Source : Auteur

Le chronogramme de réalisation des différentes étapes est disponible en ANNEXE 1.5

II. RESULTATS

Cette partie étale les résultats obtenus de l'étude moyennant de la méthodologie. Elle est caractérisée principalement par des tableaux et de graphes résumant les données issues du traitement.

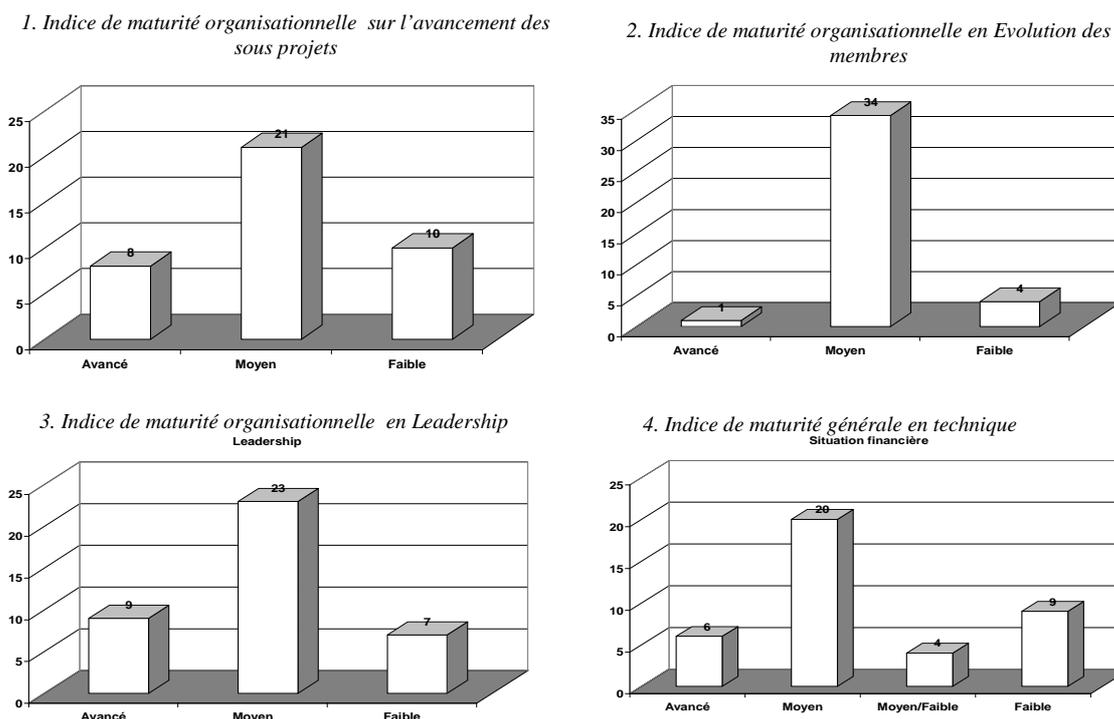
1. RESULTATS DE LA PREMIERE DEMARCHE

Visant à créer une typologie des OP, la première démarche d'analyse a permis de dégager les résultats résumés par les figures et tableaux synoptiques suivants.

1.1 Répartition des OP selon le niveau de maturité organisationnelle

La série de graphes suivante montre la répartition des OP d'après l'évaluation de leur maturité organisationnelle. A rappeler que l'évaluation s'est portée sur quatre critères : l'avancement du sous projet, l'évolution des membres, le leadership, et la situation financière particulièrement au niveau de la reconstitution de la subvention.

Figure 2 : Nombre d'OP par critère en Maturité Organisationnelle



Source : Auteur

D'après la série de figure, la majorité des OP connaît un avancement moyen dans les quatre critères, surtout en évolution des membres où les niveaux avancé et faible ne compte que 12% de l'ensemble. Pour l'ensemble, le niveau avancé ne compte en moyenne que 5 OP or que le niveau moyen en compte 18.

Tableau 1 : Classement des OP en indice de Maturité Organisationnelle

NIVEAU	OP	Avancement sous projet	Evolution membres	Leadership	Reconst subv	MO	Moyenne
AVANCE	OP 21	3	3	3	3	12	3
	OP 22	3	3	3	3	12	3
	OP 39	3	2	3	3	11	2,8
	OP 34	3	3	3	1	10	2,5
	OP 37	3	3	3	1	10	2,5
MOINS AVANCEES	OP 38	3	2	2	1	8	2
	OP 13	2	2	3	1,5	8,5	2,1
	OP 35	3	2	2	1,5	8,5	2,1
	OP 09	2	2	3	1,5	8,5	2,1
	OP 11	2	2	3	1,5	8,5	2,1
	OP 01	2	2	3	1	8	2
	OP 10	2	2	3	1	8	2
	OP 16	2	2	3	1	8	2
	OP 25	2	2	2	2	8	2
OP 30	2	2	3	1	8	2	
MOYEN	OP 31	2	2	2	1	7	1,8
	OP 33	2	2	2	1,5	7,5	1,9
	OP 08	2	2	2	1,5	7,5	1,9
	OP 18	2	2	2	1,5	7,5	1,9
	OP 19	2	2	2	1,5	7,5	1,9
	OP 28	2	2	2	1,5	7,5	1,9
	OP 36	3	2	1	1,25	7,25	1,8
	OP 03	2	2	2	1,25	7,25	1,8
FAIBLE	OP 04	2	2	1	1	6	1,5
	OP 06	2	2	1	1	6	1,5
	OP 07	2	2	1	1	6	1,5
	OP 17	2	2	1	1	6	1,5
	OP 23	2	2	1	1	6	1,5
	OP 02	2	2	1	1,5	6,5	1,6
	OP 29	1	2	2	1,5	6,5	1,6
	OP 15	2	2	1	1	6	1,5
	OP 32	1	2	2	1	6	1,5
TRÈS FAIBLE	OP 05	1	1	1	1	4	1
	OP 27	1	1	1	1	4	1
	OP 12	1	1	1	0,25	3,25	0,8
	OP 26	1	1	2	0,25	4,25	1,1
	OP 24	1	1	1	0,75	3,75	0,9
	OP 14	1	1	1	0,5	3,5	0,9
	OP 20	1	1	1	0,5	3,5	0,9

Source : Auteur

Le Tableau 1 classe les OP par ordre décroissant de maturité organisationnelle. Après la scorification, c'est le niveau moins avancé qui compte le plus d'OP avec 26% de l'ensemble suivi du niveau faible avec 23%, le niveau avancé ne représente que 13% de l'ensemble soit 5 OP sur les 39, le niveau très faible quant à lui représente un pourcentage non négligeable de 18%. Après examen du tableau, les points suivants peuvent être retenus :

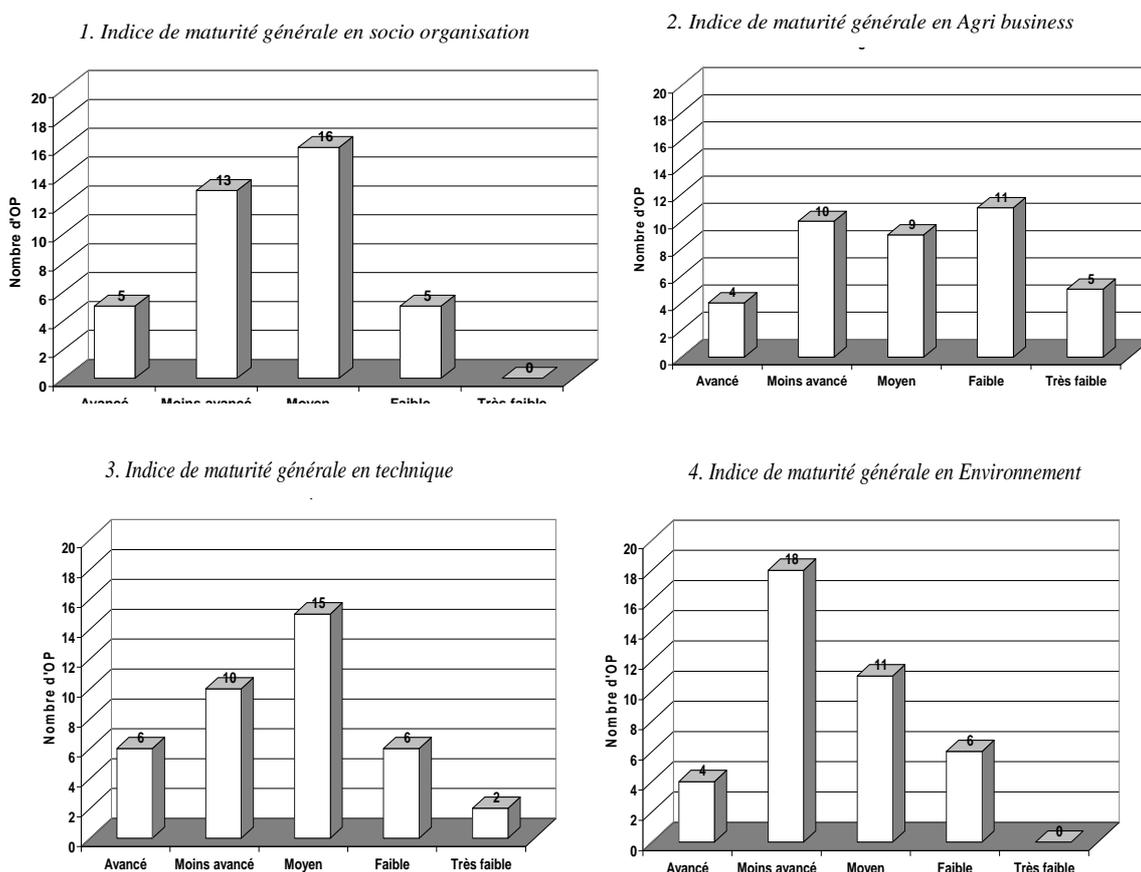
- la plupart des OP sont de niveau moyen sinon faible en avancement des sous projets, seules 5 OP sont en période croisière ou niveau avancé ;

- la majorité des OP n'a connu aucune évolution ou régression en nombre de membres « niveau moyen », seule une OP de cette catégorie a évolué positivement ;
- en leadership, 25OP sont motivées, dont 12 très dynamiques « niveau avancé » ;
- en situation financière, 13 OP n'ont pas arrivé à constituer un compte épargne ou trouvé des solutions alternatives ; 4 d'entre elles ont pourtant la capacité de rebondir « niveau moyen/faible ».

1.2 Répartition des OP selon le niveau de Maturité Générale

L'évaluation faite sur la maturité Générale est résumée par les graphes et tableaux suivants. Elle s'est portée sur quatre critères d'évaluation : la socio-organisation, l'Agri-business, la technique et l'environnement.

Figure 3 : Nombre d'OP par critère en Maturité Générale



Source : Auteur

La série de figure montre que la plupart des OP sont de niveau moyen sinon plus ou moins avancé en socio organisation. Il en est de même pour les activités techniques. Les performances sont disparates en agri-business tandis qu'on enregistre beaucoup plus d'avancée en matière de pratiques environnementales.

Le Tableau 2 suivant classe les OP par ordre décroissant de performance en Maturité Générale.

Tableau 2 : Classement des OP en indice de Maturité Générale

	OP	Socio organisat°	Agri business	Technique	Environ- nement	MG	Moyenne
AVANCE	OP 21	5	5	5	4	19	4,75
	OP 22	5	5	5	3	18	4,5
	OP 39	5	5	5	3	18	4,5
MOYENNE	OP 03	3	4	4	5	16	4
	OP 04	3	4	5	4	16	4
	OP 05	3	4	4	4	15	3,75
	OP 23	4	3	4	4	15	3,75
	OP 02	4	4	3	3	14	3,5
	OP 06	3	3	5	3	14	3,5
	OP 16	3	4	3	4	14	3,5
	OP 17	3	2	5	4	14	3,5
	OP 18	4	2	3	5	14	3,5
	OP 19	4	2	4	4	14	3,5
	OP 25	4	4	3	3	14	3,5
	OP 29	3	3	4	4	14	3,5
	OP 31	3	1	5	5	14	3,5
	OP 35	4	3	3	4	14	3,5
	OP 07	3	3	3	4	13	3,25
	OP 08	4	3	2	4	13	3,25
	OP 09	5	2	3	3	13	3,25
	OP 10	3	3	3	4	13	3,25
	OP 11	4	2	3	4	13	3,25
	OP 13	4	4	2	3	13	3,25
	OP 28	4	3	3	3	13	3,25
	OP 30	4	2	4	3	13	3,25
	OP 33	4	4	2	3	13	3,25
OP 34	3	4	3	3	13	3,25	
OP 36	3	2	3	4	12	3	
OP 37	3	3	4	2	12	3	
OP 01	3	2	3	4	12	3	
OP 38	3	3	2	3	11	2,75	
OP 14	2	1	3	4	10	2,5	
FAIBLE	OP 15	2	2	3	3	10	2,5
	OP 20	2	2	3	3	10	2,5
	OP 24	2	2	3	3	10	2,5
	OP 27	3	3	2	2	10	2,5
	OP 12	2	1	2	4	9	2,25
	OP 32	2	2	1	4	9	2,25
	OP 26	2	2	2	2	8	2

Source : Auteur

D'après le tableau, la plupart des OP sont de niveau moyen en maturité générale, il représente 56% de l'ensemble contre 30% et 15% pour les niveaux faible et Avancé. Un bref examen du tableau permet de constater que les OP ont un niveau assez faible en Agribusiness, avec une moyenne de 2,5 points sur 5, contrairement à l'environnement qui représente 4 points sur 5. Ceci peut être expliqué par le fait que les groupements se concentrent plus sur la production

que l'écoulement des produits, d'autant plus que la plupart ne produisent pas assez pour penser aux stratégies de commercialisation. La vente de la production est une préoccupation de second ordre.

La combinaison de la maturité organisationnelle avec la maturité générale, relativisée par rapport à l'appréciation générale des capacités des OP, performances et défaillances. (Cf. ANNEXE 2.3) a permis de d'établir la typologie des OP résumé par le tableau 3 suivant.

Tableau 3 : Typologie des OP

GROUPE	OP	Avancement sous projet	Evolution membres	Leadership	Reconst subv	Socio organisat°	Agri business	Tech	Environnement	MO	MG	ST
I	OP 21	3	3	3	3	5	5	5	4	12	19	31
	OP 22	3	3	3	3	5	5	5	3	12	18	30
	OP 39	3	2	3	3	5	5	5	3	11	18	29
II	OP 01	2	2	3	1	3	2	3	4	8	12	20
	OP 02	2	2	1	1,5	4	4	3	3	6,5	14	20,5
	OP 03	2	2	2	1,25	3	4	4	5	7,25	16	23,25
	OP 04	2	2	1	1	3	4	5	4	6	16	22
	OP 05	1	1	1	1	3	4	4	4	4	15	19
	OP 06	2	2	1	1	3	3	5	3	6	14	20
	OP 07	2	2	1	1	3	3	3	4	6	13	19
	OP 08	2	2	2	1,5	4	3	2	4	7,5	13	20,5
	OP 09	2	2	3	1,5	5	2	3	3	8,5	13	21,5
	OP 10	2	2	3	1	3	3	3	4	8	13	21
	OP 11	2	2	3	1,5	4	2	3	4	8,5	13	21,5
	OP 13	2	2	3	1,5	4	4	2	3	8,5	13	21,5
	OP 16	2	2	3	1	3	4	3	4	8	14	22
	OP 17	2	2	1	1	3	2	5	4	6	14	20
	OP 18	2	2	2	1,5	4	2	3	5	7,5	14	21,5
	OP 19	2	2	2	1,5	4	2	4	4	7,5	14	21,5
	OP 23	2	2	1	1	4	3	4	4	6	15	21
	OP 25	2	2	2	2	4	4	3	3	8	14	22
	OP 28	2	2	2	1,5	4	3	3	3	7,5	13	20,5
	OP 29	1	2	2	1,5	3	3	4	4	6,5	14	20,5
OP 30	2	2	3	1	4	2	4	3	8	13	21	
OP 31	2	2	2	1	3	1	5	5	7	14	21	
OP 33	2	2	2	1,5	4	4	2	3	7,5	13	20,5	
OP 34	3	3	3	1	3	4	3	3	10	13	23	
OP 35	3	2	2	1,5	4	3	3	4	8,5	14	22,5	
OP 36	3	2	1	1,25	3	2	3	4	7,25	12	19,25	
OP 37	3	3	3	1	3	3	4	2	10	12	22	
OP 38	3	2	2	1	3	3	2	3	8	11	19	
III	OP 12	1	1	1	0,25	2	1	2	4	3,25	9	12,25
	OP 14	1	1	1	0,5	2	1	3	4	3,5	10	13,5
	OP 15	2	2	1	1	2	2	3	3	6	10	16
	OP 20	1	1	1	0,5	2	2	3	3	3,5	10	13,5
	OP 24	1	1	1	0,75	2	2	3	3	3,75	10	13,75
	OP 26	1	1	2	0,25	2	2	2	2	4,25	8	12,25
	OP 27	1	1	1	1	3	3	2	2	4	10	14
OP 32	1	2	2	1	2	2	1	4	6	9	15	

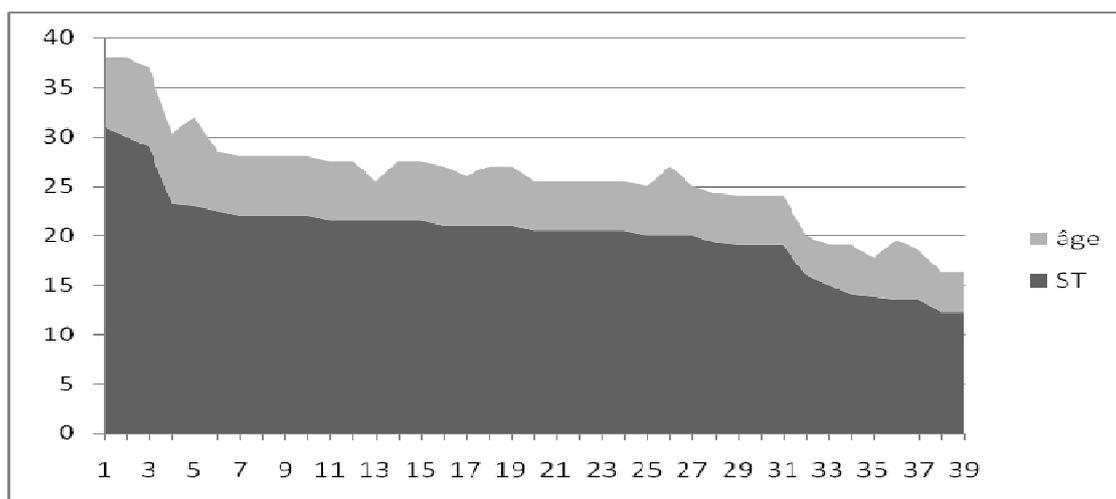
Source : Auteur

D'après le tableau, la distinction entre les trois groupes est assez évidente si on s'en tient aux points obtenus en ST ou Score Total. Le groupe I est celui à qui on remarque les meilleurs scores à tous les niveaux et sur toutes les disciplines, soit une moyenne de 30 points contre une moyenne générale de 20, le groupe est défini « PERFORMANT ». Le groupe II est un groupe « MOYEN ». Il présente un score moyen de 20 sur un maximum de 32 points. Enfin, le groupe III se démarque par ses faibles scores dans tous les critères. Il ne présente qu'une moyenne de 13 points de score total ce qui est largement inférieur à la moyenne générale, le groupe est défini « FAIBLE ».

1.3 Résultat du test de l'hypothèse I

La figure suivante est obtenue par comparaison de la courbe de l'âge des associations à celle de leur maturité.

Figure 4 : Courbes de l'âge et de la maturité des OP



Source : Auteur

D'après la figure, la courbe de l'âge tend à présenter beaucoup plus de variation par rapport à celle du score Total en Maturité (ST) qui a un aspect plus lisse. Toutefois, on peut affirmer que les deux présentent les mêmes allures, les deux variables varient donc ensemble et de la même manière. Le Tableau en ANNEXE 2.4 le tableau de base de la vérification de l'hypothèse I

2. RESULTATS DE LA SECONDE DEMARCHE

Les caractéristiques des groupes définis sont présentées par le tableau synoptique suivant.

Tableau 4 : Caractéristiques des groupes définis selon les critères d'évaluation

GROUPE	I	II	III	Total
Effectif	3	28	8	39
%	8	72	20	100
MATURITE ORGANISATIONNELLE	Moyenne			
Avancement sous projet	3	2	1	2
Evolution membres	2,7	2	1,3	1,9
Leadership	3	2	1,3	1,9
Reconstitution de la subvention	3	1,3	0,4	1,3
Moyenne MO	11,7	7,4	4,3	7,1
MATURITE GENERALE				
Socio organisation	5	3,5	2,1	3
Agri business	5	3	1,3	2,9
Technique	5	3	2	3,2
Environnement	3	4	3,4	3,5
Moyenne MG	18,3	13,5	9	13,1
Moyenne ST	30	21	13,8	20
VARIABLES LOGIQUES				
MOTV (Motivation)	5	2,8	2	2,6
Rdm (Rendement)	4,3	2,3	0,8	2
QPI (Qualité de la phase d'Identification)	3,7	2,2	1	2
QDF (Qualité du dossier de formulation)	4,7	3	1,5	1,8
AdQduSP (Adéquation du SP au milieu)	5	2,1	1,1	2,3
Mat Org (Maturité Organisationnelle)	4,9	3,1	1,8	3
MT&CGC (Capacité de gestion de crise et Maitrise des techniques)	4	1,8	0,5	1,7
QA&FPS (Formation et assistance du PS)	3,7	2,4	1,7	2,3
QSPSDR (Suivi du PSDR)	3,7	1,6	0,8	1,6
MOG (Maitrise de l'outil de Gestion)	4,3	1,5	0,6	1,7
TdG (Transparence de Gestion)	4,7	2	1	2,1
CFERouR (Constitution de Fond d'épargne)	5	2,1	1,1	2,1
REUS (Réussite)	22	14	5,4	13,4

Source : Auteur

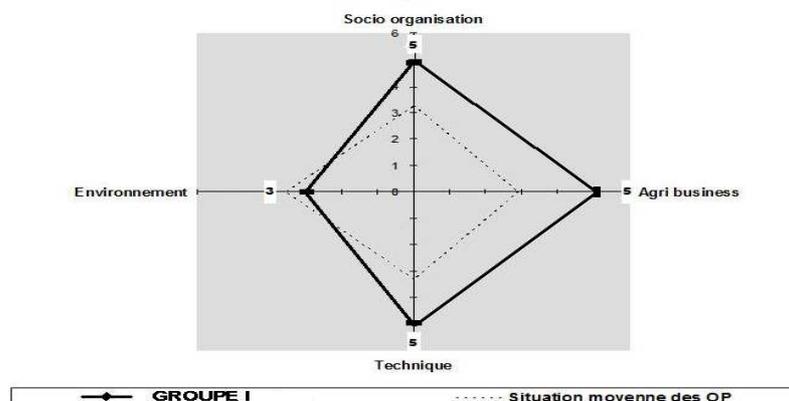
Le tableau appelle les commentaires décrits dans les paragraphes suivants sur les groupes.

2.1 Caractéristiques du groupe I

Le groupe I regroupe les plus performantes des OP étudiées, il représente un pourcentage infime de 8% de l'ensemble, soit 3 associations sur les 39. D'après le tableau, le groupe est performant dans tous les domaines, il a un score moyen de 11 points contre 7 points pour l'ensemble en maturité organisationnelle. En maturité générale, il présente un score de 18 points contre une moyenne générale de 13, ce qui souligne parfaitement sa performance. La

figure 2 suivante montre plus explicitement la position du groupe par rapport à l'ensemble des OP.

Figure 5 : Position du groupe I par rapport à l'ensemble des OP en MG



5 : Niveau avancé ; 4 : Niveau moins avancé ; 3 : Niveau moyen ; 2 : Niveau faible ; 1 : Niveau très faible

Source : Auteur

En général, le groupe a atteint dans une large mesure ses objectifs de départ surtout en termes de production et de vente des produits. Cf. *tableau 5, analyse financière d'une exploitation type du groupe I*. Le fond de départ est intégralement reconstitué pour les trois associations membres. Avec une note de 5 points en taux de rentabilité interne, le groupe présente un TRI moyen de 35% pour une évaluation étalée sur cinq ans. Il a fallu aux associations membres en moyenne 5 ans après le démarrage des sous projet pour reconstituer le fond de départ. Le groupe tend actuellement vers la transformation en coopérative pour pouvoir s'ouvrir un peu plus aux différents marchés et pour ne pas être limité au statu « à but non lucratif » d'une association. Il compte ainsi profiter des opportunités élargies offertes par l'accès à un marché plus vaste.

L'association présentée dans le paragraphe suivant a fait l'objet d'étude financière détaillée pour servir d'exemple de la réussite économique des groupements constitutifs du groupe.

2.1.1 Exploitation type du groupe

L'OP type prise pour le Groupe I est l'association MIARAMANDROSO⁸ exerçant un sous-projet de culture de pomme de terre et de haricot. Elle a commencé le sous-projet en 2003 avec ses 13 membres de départ, un nombre maintenu constant jusqu'à maintenant. L'association trouve son point fort dans le dynamisme de ses membres, la motivation et le caractère responsable de ses dirigeants. Sur le plan financier, le tableau de l'analyse financière suivant offre plus de détails sur la performance du groupement.

⁸ L'association est sise à Ambalazaha, Commune rurale d'Andranovorivato dans le District de Vohibato (cf. carte p.4)

Tableau 5 : Analyse financière de l'exploitation de l'OP MIARAMANDROSO

RECETTE (x1000Ar)		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Produits		27 000	27 000	27 000	27 000	27 000
Total recette	0	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000
DEPENSE (x1000Ar)						
Investissement	6 329,2					
Intrants		9 945	9 945	9 945	9 945	9 945
MO		10 100	10 100	10 100	10 100	10 100
Amort des invest		1 265,8	1 265,8	1 265,8	1 265,8	1 265,8
Amort matériels		2 103	2 103	2 103	2 103	2 103
Total dépense	6 329,2	23 413,8	23 413,8	23 413,8	23 413,8	23 413,8
Résultat avant impôt (R-D)	- 6 329,2	3 586,2	3 586,2	3 586,2	3 586,2	3 586,2
Impôt (Ristourne)		575	575	575	575	575
Cash flow	- 6 329,2	3 011,2	3 011,2	3 011,2	3 011,2	3 011,2
	- 6 329,2	- 3 318	- 306,9	2 704,3	5 715,4	8 726,7

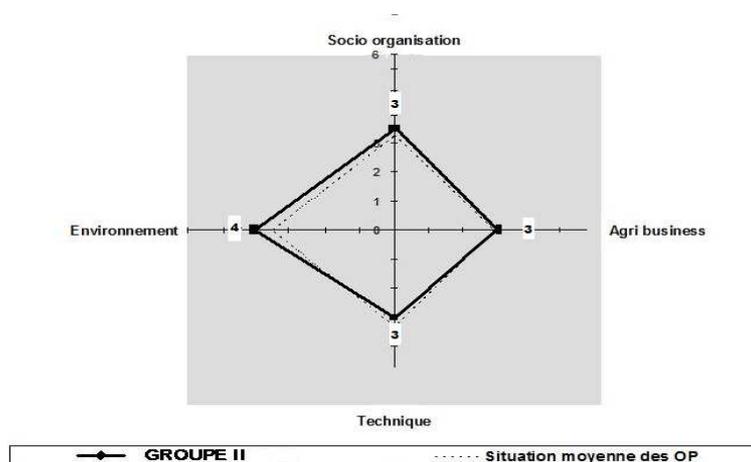
Source : Auteur

Le calcul financier a défini un TRI de 38% pour l'exploitation de l'OP MIRAMANDROSO ce qui est respectable en terme économique. Le groupement exploite un terrain de 10ha et produit en moyenne de 100t de pomme de terre et 15t de haricot par an, une production majoritairement destinée à la vente. Cf. ANNEXE 2.5

Grâce à sa maîtrise de l'agri-business, le groupe use des meilleures stratégies pour vendre ses produits de telle sorte qu'à chaque saison, quelques semaines suffisent pour écouler la totalité de la production. Cette bonne notion de marketing est d'autant plus appuyée par la bonne qualité des produits. Le groupement est prospère, chaque membre exploite actuellement pas moins de 5ha de terrain avec les même types de cultures. Chacun utilise les acquis au sein de l'association pour ses exploitations individuelles sans toutefois délaisser l'exploitation communautaire qui atteindra bientôt trois fois sa taille initiale.

2.2 Caractéristique du groupe II

Le groupe rassemble la grande majorité des OP enquêtées, 72% de l'effectif total. Il est composé d'OP à performance relative. Les associations présentent pour la plupart des failles de diverses natures mais principalement d'ordre organisationnel : si ce n'est la vie associative, c'est au niveau de la gestion, de la production ou autres. D'après le tableau 4, le groupe présente un score moyen de 7,4 points sur un maximum de 12 en maturité organisationnelle, ce qui est assez moyen. La faille la plus prononcée est notée au niveau de la reconstitution de la subvention, qui est apparemment dû aux problèmes de gestion compte tenu des faibles notes en MOG et en TdG. En maturité générale, la figure suivante offre une vue synoptique de la position du groupe par rapport à l'ensemble des OP.

Figure 6 : Position du groupe II par rapport à l'ensemble des OP en MG

5 : Niveau avancé ; 4 : Niveau moins avancé ; 3 : Niveau moyen ; 2 : Niveau faible ; 1 : Niveau très faible

Source : Auteur

La figure montre que le champ du polygone du groupe II est presque confondu à celui de l'ensemble des OP. Ceci souligne un rapprochement de ses scores aux moyennes générales, ce qui est assez logique compte tenu du nombre d'OP rassemblée dans ce groupe tendant à affecter plus la variation de la moyenne générale.

Côté exploitation, avec 3 points de score en TIR, correspondant à environ 20%, les exploitations du groupe sont viables. Cf. *tableau 6, analyse financière d'une exploitation type du groupe II*. Le niveau de technicité est cependant moyen, fournissant des rendements justes satisfaisants. En outre, c'est au niveau de l'élargissement des exploitations qu'il y a le plus à plaindre, le groupe n'enregistre qu'une faible augmentation de surface durant ces quatre ans de durée moyenne de mise en œuvre des sous-projets. De bonnes retombées économiques sont toutefois perceptibles sur la vie des membres d'où le score assez élevé en niveau de satisfaction des promoteurs. Cf. ANNEXE III

2.2.1 Exploitation type du groupe II

L'OP type du groupe II est l'association AMI⁹, elle exerce un sous projet de riziculture intensive (SRI) s'étendant sur 8ha de rizière visant la production de semence destinée à approvisionner les petits producteurs. Le SP a démarré en 2004, il présente un assez bon état financier sur les cinq premières années d'exercice comme nous le montre le tableau 5 suivant.

⁹ L'OP se trouve à Vohitsambo, Commune rurale de Befeta, District d'Ambohimahaso. Cf. carte p.4.

Tableau 6 : Analyse financière de l'exploitation de l'OP AMI

RECETTE (x1000Ar)		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Produits		21 000	21 000	21 000	21 000	21 000
Total recette		21 000	21 000	21 000	21 000	21 000
DEPENSE (x1000Ar)						
Investissement	10 237,5					
Intrants		4 759	4 759	4 759	4 759	4 759
MO		8 925	8 925	8 925	8 925	8 925
Amort des invest		2 047,5	2 047,5	2 047,5	2 047,5	2 047,5
Amort matériels		1 358,1	1 358,1	1 358,1	1 358,1	1 358,1
Total depense	10 237,5	17 089,6	17 089,6	17 089,6	17 089,6	17 089,6
Résultat avant impôt (R-D)	- 10 237,5	3 910,5	3 910,5	3 910,5	3 910,5	3 910,5
Impôt (Ristourne)		100	100	100	100	100
Cash flow	- 10 237,5	3 810,5	3 810,5	3 810,5	3 810,5	3 810,5
	- 10 237,5	- 6 427,1	- 2 616,6	1 193,9	5 004,3	8 814,8

Source : Auteur

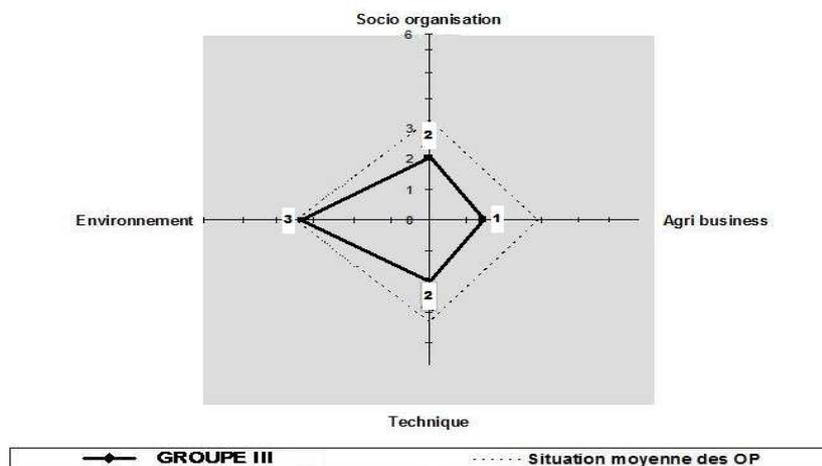
L'analyse montre que le sous-projet développe un bon niveau de chiffre d'affaires. En effet, avec la commercialisation d'environ 34t de riz par an, 20t de paddy et 14t de semence, (Cf. ANNEXE 2.6) l'exploitation offre un TIR de 25% qui, selon les calculs, permettrait de reconstituer entièrement le fond de départ en six ans. L'écart constaté du TIR par rapport à celui du précédent groupe est principalement lié au niveau de production ; évalué à environ 4 tonnes à l'hectare, le rendement de l'exploitation de AMI est assez moyen. L'association possède pourtant les potentialités de produire plus et d'augmenter son TIR si elle suit convenablement les techniques auxquelles elle a été formée, des techniques qui ne sont suivies que partiellement faute de moyen et de sensibilisation des membres sur leur application. Ce fait justifie le score juste moyen du groupe sur le niveau de technicité. Mis à part les problèmes d'ordre technique qui limitent la production, le groupement est également confronté au manque de notion en agri-business, notamment au niveau de l'écoulement de la production. Ceci tend à perturber l'exécution de son plan de travail et limite sa performance. Toutefois, des qualités remarquables sont notées au niveau de l'association comme la cohérence des membres, le leadership du président et le dynamisme dans l'exécution des travaux collectifs,...ce qui lui ont sans doutes permis d'être à flot jusqu'à l'heure actuelle.

2.3 Caractéristique du groupe III

Le groupe rassemble 20% des OP enquêtées, soit 8 OP sur les 39. Il est composé des associations aux moindres scores dans les critères d'évaluation. Il compte par exemple 4,3 points en MO et 9 en MG contre des moyennes générales, respectivement, de 7,1 et 13,1. En MO, d'après le tableau, le groupe est principalement handicapé par la reconstitution de la subvention avec son score de 0,4 point sur un maximum de 3. Si on se réfère à l'échelle de scorification (Cf. ANNEXE 1.2) ce score correspond à un taux de récupération moins de

10%¹⁰ et une durée¹¹ évaluée à plus de six ans. En MG, la figure suivante montre la position du groupe par rapport à l'ensemble des OP.

Figure 7 : Position du groupe III par rapport à l'ensemble des OP en MG



5 : Niveau avancé ; 4 : Niveau moins avancé ; 3 : Niveau moyen ; 2 : Niveau faible ; 1 : Niveau très faible

Source : Auteur

Un bref examen de la figure permet de constater que l'aire du polygone du groupe est moindre par rapport à celle de la moyenne générale, ses scores en MG sont de ce fait inférieures à ceux de l'ensemble sur les quatre critères. Toutefois, les 3,4 points obtenus en environnement sont acceptables, c'est même le score le plus appréciable du groupe dans tous les critères d'évaluation. Cette bonne note s'explique par le fait que ses exploitations ne représentent qu'un risque mineur sur l'environnement compte tenu de leur taille. La plupart des exploitations de ce groupe ont en effet été vouées à l'échec et celles qui ne l'étaient pas sont de taille très réduite par rapport à la prévision faite.

En outre, le groupe est aussi marqué par sa note très faible en CGC ou Capacité de Gestion de Crise. Ceci sous-entend que les exploitations ont été affectées par des catastrophes naturelles et que les associations n'ont pas pu trouver des alternatives pour poursuivre après les crises. Par rapport au groupe I par exemple, la différence de score est énorme en CGC, ce groupe a cependant été confronté à divers problèmes de même nature mais il a bien su y faire face, soit par recours à des emprunts soit par déploiement des fonds propres des membres.

En rentabilité, la majorité des exploitations du groupe III a été confrontée au manque de fond dès la fin du premier cycle d'exploitation, la plupart pour cause d'aléas climatiques. Beaucoup n'ont de ce fait pas pu franchir le cap du premier essai avant d'épuiser toutes les ressources. L'exploitation type pris ici représente seulement les trois associations qui sont restées à flots.

¹⁰ Seulement 10% du fond de départ a pu être récupéré jusqu'à maintenant.

¹¹ Il s'agit d'une durée prévisionnelle ou réelle de récupération de la totalité de la subvention de départ

Les cinq restants ont été voués à l'échec et les données disponibles au niveau de ces OP étaient insuffisantes pour permettre de faire un calcul financier.

2.3.1 Exploitation type du groupe III

L'OP type pour le groupe III est l'association MAMPITA¹². Elle exerce un sous-projet de riziculture irriguée sur une surface de 4ha. Il était prévu que l'exploitation s'étale sur 8ha de terrain mais le groupement n'a concrètement pu effectuer que la moitié. Les membres justifient cet écart par des raisons indépendantes d'eux alors que l'indisponibilité de terrain est une des raisons évoquées.

Tableau 7 : Analyse financière de l'exploitation de l'OP MAMPITA

RECETTE (x1000Ar)		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Produits		7 700	7 700	7 700	7 700	7 700
Total recette	0	7 700	7 700	7 700	7 700	7 700
DEPENSE (x1000Ar)						
Investissement	6 329,2					
Intrants		1 005	1 005	1 005	1 005	1 005
MO		1 700	1 700	1 700	1 700	1 700
Amort des invest		1 265,8	1 265,8	1 265,8	1 265,8	1 265,8
Amort matériels		2 010	2 010	2 010	2 010	2 010
Total depense	6 329,2	5 980,8	5 980,8	5 980,8	5 980,8	5 980,8
Résultat avant impôt (R-D)	-6 329,2	1 719,2	1 719,2	1 719,2	1 719,2	1 719,2
Impôt (Ristourne)		110	110	110	110	110
Cash flow	- 6 329,2	1 609,2	1 609,2	1 609,2	1 609,2	1 609,2
	- 6 329,2	-4 720,0	- 3 110,9	- 1 501,7	107,4	1 716,6

Source : Auteur

Le calcul montre un chiffre d'affaire appréciable pour l'association avec la commercialisation de 22t de riz par an (Cf. ANNEXE 2.7 Tableau 3). Cependant, les charges sont tout aussi considérables, ce qui ne permet à l'exploitation de ne dégager qu'un TIR dérisoire de 9%, encore que le calcul est optimiste en se basant sur une production constante. Ce taux est économiquement insuffisant pour assurer la viabilité du sous-projet et il ne permettrait la reconstitution du fond de départ qu'après 10 ans. Et ce, à condition que les toutes les recettes soient immédiatement réinvesties dans l'exploitation or que ce n'est pas toujours le cas ; le groupement tend ainsi vers une décapitalisation certaine.

2.4 Résultat du test de l'hypothèse II

La régression linéaire (Cf. ANNEXE 2.11) a donné la fonction suivante :

$$REUS = 24,8 + 14 CFEouR + 9,23TdG + 6MOG + 7,21RdM + 8,5MT\&CGC + 5,5Mat\ Org + 7,8MOTV$$

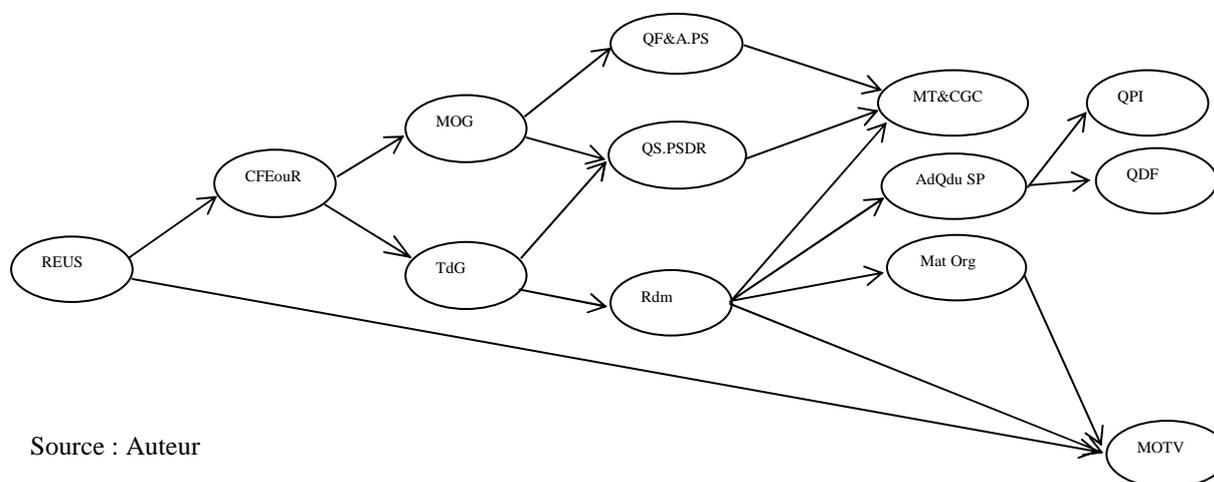
¹² L'association est localisée à Ambodivohitra commune Rurale d'Ikalamavony, Région de la Haute Mahatsiatra

La fonction souligne la prépondérance de la variable CFERouR ou Constitution de Fond d'Épargne sur la variation de la REUS, elle possède le plus grand coefficient, c'est donc elle qui influe le plus. Certaines variables ne figurent pas sur la fonction car un coefficient seuil de 5 a été pris, les variables avec un coefficient dessous du seuil n'ont tout simplement pas été affichées.

2.5 Logique de réussite des sous-projets d'après la corrélation inter-variable

L'analyse de l'interconnexion entre les variables suivant la théorie de graph a permis de définir la figure suivante sur la logique de réussite des SP.

Figure 8 : Schéma de la logique de réussite d'un sous-projet



Source : Auteur

REUS	:	Réussite du SP
CFEouR	:	Constitution de Fond d'Épargne ou Fond Revolving
TdG	:	Transparence de Gestion
MOG	:	Maitrise de l'Outil de Gestion
RdM	:	Rendement de l'exploitation
QS.PSDR	:	Qualité du suivi de la part du PSDR
QF&A.PS	:	Qualité de la Formation et Assistance de la part du PS
MT&CGC	:	Maitrise des techniques de Production et Capacité de Gestion de Crise
AdQduSP	:	Adéquation du SP au milieu où il est implanté
Mat Org	:	Maturité Organisationnelle de l'OP
QPI	:	Qualité de la Phase d'Identification
QDF	:	Qualité du Dossier de Formulation
MOTV	:	Motivation de l'OP

D'après la figure, un sous projet réussi est promu par une Organisation Paysanne motivée (MOTV), il est formulé avec un bon dossier de formulation (QDF) et basé sur une phase d'identification réaliste (QDF). La qualité des dossiers de formulation et d'identification se justifie par la bonne adéquation du SP (AdQdu SP) au milieu où il est implanté. La motivation assure également une meilleure maturité organisationnelle à l'OP (MatOrg) une maturité qui

va contribuer à son tour au bon rendement (Rdm) du SP vu qu'elle permet de créer de bonne relation entre les membres et faciliter la réalisation des travaux communautaires. La Motivation de l'OP (MOTV) , la Maîtrise des Techniques de production par l'OP jumelée avec sa Capacité de Gestion de Crise (MT&CGC), l'adéquation du SP dans la localité (AdQduSP) en plus de la maturité organisationnelle de l'OP (MatOrg) sont autant de facteurs influant sur le rendement (Rdm) de l'exploitation. Un bon rendement (Rdm) fourni à son tour des productions satisfaisantes qui après commercialisation fait appel à la Transparence de Gestion (TdG) allant de paire avec la bonne Maitrise de l'Outils de Gestion (MOG) pour aboutir à la Constitution de Fond d'épargne ou Révolving (CFEouR) définie comme la variable la plus liée à la Réussite du SP (REUS). En outre, aucune Gestion Transparente (TdG) ni Maîtrise de l'Outil de Gestion ne seraient possible sans Formation et Assistance de Qualité (QF&A.PS) de la part du Prestataire de Service et Suivi Effectif de la part du PSDR (QS.PSDR).

III. DISCUSSION

Cette partie assignée à la discussion se divise en trois volets : la synthèse bibliographique, l'analyse des principaux résultats et les recommandations.

1. SYNTHÈSE BIBLIOGRAPHIQUE

Les efforts de développement rural n'ont pas tenu leurs promesses. D'après une évolution récente, la moitié des projets de développement rural financés par la banque mondiale en Afrique se sont soldés par un échec pur et simple¹³. Un examen de l'assistance apportée aux coopératives agricoles fait apparaître des résultats analogues. L'étude réalisée par l'OIT ou l'Organisation Internationale du Travail sur les projets « orientés vers la pauvreté » dans le monde entier fait apparaître que les plus pauvres étaient exclus de leurs activités et de leurs retombées¹⁴.

A quoi cet échec est-il imputable? Depuis quelques années, les critères se font de plus en plus nombreux en ce qui concerne les stratégies de développement rural qui continuent d'être mise en œuvre, avec seulement quelques ajustements mineurs, depuis une trentaine d'années. Ces stratégies classiques conçoivent en effets le développement essentiellement comme une série de transferts technique visant à renforcer la production et à générer la richesse. En pratique les projets classiques sont normalement ciblés sur des producteurs progressistes pratiquant une agriculture d'échelle moyenne à grande, et les appuis par les apports de technologie, de crédit et de vulgarisation, dans l'espoir que les améliorations feront progressivement tache d'huile vers les strates plus arriérées de la société rurale¹⁵. Dans bien de cas pourtant, le fait de diriger l'aide au développement vers les plus nantis a conduit à la concentration des terres et des capitaux, à la marginalisation des petits agriculteurs et à un accroissement alarmant du nombre de paysan sans terre.

Le défaut fondamental des projets de développement est que les ruraux sont rarement consultés lors de leur planification, ils ne prennent généralement aucune part active ni dans la mise en œuvre des activités liées aux projets. Cela tient à ce que la grande majorité des pauvres ne disposent d'aucune structure d'organisation pour représenter leurs intérêts. Isolés, sous-éduqués et souvent assujettis aux élites rurales, ils ne disposent d'aucun moyen pour

¹³ RYCKMANS HELENE « *Formation en genre : pratiques et enjeux dans les projets et politiques de développement en Afrique francophone* » Colloque international Genre, population et développement en Afrique. Session II. Nouvelles approches méthodologiques Abidjan, juillet 2001, 15 pages.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ ADJANOHOUN, E., (2000) « *Contribution au développement de la participation paysanne en Afrique* » In Série d'ouvrage pour le développement intégré en Afrique, France. N°111,E.,2000 198 p.

améliorer leur accès aux ressources et aux marchés, ou pour s'opposer aux programmes ou aux technologies irréalistes et impraticables que l'on veut leur imposer. La leçon est claire : à moins que l'on ne donne aux ruraux pauvres les moyens de prendre pleinement part au développement, ils continueront d'être exclus de ses retombées.

Vis à vis de cela, qu'en est-il du PSDR ? Fait-il partie de ces projets classiques tendant à plus favoriser les nantis au détriment de la couche sensible de la population? Les chances sont-elles égales à tous les paysans de se voir octroyés un financement ? Et pour ceux qui ont eu la chance d'en profiter, ont-ils réellement la main mise dans le système?... Autant de questions qui nécessitent des réponses, mais dont la présente étude ne pourrait malheureusement pas toutes répondre. Toutefois, il est sûr qu'en étudiant le cas de ces 39 organisations paysannes, certaines idées reçues sur le projet pourraient être levées et que la place que chaque acteur doit occuper dans le processus serait définie.

2. SYNTHÈSE SUR LES PRINCIPAUX RESULTATS

La première démarche d'analyse a permis l'élaboration d'une typologie des 39 OP enquêtées. En valorisant par système de scorification les appréciations faites sur la maturité organisationnelle de ces OP, trois groupes ont été définis.

2.1 Constations et analyses sur les groupes définis

De par les résultats et les observations directes faites sur les OP, les quelques points particuliers suivants ont pu être définis sur les groupes.

2.1.1 Groupe I

Le groupe est défini comme étant le plus performant sur les trois. Les points suivants constituent sa particularité :

- la qualité des dossiers de formulation et d'identification, qui a procuré au groupe une bonne base pour partir d'un bon pied. Les groupements ont certes eu la chance de travailler avec des PS sérieux lors de la conception des SP mais l'authenticité de leurs dossiers vient surtout du fait qu'ils ont vivement participé à la leur élaboration ;
- l'homogénéité, les membres partagent une même condition économique et entretiennent des liens d'affinité sociale étroite. L'homogénéité a réduit les conflits à l'échelon du groupe. Ayant une même appartenance sociale, les membres se font confiance les uns aux autres et acceptent les responsabilités communes liées à leurs activités ;

- le petit effectif, allant de 8 à 15 membres. Cette petite taille des groupements a favorisé le dialogue entre les membres, et a offert aux groupements une meilleure souplesse économique, ils étaient ainsi moins exposés à être dominés par une petite élite qui risque de s'approprier leur gestion, ou se scinder en fractions ;
- le type d'activité conduite, constitués autour d'activités génératrices de revenus reconnues comme viables, leurs activités ont particulièrement favorisé le développement du groupe en permettant de constituer un capital qui autorise l'auto-dépendance financière ;
- l'autogestion, les participants décident eux-mêmes qui se joignent au groupe, qui le dirige, quelles règles observer et quelles activités entreprendre. Les décisions sont prises par consensus, ou par vote majoritaire ;
- l'expérience, mise à part le fait que les associations ont déjà existé bien avant l'arrivée du PSDR, les membres sont majoritairement des paysans expérimentés en vie associative puisqu'ils étaient pour la plupart des promoteurs d'association paysannes en travaillant avec divers organismes de développement et environnementaux.

2.1.2 Groupe II

Le groupe II est un groupe moyen, sa performance est limitée par des problèmes organisationnels, ce qui a comme conséquence directe la limitation de sa production. Ainsi limité en production, le groupe ne peut pas évoluer vers un élargissement de ses exploitations. Les points les plus marquants sur ce manque d'organisation sont entre autres :

- l'inexistence d'objectifs clairs que ce soit des objectifs de production ou autres, et s'il y en a, ils sont mal compris par les membres ;
- les décisions sont spontanées et souvent unilatérales, prises uniquement par les membres du bureau, l'avis des simples membres sont rarement consulté ;
- la plupart des membres ne connaissent pas leurs rôles et responsabilités au sein de l'association, le président tend ainsi à accumuler toutes les tâches ;
- les règlements internes ne sont que rarement suivis et aucune sanction sérieuse n'est appliquée à ceux qui les violent. Par exemple les absences non justifiées aux AG ne font l'objet d'aucunes sanctions
- les outils de gestion sont mal maîtrisés et ne sont pas mis à jour ce qui porte atteinte à la transparence de gestion

Ces problèmes d'apparence bénigne inhibent pourtant la capacité du groupe et peuvent même à long terme anéantir sa performance déjà fragile.

2.1.3 Groupe III

Ce groupe est défini comme le plus faible des trois. Les causes de l'échec de la plupart des ses SP sont de diverses natures et se trouvent à différents niveaux. Les OP ont été tout d'abord handicapées dès la phase de conception des SP par des dossiers de formulations et d'identification bâclés et irréalistes. En conséquence, 4 des 8 SP sont totalement inadéquats à leurs milieux d'implantation, à l'exemple de deux SP d'apiculture se trouvant sur des zones totalement dépourvues de plantes mellifères. Cela est aussi perceptible par exemple par les types de matériels à la disposition des groupements. Les membres disent n'avoir pas été consultés lors de l'établissement des listes de matériels, ils n'étaient pas présents non plus lors de l'achat et ignorent même qu'ils ont dû y participer. Beaucoup de ces matériels n'ont jamais été utilisés alors qu'ils ont nécessité le déblocage d'une part importante du financement. En outre, les examens faits sur les calculs financiers¹⁶ montrent tellement d'incohérences qu'ils ont enlevé toute crédibilité sur les indicateurs de performances économiques qui y figurent. Toutefois, quelques OP de ce groupe ont été assistées par des PS sérieux lors de la mise en œuvre des SP, elles ont pu ainsi acquérir de bonnes connaissances techniques et sont arrivées à réaliser plusieurs cycles de production. Malheureusement, les exploitations ont faibli dû essentiellement au manque d'expérience en gestion financière et en vie associative. Aucune épargne n'a de ce fait pu être réalisée, ce qui a amené progressivement les OP vers la décapitalisation.

2.1.4 Infirmité ou confirmation de l'hypothèse 1

L'hypothèse 1 qui stipule que « l'âge de l'association conditionne la maturité en vie associative de l'OP » est acceptée. Il a été démontré que les associations plus âgées sont plus matures en organisation, elles ont ainsi plus de chance de réussir mieux que d'autres. Le cas des trois associations du groupe I l'a d'ailleurs démontré, les 3 OP ont toutes plus de sept ans d'âge à l'opposé de celles du groupe III dont l'âge moyen est de 4 ans.

2.2 Analyse de la logique de réussite des SP

La deuxième démarche d'analyse a permis de donner le degré d'implication des différentes variables considérées dans la réussite des sous-projets. Elle a abouti à la définition de la logique de réussite.

¹⁶ Les calculs financiers du dossier de formulation, justifiant la rentabilité financière des SP

2.2.1 Logique de réussite des sous-projets

Il apparaît que la réussite d'un sous projet est tout d'abord conditionnée par la constitution d'un fond d'épargne ou fonds revolving pour le compte de l'OP. Le fond du PSDR étant principalement assigné à l'achat de matériels et intrants agricoles pour un cycle de production, c'est cette épargne qui permet à l'OP de poursuivre l'activité par système de réinvestissement. Il est évident que cette réussite soit aussi directement liée à la motivation de l'OP, une motivation matérialisée par sa volonté à réussir quels que soient les problèmes et contraintes qu'elle doit faire face dans la mise en œuvre du sous-projet.

La constitution de fond d'épargne dépend à son tour de la transparence de gestion au niveau de l'OP et de sa capacité à tenir les différents outils de gestion simplifiée mis à sa disposition et auxquels elle a été formée. L'habileté dans la tenue des ces outils et la transparence du management ne peuvent cependant être garanties sans une formation de qualité dispensée par les PS et sans un suivi effectif et soutenu du PSDR. Or, il s'avère que la qualité du suivi du PSDR et l'assistance du PS soient liées à la maîtrise des différentes techniques de production et à la capacité de l'OP à faire face aux différentes crises (aléas climatique, différents problèmes liés à la production,...) ; ce qui sous-entend que les OP dynamiques intéressent plus le PSDR et les PS par rapport à d'autres, ceci est perceptible par la qualité des formations qu'on leur a dispensées.

A son tour la transparence de gestion est liée au rendement des activités entreprises ; aucune gestion n'est en effet nécessaire sans production ou si l'activité est vouée à l'échec. Pour ce qui est du rendement, il dépend de plusieurs paramètres tels : la motivation de l'OP, la maîtrise des techniques de production et la capacité de gestion de crise par l'OP, l'adéquation du sous projet à la localité où il est implanté et la maturité organisationnelle de l'OP assurant la coordination et la bonne réalisation des travaux communautaires.

Enfin, l'adéquation des activités du SP à l'environnement social, technique, économique,... du milieu où il est implanté dépend entièrement de la qualité des résultats de l'identification du sous-projet fait sur terrain avant sa mise en œuvre et de la qualité du dossier de formulation du SP établi par les PS et validé par le PSDR.

2.2.2 Infirmité ou confirmation de l'hypothèse 2

L'hypothèse 2 est également confirmée. Elle stipule que « la constitution de fond d'épargne est le plus important facteur de réussite des sous-projets ». Il a été démontré que la réussite d'un sous projet passe en priorité par la constitution de fonds d'épargne car elle permet de

créer de bonnes relations entre les membres. Ces dernières facilitent la réalisation de travaux en groupe dans le cadre du sous projet. Les travaux communautaires favorisent à son tour la réalisation de plusieurs cycles d'activités du sous projet qui équivaut à la reproduction du système d'exploitation.

3. RECOMMANDATIONS

Cette partie est assignée aux actions à entreprendre, elle s'adresse à tous les intervenants du système allant des groupements de base aux partenaires financiers du projet.

3.1 Recommandations au niveau des groupes

Les recommandations suivantes vont à l'endroit des trois groupes.

3.1.1 Groupe I

- Revoir le volet environnement car le groupe a tendance à utiliser beaucoup trop de produits chimiques au risque de porter préjudice à l'environnement. Envisager la substitution de ces produits par d'autres moins nocifs, par exemple en utilisant beaucoup plus de Guano que de NPK comme engrais et user de lutte biologique contre les fléaux pour limiter l'emploi de produits phytosanitaires ;
- encourager une rotation des fonctions et de responsabilités entre les membres des groupements afin de permettre à tous d'acquérir l'expérience de la conduite des affaires communes. L'assistance soutenue des nouveaux responsables par les anciens détenteurs des postes est bien sûr de mise pour ne pas nuire au bon fonctionnement des associations ;
- solliciter la participation féminine qui, pour l'heure, est seulement de l'ordre de 5%. En intégrant beaucoup plus de femmes dans ses associations le groupe montrera une face d'ouverture ce qui ne serait que mieux pour son image de model.

3.1.2 Groupe II

- Revoir entièrement le volet organisation du groupe, la gestion financière par-dessus tout, pour assurer une amélioration du système financier principale vecteur de performance,
- voir la possibilité de suivre des formations organisationnelles pour la vie associative, et techniques pour l'amélioration de la productivité en demandant des sessions spéciales de renforcement de capacité au PSDR,

- établir des plans de travail précis par cycle d'activité pour faciliter le contrôle des réalisations et fixer de nouveaux objectifs,
- contrôler la disparité des membres des groupements car cela porte atteinte à la motivation et réduit la performance.

3.1.3 Groupe III

- continuer la vie associative même si ce n'est plus dans le cadre des sous-projets du PSDR, ceci afin d'acquérir de l'expérience pour attirer l'attention d'autres financeurs potentiels qui pourraient intervenir dans la zone,
- apprendre sur les échecs passés pour corriger les erreurs et profiter des opportunités de financement qui s'offrent en s'investissant pleinement aux activités entreprises,
- envisager la collaboration avec des OP performantes à titre d'apprentissage car les expériences ont montré que les messages véhiculés entre paysans passent plus vite et se transmettent plus aisément.

3.2 Recommandations générales

Cette étude a permis de souligner que la réussite dépend de plusieurs paramètres interdépendants. Ainsi, si une faille se présente à un niveau cela se répercute sur d'autres par effet d'entraînement, pour finalement porter atteinte aux résultats finaux. A cet effet, les quelques recommandations suivantes s'adressent au PSDR pour renforcer les points où les principales failles sont constatées.

3.2.1 Constitution des groupements de base

La qualité des groupements joue un rôle substantielle dans la réussite des sous-projets, il est ainsi capital que le projet prenne en compte les recommandations suivantes pour la constitution des groupements de base :

- Avant d'entreprendre de constituer les groupements de base, le personnel du projet en effectuant l'enquête sur les ménages lors de l'identification doit prioriser les facteurs d'homogénéité, définir les niveaux de pauvreté, les besoins prioritaire et les critères d'adhésion au groupe. Les objectifs du projet et sa focalisation sur les pauvres doivent être discutés ouvertement et les villageois doivent prendre part à la définition des critères de participation aux groupes ;
- le projet doit ensuite organiser des réunions informelles avec les personnes qui pourraient constituer un groupement pour discuter des objectifs, des méthodes de

fonctionnement et des avantages des groupes, ainsi que des activités qui pourraient être entreprises et des moyens de protection. Les leaders des groupes ou ceux les plus à même à tenir le rôle de leader doivent alors établir une liste de membres et d'animateurs éventuels, ainsi que des activités envisageables et des apports qu'elles nécessiteraient ;

- une fois que les participants ont identifié des activités viables génératrices de revenus, ceux qui sont intéressés par une activité particulière devraient décider des critères d'adhésion au groupe : par exemple si les membres doivent appartenir à une catégorie spécifique ou bien si le groupe doit être réservé aux femmes, ou mixte. Ils doivent aussi évaluer leurs ressources productives, et notamment les capitaux, les compétences et l'expérience disponibles ;
- la constitution de groupes à la fois viables et stables peut prendre de deux à six mois. Mais il conviendra d'éviter aussi bien une constitution trop rapide que des délais trop longs, qui risquent de lasser l'intérêt de membres potentiels.

3.2.2 Prestataires de Services

- Choisir les PS ayant des expériences réussies dans les domaines concernés et sélectionner les PS non performants en vue de leur éviction, donner une préférence aux PS expérimentés et consciencieux,
- prévoir dans les clauses de contrat avec les PS des sanctions notamment des remboursements en cas de non respect des prestations, et les appliquer,
- maintenir les PS à leur poste jusqu'à la réception définitive des sous-projets et les inviter à présenter un plan de durabilité des sous projets,
- exiger des PS des référentiels techniques et organisationnels adaptés à chacun des groupements sous leur responsabilité,
- élargir le champ d'action des PS jusqu'au contrôle, suivi technique et financier. Pour ce faire, il faut voir la possibilité d'une économie d'échelle dans la conduite des appuis par un regroupement territorial des sous-projets.

3.2.3 Suivi et évaluation du PSDR

- Concevoir et mettre en place un système de suivi adapté à chaque type de spéculation et à chaque OP,
- produire mensuellement un état de suivi budgétaire avec analyse et explication des écarts à tous les niveaux,

- ajuster autant que faire se peut le montage des dossiers d'évaluation de projet avec les capacités des OP pour leur permettre de réaliser au mieux les objectifs fixés dans ces référentiels.

L'observation de ces recommandations permettrait non seulement d'assurer une intervention efficace mais aussi de créer une base solide au projet afin que chaque centime investi fournisse un résultat palpable.

CONCLUSION

Une des principales causes d'échec des projets intervenant en milieu rural est leur incompatibilité avec la réalité du milieu. Le manque d'information sur la population cible lors de la conception du projet fait que, le plus souvent, celui-ci ne répond pas aux réelles aspirations de cette dernière. Les résultats obtenus ne sont donc pas à la mesure des résultats escomptés alors qu'ils ont souvent nécessité le déploiement d'importants moyens. Les promoteurs sont alors confrontés à des pertes financières considérables sans compter la perte de temps. Au niveau des paysans l'échec altère peu à peu leur confiance aux intervenants extérieurs ce qui n'est pas sans risque pour les autres projets voulant intervenir dans la localité.

Comme beaucoup d'autres projets, le PSDR est aussi confronté au même problème car le développement rural auquel elle s'attelle à promouvoir depuis presque une décennie tarde à porter ses fruits. L'approche jusqu'ici conduite auprès des paysans en constitue une des principales causes puisqu'« elle ne considère pas assez leur spécificité. Or, la réalité est complexe, les paysans ne produisent pas dans les mêmes conditions économiques et sociales et ne disposent pas des mêmes moyens.»¹⁷ Ils doivent donc faire l'objet d'approche par typologie. L'intérêt de cette étude réside justement dans un souci d'efficacité d'approche puisqu'elle traite le sujet depuis sa base que sont les paysans. Ses données sont issues directement d'enquêtes auprès des groupements. L'enquête elle-même a été conduite de manière à donner à tous les paysans l'opportunité de s'exprimer, que ceux-ci soient de simples membres ou des responsables dans les associations et même des paysans démissionnaires des associations. Toutes les informations récoltées témoignent de ce fait de la vraie situation des sous-projets sur terrain.

Moyennant des observations directes sur terrain et de ces informations issues de l'enquête, l'étude a permis d'une part, de sortir une typologie des OP à partir de leur niveau maturité. Elle a pu ainsi distinguer les associations performantes de ceux qui sont moyens et faibles, et d'autre part de mettre en exergue les paramètres conditionnant la performance d'un sous-projet pour dégager la logique de réussite, compte tenu de l'interdépendance entre les

¹⁷ RAONIVELO A., 2004, -"logique d'appréhension paysanne du semis direct : Cas de la vallée Marianina et du PC15, AMBATONDRAZAKA", Mémoire de fin d'études, département AM, p32

paramètres. Il a pu ainsi être démontré que la réussite socio-économique des sous projets dépend dans une large mesure de leurs environnements social, institutionnel et organisationnel. L'étude de ces derniers permet de dégager des paramètres de décision en vue de chercher à atteindre cette réussite. Cette dernière est perceptible par la hausse de la production et par la durabilité des sous projets, en quoi dépend l'essor de l'économie agricole des bénéficiaires. Il est toutefois important de souligner qu'intervenir au niveau des organisations paysannes, par le biais de paramètres décisionnels, signifie changer le cours du processus naturel à évolution souvent changeante.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADEDEJI, A.** « *La proposition africaine : le peuple d'abord.* » Contribution apportée à la Conférence internationale sur la participation populaire dans le processus de redressement et de développement pour l'Afrique, Nations Unies, Commission économique pour l'Afrique, 1990 Arusha (Tanzanie) 12-16 février.
- ADJANOHOUN, E., (2000)** « *Contribution au développement de la participation paysanne en Afrique* » In Série d'ouvrage pour le développement intégré en Afrique, France. N°111,E.,2000 198 p.
- ANDRIAMANGALALAIN A R.** « *Facteurs de réussite des sous projets appuyés par le PSDR dans la province de Toamasina* » effet de levier et capacité d'épargne. Mémoire pour l'obtention du DEA , département Agro- 2006, 45P
- BANQUE MONDIALE** Afrique subsaharienne « *De la crise à une croissance durable* » Washington, D.C. Banque mondiale, 1989.
- CERNEA** M (éd) « *Putting people first* » sociological variables in rural development. Oxford University Press, 1985.
- CORNIA,G., JOLLY, R. ET STEWART, F.** « *Adjustment with a human face* » Oxford, Clarendon Press, 1987
- EL GHONEMY, M.R.** « *People's participation in agricultural and rural development* » Rome. FAO, 1982
- FAO** « *La participation en pratique* » Programme de participation populaire de l'organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Rome, 2005
- FAO** Participatory monitoring and evaluation: handbook for training field workers. Bangkok. FAO/ RAPA. 1988
- FAO** « *Participation de la population au développement agricole et rural* ». Document soumis au comité de l'agriculture, COAG/89/7. Rome. FAO, 1988
- FAO** Small farmers development manual. Vols. I et II. Bangkok FOA/RAPA, 1979
- FAO** « *Le programme de participation populaire en Afrique* ». Accra. FAO/RAPA, 1988
- HUIZER, G.** « *Principes directeurs pour les projets de participation de la population* » conception, fonctionnement, surveillance et évaluation continue. Rome. FAO, 1982

ANNEXES

SOMMAIRE ANNEXE

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX

ANNEXE I : ANNEXE METHODOLOGIE

ANNEXE II: ANNEXE RESULTATS

ANNEXE III : DONNEES DE BASE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Grille de notation pour la mesure de la MO	5
Tableau 2 : Grille de notation pour la mesure de la MG	6
Tableau 3 : Grille de notation pour la détermination de la logique.....	7
Tableau 4 : Répartition des OP suivant les circonscriptions administratives	9
Tableau 5 : Nom et localisation des OP.....	9
Tableau 6 : Type de sous projet conduit par les 39 OP.....	10
Tableau 7 : Variables et observations.....	31
Tableau 8 : Paramètres du modèle.....	35
Tableau 9 : Coefficients d'ajustement.....	35
Tableau 10 : Données de base, Nom et localisation des OP.....	36
Tableau 11 : Données de base, scores obtenus en MO et MG par OP.....	37
Tableau 12 : Données de base, scores obtenus sur les 13 variables de la logique.....	38

ANNEXE I : ANNEXE METHODOLOGIE

Annexe 1.1 Fiche questionnaire

Sous projet : Nom OP : Localisation : Commune :
--

I- PHASE EN AMONT (Préparations du SP) :

I-1 Date de création de l'OP :
 Date demande :
 Date AD :

I-2 Activités antérieures de l'OP

.....

Niveau de vie des membres avant le SP

.....

I-3 Le pourquoi du type de SP, notamment si différent des activités habituelles de l'OP

.....

I-4 Participation de l'OP dans la formulation du SP

.....

I-5 Connaissance du budget (Total, Apport OP et Don du PSDR)

OUI NON

.....

Disponibilité Fiche de Financement OUI NON

.....

I-6 Situation du terrain

Propriétaire Bail Don Autre

Si autre :

I-7 Appartenance ou non à IMF avant le SP

OUI NON

La/lesquelles si OUI :

I-8 Projets ayant déjà travaillé avec l'OP avant le PSDR

.....

I-8 Rentabilité prévisionnelle du SP

I-9 Disponibilité de tous les documents

Statut : OUI NON

Règlement intérieur : OUI NON

AD avec Fiche de financement : OUI NON

Autres :

II- PHASE MISE EN ŒUVRE (Tout ce qui est rattaché à la production) :

II-1 Utilisation du Don (p/r Fiche de financement)

.....

II-2 Mode d'acquisition des intrants / fournitures

.....

II-3 Participation des OP dans la réalisation du SP

.....

II-4 Mode (individuel ou commun) et Maîtrise de la technique de conduite du SP (changement comportemental)

.....

II-5 Coût de production / Coût de revient

.....

II-6 Organisation dans la production :

Vie associative : adéquation de l'organisation à la forme de production

.....

Utilisation de la Main d'Œuvre :

.....

Coût d'opportunité de la Main d'Œuvre : temps dépensé pour le SP par chaque membre :

.....

Intérêt d'adhérer à l'OP :

.....

II-7 Période de la première production p/r date de début de mise en œuvre

.....

.....
.....
.....

II-8 Connaissance de la demande - Stratégie de vente :

Progressive ?

.....
.....

Comment éviter la chute de prix en cas de surplus d'offre ?

.....
.....

II-9 Existence de débouché OUI NON

.....
.....

II-10 Existence de système d'information sur les prix du marché ? OUI NON

.....
.....

II-11 Présentation des produits pour plus de valeur ajoutée (emballage, traitement primaire, etc. ou brut)

Existence ? OUI NON

.....
.....

II-12 Performance du SP :

Production réelle vs prévisionnelle

.....
.....

Résultats & Recettes annuels

.....
.....

Productivité

.....
.....

II-13 Utilisation des rentes / Gestion des comptes

Revolving OUI NON

Epargne OUI NON

Distribués OUI NON

.....
.....

II-14 Fréquence des réunions de l'OP dans la gestion du SP

.....
.....

III- PHASE EN AVAL DE LA PRODUCTION (tout ce qui est rattaché aux impacts) :

III-1 Nombre membres actifs p/r au nombre initial

.....
.....

III-2 Utilisation des recettes / Gestion des comptes (taux du revolving, de l'épargne, des distribués)

.....
.....

III-3 Affiliation aux IMF OUI NON

.....
.....

III-4 Apport réel du SP dans la vie de l'OP / Le plus, grâce au financement du PSDR : Revenu, Niveau de vie après SP

.....
.....

III-5 Apport réel du SP dans la vie de chaque membre / Le plus grâce au financement du PSDR : Revenu, Niveau de vie après SP

.....
.....

III-6 Objectifs (vina) de l'OP et chaque membre à moyen et long terme

.....
.....

III-7 Rôle de l'OP / du SP dans le développement de la zone

.....
.....

III-8 Impacts économiques palpables

.....
.....

III-9 Impacts sociaux et/ou culturels palpables

.....
.....

III-10 Capacité de l'OP dans la gestion / Entretien et Perennisation du SP

.....
.....

III-11 Sauvegarde : CCE (connaissance et application), durabilité de l'exploitation, Impact global du SP sur l'environnement

.....
.....

III-12 Pérennisation du SP eu égard à l'aspect technique
.....
.....

III-13 Pérennisation du SP eu égard à l'aspect commercial et financier
.....
.....

III-14 Pérennisation du SP eu égard à l'aspect organisationnelle
.....
.....

III-15 Niveau de satisfaction des bénéficiaires
.....
.....
.....

IV- PASSATION DE MARCHES

IV-1 Généralités

IV-11 Type de cahiers disponibles au niveau OP
.....
.....

IV-12 Type de prestations du PS
.....
.....

IV-13 Appui du PS en PM et Gestion simplifiée.
.....
.....

Autonomie actuelle de l'OP dans ce sens
.....
.....

IV-14 Fréquence de l'appui du PS
.....
.....

IV-2 Mode d'acquisition des intrants / fournitures

IV-21 Principes
Demande de prix : Existence OUI NON
Nombre fournisseurs consultés :
Acquisition auprès de qui ?
.....
.....

IV-22 Décision par qui ?, etc.)
.....
.....

IV-23 Lettre de demande de prix / Pièces justificatives : Existence OUI NON
.....
.....

IV-24 Qui procède à la demande de prix et comment on les choisit ?
.....
.....

IV-25 Rôle du PS dans l'acquisition (qualité, conformité des procédures, etc.)
.....
.....

IV-3 Gestion administrative et financière

IV-31 Classement des pièces :
Exhaustivité : OUI NON
Par qui :
.....
.....

IV-32 Tenue d'espèces ? OUI NON
.....
.....

IV-33 Vérification des cahiers (banque, caisse, etc.)
.....
.....

IV-34 Système de déblocage des fonds / rapports financiers
.....
.....

IV-35 Informations aux membres de la situation financière, des acquisitions
.....
.....

V-FINANCE

INFORMATIONS FINANCIERES				
Comptes programme	OUI	NON	N/A	Observations
a-1 Banque (Tsinjolavitra, CECAM, OTIV...) :				
Compte ouvert au nom de l'OP				
Tenue à jour du livre				
Disponibilité de tous les relevés				
Existence de pièces probantes justifiant tous les mouvements de fonds				
Respect de l'éligibilité des dépenses réalisées				
Classement chronologique des pièces				
a-2 Caisse				
Tenue à jour du livre				
Adoption d'un arrêté de Caisse à chaque contrôle effectué				
Existence de pièces probantes justifiant tous les mouvements de fonds				
Respect de l'éligibilité des dépenses réalisées				
a-2 Caisse (suite)	OUI	NON	N/A	Observations
Classement chronologique des pièces				
Respect de plafonds de Caisse				
a-3- Compte d'épargne/revolving :				
Compte ouvert au nom de l'OP				
Tenue à jour du livre				
Existence de pièces probantes justifiant tous les mouvements de fonds				
Classement chronologique des pièces				
Engagements/Suivi patrimoine de l'Association	OUI	NON	N/A	Observations
b-1 Engagements :				
Respect budget prévu sur fiche de financement SP				
Membre de l'OP informés au préalable avant engagement de dépenses				
Respect procédures de passation de marché	OUI	NON	N/A	Observations
Existence consultation au préalable d'au moins 3 fournisseurs				
Existence PV de sélection Fournisseurs				
Utilisation Bon de Commande				

Source : Auteur

Annexe 1.2 Grille de notation utilisée pour la mesure de la MO des OP

Tableau 8 : Grille de notation pour la mesure de la MO

1. Avancement du Sous-projet						
1.1 Atteinte des objectif de départ						
Atteinte à		0 - 19%	20-39%	40 - 59%	60 - 79%	80-100%
Score		0	1/4	1/2	3/4	1
1.2 Capacité dans la gestion d'exploitation						
Bonne capacité de leader du bureau						1/2
Existence d'objectifs de productions claires et réalistes						1/2
Disponibilité de plan travail pour atteindre les objectifs fixés						1/2
Implication de tous les membres dans l'exécution du plan de travail						1/2
Total Max						3
2. Evolution des membres						
Diminution						0
Stagnation						1
Augmentation						2
Bonne performance du groupe						1
Total Max						3
3. Leadership						
Evaluation des leaders						
Qualité						Score
Capacité de communication						1/2
Capacité d'écoute						1/2
Autorité auprès des membres						1
Application de la formule de juste milieu						1/2
Bon résultat des travaux de groupe						1/2
Total Max						3
4. Reconstitution de la subvention						
Durée prévisionnelle ou réelle de la récupération des investissements			1 - 5ans	5 - 6ans	6 - 7ans	7ans et +
Score			1	1/2	1/4	0
Taux de Récupération	0 à 5%	6 - 9%	10 - 24%	25 - 49%	50 - 79%	80 - 100%
Score	0	0,25	0,5	1	1,5	2
Total Max						3

Source : Auteur

Annexe 1.3 Grille de notation utilisée pour la mesure de la MG des OP

Tableau 9 : Grille de notation pour la mesure de la MG

VARIABLES	POINTS EVALUES	OUI	MOYEN FORT	MOYEN	MOYEN FAIBLE	NON
Socio-Organisation	Compréhension des objectifs et mission de l'association par tous les membres	1	3/4	1/2	1/4	0
	Connaissance par chacun des membres de ses rôles et responsabilités au sein de l'association	1	3/4	1/2	1/4	0
	Présence et respect du calendrier d'exécution de travail	1	3/4	1/2	1/4	0
	Existence d'un système de suivi des réalisations	1	3/4	1/2	1/4	0
	Ouverture de l'OP au monde extérieur	1	3/4	1/2	1/4	0
	TOTAL MAX					
Technique	Degré d'application des itinéraires techniques	1	3/4	1/2	1/4	0
	Niveau de rendement des exploitations	1	3/4	1/2	1/4	0
	Respect des calendriers culturaux	1	3/4	1/2	1/4	0
	Utilisation et bonne gestion des matériels acquis	1	3/4	1/2	1/4	0
	Application des itinéraires techniques acquis dans les exploitations hors SP	1	3/4	1/2	1/4	0
	TOTAL MAX					5
Agribusiness	Production de quantité suffisante pour approvisionner un marché	1	3/4	1/2	1/4	0
	Utilisation de bon mode de traitement et de conditionnement des produits	1	3/4	1/2	1/4	0
	Existence de mode de stockage sain et approprié des produits	1	3/4	1/2	1/4	0
	Utilisation d'un circuit efficace de distribution des produits	1	3/4	1/2	1/4	0
	Aptitude à suivre et appliquer ces diverses étapes	1	3/4	1/2	1/4	0
	TOTAL MAX					5
Environnement	Présence de Cahier de Charges Environnementales	1	3/4	1/2	1/4	0
	Respect du CCE par les membres	1	3/4	1/2	1/4	0
	Amendement du contenu du CCE en DINA	1	3/4	1/2	1/4	0
	Responsabilisation des autorités locales sur l'application du CCE	1	3/4	1/2	1/4	0
	Conduite d'actions de sensibilisation des tiers sur le respect de l'environnement.	1	3/4	1/2	1/4	0
	TOTAL MAX					5

Source : Auteur

Annexe 1.4 Grille de notation utilisée pour la détermination de la logique

Tableau 10 : Grille de notation pour la détermination de la logique

VARIABLES		OUI	MOYEN FORT	MOYEN	MOYEN FAIBLE	NON
Motivation	Taux de présence dans les AG Priorisation des exploitations communautaires sur les exploitations individuelles Respect des RI et DINA de l'association Respect des conseils et directives des techniciens des PS et du PSDR Evolution des exploitation perceptible par l'augmentation des surfaces exploitées, l'augmentation de rendement...	1 1 1 1 1	3/4 3/4 3/4 3/4 3/4	1/2 1/2 1/2 1/2 1/2	1/4 1/4 1/4 1/4 1/4	0 0 0 0 0
	TOTAL MAX	5	5	5	5	5
Qualité du dossier d'identification	Qualité du document en termes de pertinence Présence de données complètes sur le SP et l'OP dans le document Exhaustivité des données qui y sont transcrites Correspondance des données aux réalités du milieu Participation de l'OP dans sa réalisation	1 1 1 1 1	3/4 3/4 3/4 3/4 3/4	1/2 1/2 1/2 1/2 1/2	1/4 1/4 1/4 1/4 1/4	0 0 0 0 0
	TOTAL MAX	5	5	5	5	5
Qualité du dossier de formulation	Etude financière réaliste et probante Exhaustivité des données qui y sont transcrites Correspondance des données aux réalités du milieu Participation de l'OP dans sa réalisation Calcul financier facilement compréhensible	1 1 1 1 1	3/4 3/4 3/4 3/4 3/4	1/2 1/2 1/2 1/2 1/2	1/4 1/4 1/4 1/4 1/4	0 0 0 0 0
	TOTAL MAX	5	5	5	5	5
Adéquation du SP à la localité	Convenance du SP aux caractéristiques physiques, géographiques, édaphiques, climatique,... du milieu Bonne notion des promoteurs sur la spéculation avant toute formation Existence de débouche de proximité Correspondance du SP aux besoins des promoteurs Disponibilité de terrain ou surface pour l'extension de l'activité	1 1 1 1 1	3/4 3/4 3/4 3/4 3/4	1/2 1/2 1/2 1/2 1/2	1/4 1/4 1/4 1/4 1/4	0 0 0 0 0
	TOTAL MAX	5	5	5	5	5
Maitrise des techniques de production et Capacité de gestion de crises	Niveau de production Maitrise et application des itinéraires techniques Poursuite des activités même après crise nombre de catastrophe traversé par l'OP Vitesse de récupération de l'OP	1 1 1 1 1	3/4 3/4 3/4 3/4 3/4	1/2 1/2 1/2 1/2 1/2	1/4 1/4 1/4 1/4 1/4	0 0 0 0 0
	TOTAL MAX	5	5	5	5	5
Maitrise de l'outil de gestion	Présence des différents cahiers Remplissage des cahiers convenablement Mise à jour régulier des cahiers Aptitude de tous les membres du bureau à tenir le cahier Bonne notion et application de comptabilité simple par le trésorier	1 1 1 1 1	3/4 3/4 3/4 3/4 3/4	1/2 1/2 1/2 1/2 1/2	1/4 1/4 1/4 1/4 1/4	0 0 0 0 0
	TOTAL MAX	5	5	5	5	5
Transparence de gestion	Traçabilité de toutes les dépenses Traçabilité de toutes les recettes Présence de pièces justificatives de tout décaissement Accès de tous les membres aux cahiers Aptitude de chaque membre sans exception à lire et comprendre les informations dans les cahiers	1 1 1 1 1	3/4 3/4 3/4 3/4 3/4	1/2 1/2 1/2 1/2 1/2	1/4 1/4 1/4 1/4 1/4	0 0 0 0 0
	TOTAL MAX	5	5	5	5	5
REUSSITE	SCORE SUR LE TIR TAUX DE L'EPARGNE ELARGISSEMENT DE L'EXPLOITATION NIVEAU DE SATISFACTION DES PROMOTEURS NIVEAU DE SATISFACTION DU PSDR	5 5 5 5 5				
	TOTAL MAX	25				
RENDEMENT	Supérieure ou égal au Rdm de référence Moyen par rapport à la référence Faible par rapport à la référence Très faible Nul	5 3 1 1/2 0				
	TOTAL MAX	5				
Qualité du Suivi du PSDR	Satisfaction de l'OP sur la fréquence de la visite Effectivité des visites	3 2	3/2 1	1 1/4	0 0	
	TOTAL MAX	5				
Qualité de l'Assistance et Formation du PS	Qualité de la formation Satisfaction de l'OP sur la fréquence de la visite Effectivité des visites	2 1 2	1 1/2 1	1/2 1/4 1/4	0 0 0	
	TOTAL MAX	5				
Satisfaction des promoteurs(OP)		5	3	1	0	
	TOTAL MAX	5				
Satisfaction du PSDR		5	3	1	0	
	TOTAL MAX	5				
Elargissement de l'exploitation	Par rapport à la taille initiale de l'exploitation	3X et plus 5	2X 4	3/2 X 2	1X 1	
	TOTAL MAX	5				
Taux de l'épargne	Pourcentage par rapport au fond de départ	100 à 80% 5	80 à 50% 4	50 à 20% 3	20 à 10% 2	10 à 1% 1
	TOTAL MAX	5				

Source : Auteur

ANNEXE II: ANNEXE RESULTATS

Annexe 2.1 Répartition des OP enquêtées suivant les Communes et Districts

Tableau 11 : Répartition des OP suivant les circonscriptions administratives

Région	District	Nombre de communes concernées	Nombre de groupements paysans
Haute Matsiatra	Ambohimahasoa	8	17
	Ambalavao	3	4
	Isandra	5	6
	Vohibato	3	3
	Lalangina	6	6
	Ikalamavony	1	3
	6 districts	26 communes rurales	39 groupements

Source : Enquête

Tableau 12 : Nom et localisation des OP

Code OP	Nom OP	Localité	Commune Rurale
OP1	MANIRISOAMPONENANA	Andrere	Fiadanana
OP2	MANANTENANTSOA	Amboasary	Fiadanana
OP3	SALEMA VAOVAO	Camp Robin	Camp Robin
OP4	EZAKA	Ambodiharana	Camp Robin
OP5	SOAMIAFARA	Volavolaina	Sahatona
OP6	FIRAIKANKINA NO HERY	Vohitraomby	Vohiposa
OP7	FIMPIMA SOAFEFY	Soanierana	Manandroy
OP8	SOAFIANARANA	Ampitanombifotsy	Morafeno
OP9	SOAHIAVOTANA	Anosy / Ambohibe	Ikalalao
OP10	SOAFIANATSA	Ambalatiary	Befeta
OP11	FANAVOTANA	Iasana	Befeta
OP12	AINGASOA	Iasana	Befeta
OP13	MANOVOSOA	Tsimanarirazana	Befeta
OP14	FITIA	Antavy	Befeta
OP15	MITSIJOSOA	Isahy Tangimaso	Befeta
OP16	MITSIJJO	Ambatolampy Ambida	Befeta
OP17	AMI	Vohitsabo	Befeta
OP18	MANIRISOA	Ambohimanana II	Anjoma Itsara
OP19	FENOMANANA	Ambalatsileo	Soatanana
OP20	FIVOARANA	Antsahamaina	Ambondrona
OP21	VONONA	Ambalamahavelona	Nasandratriony
OP22	LAZAN'ISANDRA	Soamiandrifazy	Nasandratriony
OP23	FANILO	Ambalavao	Ankarinarivo Manirisoa
OP24	FANIRIANTSOA	Manakarongana	Alatsinainy Ialamarina
OP25	ATRIKA	Ampanivana	Ikalamavony
OP26	MAMPITA	Ambodivohitra Ambodivohitra Ambatovaky	Ikalamavony
OP27	MIVOATSA	Ambodivohitra	Ikalamavony
OP28	VOHITROMBY	Ambalamahasoa	Ambalamahasoa
OP29	TONTOLOMAINTSO	Tambohonandriana	Ambalakely
OP30	ATSIKA RO	Fangodahy	Ivoamba
OP31	JCT	Tambohivo	Alakamisy Ambohimaha
OP32	VMV	Ambatovaky	Androy
OP33	FTMTK FANILO	Sahanala	Ambinairoa Andonaka
OP34	SOAFIANATRA	Ankaramena	Ankaramena
OP35	SANTATRA IRAIVATSY	Lomay	Besoa
OP36	SOANIMIRAY-SAOPENO	Imigo	Besoa
OP37	ALV	Ambatoteraka	Mahaditra
OP38	MITSIJJO	Anjomarano	Maneva
OP39	MIARAMANDROSO	Ambalazaha	Andranovorivato

Source : Enquête

Annexe 2.2 Type de SP exercé par les 39 OP

Tableau 13 : *Type de sous projet conduit par les 39 OP*

Sous projets	Nombre de groupements de paysans concernés
Arboriculture	3
Culture de haricot en contre saison et sur <i>tanety</i>	1
Cultures pluviales	1
Cultures vivrières	1
Géranium	1
Haricot	7
Arachide	1
Haricot et Arachide	4
Haricot-arachide-Maïs	1
Haricot-Pomme de terre-Maïs-Vouandzou	1
Haricot-sériciculture	1
Manioc	1
Pomme de terre	3
Pomme de terre -Haricot (<i>Tanety</i>)	2
Riziculture	5
Soja	3
Oignon	1
Apiculture	2

Source : Enquête

Annexe 2.3 Performances et défaillances des OP

Diagnostic de l'OP.3

Identification

Nom de l'OP :	SALEMA VAOVAO
Intitulé du sous projet :	Culture de Pomme de terre
Localisation :	Camp Robin
Commune rurale :	Camp Robin
District :	Ambohimahasoa
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Moyen	Entamé, mais en difficulté (niveau faible en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	10<nombre des membres <ou= nombre initial
Leadership	Moyen	Motivé mais manque d'expérience
Situation financière	Avancé	Disponibilité de Fonds d'épargne et fonds revolving

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	Objectifs compris par tous les membres Capacité par l'OP à mener des activités d'animation paysanne (VIH/SIDA) Bonne relation entre les membres : sans aucun conflit interne.	Pas de relation avec l'extérieur Difficulté au niveau de gestion des activités : manque de planification Mauvaise gestion des matériels
Agri business	Efforts pour la constitution des fonds d'épargne et revolving Commercialisation groupée Fonds reconstitués au dessus de la moyenne des OP	Niveau faible en chiffres d'affaires Chiffres d'affaires en dessous de la moyenne des OP
Technique	Application des formations reçues Forte expérience sur la culture de pomme de terre Prise d'initiative : changement à d'autres spéculations (haricot) une fois que la culture de pomme de terre n'a pas réussi	Problème d'approvisionnement en intrants (semences, engrais) Compost insuffisant Aléas climatiques (sécheresse)
Environnement	Respect du CCE	Insuffisance de terrain de culture Insuffisance d'encadrement technique

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP.4

Identification

Code OP	04
Nom de l'OP :	EZAKA
Intitulé du sous projet :	Culture de Pomme de terre
Localisation :	Ambodiharana
Commune rurale :	Camp Robin
District :	Ambohimahasoa
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Moyen	Entamé, mais en légère difficulté (niveau moyen en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	Stabilité du nombre de membres : 13 au début et encore 13 actuellement
Leadership	Moyen	Motivé mais manque d'expérience
Situation financière	Avancé	Disponibilité de Fonds d'épargne et fonds revolving

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	Compréhension par les membres des objectifs fixés Motivation à s'unir avec d'autres associations de même filière Motivation et dynamisme des membres AG : organe suprême de décision	Faible taux de participation aux réunions Rôles et responsabilités de chacun peu clairs et non appliqués Pas d'évaluation commune des activités au niveau de l'association
Agri business	Efforts pour la constitution des fonds d'épargne et revolving Obtention de 1 939 800 Fmg de bénéfice net en 2004/2005 Existence de compte à BOA Fianarantsoa et à TIAVO Camp Robin (cotisation = 27 000 ariary) Fonds reconstitués au dessus de la moyenne des OP	Tendance vers une gestion individualiste des activités économiques et commerciales Chiffres d'affaires en dessous de la moyenne des OP
Technique	Maîtrise des techniques reçues Matériels agricoles suffisants Existence d'un champ collectif (25 ares) de pommes de terre Relation avec d'autres organismes (FAFAFI, PMPS, TIAVO, CSA)	- problèmes de sécheresse - problème de disponibilité des semences - Produits phytosanitaires non adéquats - Production insuffisante de compost
Environnement	Forte expérience sur la culture de pomme de terre Respect du CCE	Non maîtrise de la lutte contre les ennemis des cultures Terrain de culture occupé par le reboisement de la Haute Matsiatra

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP.5**Identification**

Nom de l'OP :	SOAMIAFARA
Intitulé du sous projet :	Culture de haricot en contre saison et sur tanety
Localisation :	Volavolaina et Ambalamahaso
Commune rurale :	Sahatona
District :	Ambohimahaso
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Faible	Entamé, mais en difficulté (niveau faible en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	Nombre de membres inchangé jusqu'à maintenant (16 au début et 16 actuellement)
Leadership	Faible	Dirigeant et membre non dynamique
Situation financière	Avancé	Disponibilité de Fonds d'épargne et fonds revolving

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	- Sans conflit interne ni avec l'extérieur - Compréhension des objectifs par les membres - Prise de décision par concertation en AG des membres - Utilité des outils de gestion comprise par tous les membres et régulièrement remplis	- Manque d'organisation générale - Manque de prise de responsabilité de chacun - Insuffisance de suivi des réalisations de la part des responsables de l'OP - Très peu de relation avec le Président
Agri business	- Efforts pour la constitution des fonds d'épargne et revolving - Fonds reconstitués au dessus de la moyenne des OP	- Niveau faible en chiffres d'affaires - Manque d'organisation en période de vente des produits - Chiffres d'affaires en dessous de la moyenne des OP
Technique	- Maîtrise des techniques - Gestion adéquate des matériels - Avancement des activités entre 60 et 80% - Extension des activités de l'association (GCV : 1,800 tonnes)	- problèmes d'aléas climatiques (sécheresse) - Problème d'approvisionnement en intrants (produits phyto sanitaires et engrais) : prix élevé - Faible production de compost - Produits phytosanitaires non performants
Environnement	- Motivation des membres sur le respect du CCE - Motivation sur la conversion du CCE en dina - Culture sus brûlis presque inexistant	- Enclavement - Non maîtrise de la lutte contre les ennemis des cultures

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP.6**Identification**

Nom de l'OP :	FIRAIKANKINA NO HERY
Intitulé du sous projet :	Culture de Pomme de terre
Localisation :	Vohitraomby
Commune rurale :	Vohiposa
District :	Ambohimahaso
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Moyen	Entamé, mais en légère difficulté (niveau moyen en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	Baisse notable du nombre de membres (25 au début et 14 actifs actuellement)
Leadership	Moyen	Motivé mais manque d'expérience
Situation financière	Moyen	Disponibilité d'une partie de subvention

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	- Compréhension par les membres restants des objectifs fixés - Prise de décision par l'AG - Relation avec d'autres organismes comme FAFAFI, PMPS	- Difficulté de gérer le conflit interne - Pas de rapport financier - Taux de remboursement faible du fonds - Gestion financière peu maîtrisée et non transparent
Agri business	- Existence de compte à TIAVO Vohiposa (45 000 ariary) - Fonds reconstitués au dessus de la moyenne des OP	- Tendances vers une gestion individualiste des activités économiques et commerciales - Chiffres d'affaires en dessous de la moyenne des OP
Technique	- Application des formations reçues - Collaboration avec d'autres OP (reboisement) - Elargissement des activités : culture d'arachide, GCV, reboisement (3000 pieds plantés en 2005/2006)	- Faible pouvoir d'achat pour approvisionnement en intrants (engrais) - Variétés utilisées tolérantes aux maladies - Faible production de compost - Produits phytosanitaires utilisés non adéquats
Environnement	- Zone propice à la culture de pomme de terre et d'arbres fruitiers - Respect du CCE	- Terrain de culture occupé par le reboisement de la Haute Matsiatra - Non maîtrise de la lutte contre les ennemis des cultures

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP.7**Identification**

Nom de l'OP :	FIMPIMA SOAFEFY
Intitulé du sous projet :	Culture de Haricot (et riziculture irriguée)
Localisation :	Soanierana
Commune rurale :	Manandroy
District :	Ambohimahaso
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Moyen	Entamé, mais en légère difficulté (niveau moyen en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	10<nombre des membres <ou= nombre initial
Leadership	Moyen	Motivé mais manque d'expérience
Situation financière	Moyen	Disponibilité d'une partie de subvention

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	Association qui a su se redresser après une crise de conflit interne dû à un problème foncier : plusieurs membres ont changé Objectif maintenu jusqu'actuellement Conscience à l'utilité de la constitution d'une union avec d'autres associations Décision prise en AG	Conflit entre certains membres ; dû à de problème foncier qui a fait que des membres ont quitté l'association Perturbation par ces membres exclus de ceux restant et entrant Manque d'animation des membres de la part du Président
Agri business	Chiffres d'affaires au dessus de la moyenne des OP : niveau élevé en chiffres d'affaires Existence d'un fonds de dépôt chez TIAVO (depuis 2004) Bénéfice réutilisé dans les activités de production	Tendance vers une gestion individualiste des activités économiques et commerciales Fonds reconstitués en dessous de la moyenne des OP
Technique	Maîtrise des techniques améliorées pour certains membres Existence d'un programme d'exécution : 50% à 80% des objectifs atteints malgré le problème interne	Application des techniques améliorées en baisse en 2006 car les matériels sont usés et le climat a changé Problème d'approvisionnement en semences de bonne qualité
Environnement	Problèmes de sécheresse plus ou moins résolus Expérience forte sur la protection tanety	Insuffisance de l'expérience sur le compostage Non maîtrise de la lutte contre les ennemis des cultures

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP.8**Identification**

Nom de l'OP :	SOAFIARARANA
Intitulé du sous projet :	Riziculture irriguée
Localisation :	Ampitanombifotsy
Commune rurale :	Morafeno
District :	Ambohimahaso
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Moyen	Entamé, mais en légère difficulté (niveau moyen en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	Nombre de membres en baisse (16 au début et 14 actuellement)
Leadership	Moyen	Motivé mais manque d'expérience
Situation financière	Avancé	Disponibilité de Fonds d'épargne et fonds revolving

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	Application du règlement intérieur (2 membres virés pour des raisons de fautes graves : non remboursement des prix d'engrais et détournement des matériels de l'association) Objectifs maintenus et compris par tous les membres Décision prise en AG des membres	Non prise de responsabilité Répartition de responsabilité peu réussie Gestion individuelle de petits matériels et pas de prévision pour le renouvellement ou la réparation de gros matériels
Agri business	Efforts pour la constitution des fonds d'épargne et revolving Fonds reconstitués au dessus de la moyenne des OP Existence de fonds déposés à CECAM (400 000 ariary) mais redistribués aux membres en 2006/2007	Fonds non reconstitué qu'en petite partie Chiffres d'affaires en dessous de la moyenne des OP
Technique	Maîtrise des techniques améliorées OP bénéficie de plusieurs formations Ouverture, relation avec d'autres organismes (ATS, CECAM, SAHA, LDI)	- Faible production de compost - Aléas climatiques - Faible pouvoir d'achat pour l'approvisionnement en intrant
Environnement	Existence de CCE Acquis sur la protection des parcelles de culture (en collaboration avec le projet Lovasoa) Problème de sécheresse plus ou moins atténué	Non maîtrise de la technique de reboisement

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP.9**Indentification**

Nom de l'OP :	SOAHIAVOTANA
Intitulé du sous projet :	Culture d'Arachide
Localisation :	Anosy/Ambohibe
Commune rurale :	Ikalalao
District :	Ambohimahasoa
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Moyen	Entamé, mais en difficulté (niveau faible en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	Nombre des membres inchangé
Leadership	Avancé	Très dynamique Dynamisme et créativité des membres de bureau
Situation financière	Moyen	Disponibilité d'une partie de subvention

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	- Aucun conflit - AG rôle de délibération et organe de décision - Compréhension par les membres de la vision et des objectifs de l'association : affichés au bureau de l'OP	- Développement organisationnel peu satisfaisant - Manque d'ouverture vers l'extérieur - Difficulté dans le remplissage des outils de gestion
Agri business	- Stockage des produits par le système de GCV - Existence de deux comptes : un à la BOA et un à TIAVO (fonds d'épargne)	- Niveau faible en chiffres d'affaires - Chiffres d'affaires en dessous de la moyenne des OP
Technique	- Membres de l'OP dynamique - Existence de relation avec d'autre organisation : FTMTK (développement rural, amélioration des techniques culturales et d'élevage), MAMPITA : diffusion des informations	- Manque de formation pratique - Faible application des techniques améliorées
Environnement	- Motivation des membres de l'OP pour appliquer le contenu du CCE - Feux de brousse plus ou moins atténués - Culture sus brûlis presque inexistant	- Insuffisance d'encadrement technique sur la culture suivant les courbes de niveau - Manque de matériel (niveau à bulle) - Non maîtrise de la lutte contre les ennemis des cultures

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

**Diagnostic de l'OP.10
Indentification**

Nom de l'OP :	SOAFIANATSA
Intitulé du sous projet :	Culture de Haricot et d'Arachide
Localisation :	Ambalatiaray
Commune rurale :	Befeta
District :	Ambohimahasoa
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Moyen	Entamé, mais en difficulté (niveau faible en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	Stabilité du nombre de membres (16 au début encore 16 actuellement)
Leadership	Avancé	Très dynamique : membres de bureau motivés et responsables, autres membres dynamiques
Situation financière	Moyen	Disponibilité d'une partie de subvention

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	- Maintien du système d'évaluation périodique (réunion mensuelle) - Compréhension par tous les membres des objectifs fixés - Membres de bureau motivés et responsables - Décision prise à l'unanimité (AG) - Cotisation des membres toujours maintenue (500 ariary/mois)	- Non concrétisation de l'esprit associatif dans la commercialisation des produits
Agri business		- Niveau faible en chiffres d'affaires - Chiffres d'affaires en dessous de la moyenne des OP - Fonds reconstitués en dessous de la moyenne des OP
Technique		- Manque de formation pratique - Faible application des techniques améliorées
Environnement	- Etablissement d'une convention collective pour réaliser le contenu du CCE - Feux de brousse plus ou moins atténués	- Inexistence de matériel (niveau à bulle) - Manque d'expérience sur la responsabilisation des autorités locales

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP.11**Identification**

Nom de l'OP :	FANAVOTANA
Intitulé du sous projet :	Culture de Haricot et d'Arachide
Localisation :	Iasana
Commune rurale :	Befeta
District :	Ambohimahaso
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Moyen	Entamé, mais en légère difficulté (niveau moyen en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	Nombre de membres inchangés
Leadership	Avancé	Très dynamique Dynamisme et créativité grâce au Président
Situation financière	Moyen	Disponibilité d'une partie de subvention

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Solidarité, cohésion et entraide entre les membres - Existence de Dina et de règlement intérieur pour le conflit - Compréhension par les membres des objectifs et des buts de l'association - Conviction à la constitution de l'union afin d'améliorer la commercialisation des produits et d'échange d'expérience avec les autres associations de même filière - Zèle des membres dans la mise en œuvre des activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation interne insuffisante - Retard de remplissage des outils de gestion - Plan de travail annuel non existant
Agri business	<ul style="list-style-type: none"> - Compte de dépôt à la caisse TIAVO de Befeta - Répartition du montant de prix des produits en trois parts selon les directives : 1/3 pour les membres, 1/3 réinvestissement et 1/3 épargne 	<ul style="list-style-type: none"> - Chiffres d'affaires en dessous de la moyenne des OP - Fonds reconstitués en dessous de la moyenne des OP
Technique	<ul style="list-style-type: none"> - OP dispose de matériels agricoles suffisants 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de formation sur la lutte contre les insectes nuisibles - Manque de formation pratique
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Feux de brousse presque inexistant - Effort des membres sur la protection tanety malgré le manque de matériel (niveau à bulle) - Motivation des membres sur la conversion du CCE en dina - Culture sus brûlis presque inexistant 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque d'expérience sur la responsabilisation des autorités locales

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP.12**Identification**

Nom de l'OP :	AINGASOA
Intitulé du sous projet :	Culture de Haricot et d'Arachide
Localisation :	Iasana
Commune rurale :	Befeta
District :	Ambohimahaso
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Faible	Entamé, mais en difficulté (niveau faible en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	Le nombre de membre est encore maintenu
Leadership	Faible	Dirigeant et membre non dynamique
Situation financière	Faible	Détournement, fonds consommé et non réinvestis

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation		<ul style="list-style-type: none"> - Remplissage non régulier des outils de gestion financière et administrative - Mauvaise gestion des matériels : 2 herbes, 16 brouettes, 4 charrues : toutes endommagées et non réparées
Agri business		<ul style="list-style-type: none"> - Chiffres d'affaires en dessous de la moyenne des OP - Pas de volonté pour la reconstitution de la subvention - Pas de Fonds reconstitués
Technique		<ul style="list-style-type: none"> - Manque de formation pratique
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Etablissement d'une convention collective pour réaliser le contenu du CCE - Feux de brousse plus ou moins atténués - Culture sus brûlis presque inexistant 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence de matériel (niveau à bulle) - Manque d'expérience sur la responsabilisation des autorités locales - Non maîtrise de la lutte contre les ennemis des cultures

Etat

OP DU GROUPE III: NIVEAU FAIBLE

Diagnostic de l'OP.13**Indentification**

Nom de l'OP :	MANOVOSO
Intitulé du sous projet :	Culture de Haricot et d'Arachide
Localisation :	Tsimanarirazana
Commune rurale :	Befeta
District :	Ambohimahasoa
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Moyen	Entamé, mais en légère difficulté (niveau moyen en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	Augmentation du nombre de membres par rapport au début (13 actuellement, contre 11 initialement)
Leadership	Avancé	Très dynamique Dynamisme et créativité des membres de bureau
Situation financière	Moyen	Disponibilité d'une partie de subvention

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	- Aucun conflit entre les membres - Organe de décision : AG, concertation des membres - Apport bénéficiaire pour l'achat des haies vives - Compréhension par les membres de la vision, des objectifs et des buts de l'association - Organisation de la commercialisation : recherche de client par le Président et vente commune des produits	- Organisation interne peu satisfaisante - Pas d'élargissement des activités - Manque d'ouverture vers l'extérieur - Pas d'évaluation des activités - Difficulté sur l'utilisation des outils de gestion financière - Capitalisation des résultats reste au niveau individu mais pas au niveau association
Agri business	- Pratique de GCV - Conviction à la constitution de l'union afin d'améliorer la commercialisation des produits et d'échange d'expérience mais aussi le dynamisme des membres - Compte chez TIAVO Befeta : existence de fonds d'épargne	- Chiffres d'affaires en dessous de la moyenne des OP - Fonds reconstitués en dessous de la moyenne des OP
Technique		- Manque de suivi et formation pratique - Matériels agricoles abîmés
Environnement	- Effort sur le respect du CCE - Etablissement d'une convention collective pour réaliser le contenu du CCE	- Manque d'expérience sur la culture suivant les courbes de niveaux - Inexistence de matériel (niveau à bulle)

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP.14**Indentification**

Nom de l'OP :	FITIA
Intitulé du sous projet :	Apiculture
Localisation :	Antavy/Befeta
Commune rurale :	Befeta
District :	Ambohimahasoa
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Faible	Entamé, mais activités échouées
Evolution des membres	Faible	Nombre de membres inchangé (10 au début et encore 10 actuellement)
Leadership	Faible	Dirigeants et membres non dynamiques
Situation financière	Faible	Détournement, fonds consommé et non réinvestis

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation		- Sans relation avec l'extérieur - Dépendance des membres vis-à-vis du Président - Remplissage non régulier des outils de gestion - Matériels non encore au complet puisque 3 ^{ème} tranche du financement non encore débloquée
Agri business		- Avant l'association a eu un compte épargne à TIAVO mais actuellement cela n'existe plus - Pas de chiffres d'affaires liés au sous projet - Pas de volonté pour la reconstitution de la subvention - Pas de Fonds reconstitués
Technique		- L'association n'a pas reçu de formation pratique - Application de techniques améliorées en baisse
Environnement	- Feux de brousse presque inexistant - Effort des membres sur la protection tanety malgré le manque de matériel (niveau à bulle) - Culture sus brûlis presque inexistant	- Manque d'expérience sur la responsabilisation des autorités locales

Etat

OP DU GROUPE III : NIVEAU FAIBLE

Diagnostic de l'OP.15**Identification**

Nom de l'OP :	MITSINJOSOA
Intitulé du sous projet :	Apiculture
Localisation :	Isahy Tangimaso
Commune rurale :	Befeta
District :	Ambohimahaso
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Moyen	Entamé, mais en difficulté (niveau faible en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	Nombre de membres inchangé (14 membres)
Leadership	Faible	Dirigeant et membre non dynamiques
Situation financière	Faible	Disponibilité d'une partie (insignifiante) de subvention

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	- Existence de DINA	- Manque de plan de travail et non respect de calendrier des activités - Arrêt de l'activité en 2007 pour une raison de ne plus vouloir se risquer à une production nulle
Agri business	-	- Chiffres d'affaires en dessous de la moyenne des OP : niveau faible - Capacité limitée à la reconstitution de la subvention - Fonds reconstitués insignifiants - Tendance vers une gestion individualiste des activités économiques et commerciales
Technique	-	- Pas de formation pratique reçue - Application de techniques améliorées en baisse
Environnement	- Existence d'une convention collective sur l'application du CCE	

Etat

OP DU GROUPE III : NIVEAU FAIBLE

Diagnostic de l'OP.16**Identification**

Nom de l'OP :	MITSINJO
Intitulé du sous projet :	Culture de Haricot
Localisation :	Ambatolampy Ambinda
Commune rurale :	Befeta
District :	Ambohimahaso
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Moyen	Entamé, mais en difficulté (niveau faible en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	Nombre de membres identiques à celui au début du projet (16 au début et 16 actuellement)
Leadership	Avancé	Très dynamique : leadership du Président et facilité de mobilisation des membres ; dynamisme des membres
Situation financière	Moyen	Disponibilité d'une partie de subvention

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	- Aucun conflit - Objectifs et vision connus par tous les membres - Solidarité, cohésion et entraide des membres - Existence de 4 commissions de travail opérationnelles - Décision prise après concertation - Discipline et règlement intérieur existant et appliqué	- Difficulté sur l'utilisation des outils de gestion financière
Agri business	- Tendance vers une gestion collective des activités économiques et commerciales - Compte en banque BOA et à TIAVO de Befeta - Souhait de s'unir avec d'autres associations	- Chiffres d'affaires en dessous de la moyenne des OP : niveau faible - Fonds reconstitués en dessous de la moyenne des OP
Technique	- Membres réceptifs aux formations octroyées	- Manque de formation pratique - Application de techniques améliorées en baisse - Aléas climatiques
Environnement	- Existence de CCE - Respect du contenu du CCE plus ou moins aidé par le règlement intérieur - Effort des membres sur la protection tanety malgré le manque de matériel (niveau à bulle)	- Insuffisance d'expérience sur la responsabilisation des autorités locales - Non maîtrise de la lutte contre les ennemis des cultures

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP.18**Identification**

Nom de l'OP :	MANIRISOA
Intitulé du sous projet :	Culture de Haricot et de petits pois
Localisation :	Ambohimanana II
Commune rurale :	Anjoma Itsara
District :	Isandra
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Moyen	Entamé, mais en difficulté (niveau faible en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	10<nombre des membres <ou= nombre initial
Leadership	Moyen	Motivé mais manque d'expérience
Situation financière	Faible Moyen	Détournement, fonds consommé et non réinvestis Reconstitution du fonds par un système de GCV autre que le sous projet

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	- Conflit interne inexistant - Bonne compréhension par les membres des objectifs de l'association	- Manque de solidarité des membres - Mauvaise gestion des matériels - Négligence en matière de relation avec l'extérieur
Agri business	- Reconstitution du fonds par le système de GCV (en nature : L'OP dispose actuellement à TIAVO un montant de Ar 1 000 000 pour la continuité des activités)	- Chiffres d'affaires en dessous de la moyenne des OP : niveau faible
Technique	- OP bénéficie de plusieurs formations - Prise d'initiative en cas de problème : « la sécheresse a fait que pour éviter la disparition complète du fonds PSDR, l'association a créé une épicerie, pratique le GCV et a mis en place une pépinière commerciale de café arabica.	- Faible production de compost - Non maîtrise des techniques améliorées
Environnement	- Fortes expériences sur la protection tanety, la production de compost, la production de plant forestier, - Collaboration avec l'entité responsable de l'activité café à Anjoma Itsara	- Difficulté de contrôler les feux de brousse pratiquer par les paysans non membres - Manque d'expérience sur la responsabilisation des autorités locales

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP.19**Identification**

Nom de l'OP :	FENOMANANA
Intitulé du sous projet :	Cultures sur Tanety de Pomme de terre et de Haricot
Localisation :	Ambalatsileo
Commune rurale :	Soatanana
District :	Isandra
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Moyen	Entamé, mais en difficulté (niveau faible en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	Augmentation du nombre de membres même timide (de 10 à 11 actuellement)
Leadership	Moyen	Motivé mais manque d'expérience
Situation financière	Faible Moyen	Détournement, fonds consommé et non réinvestis Avec des alternatives d'auto financement hors sous projet

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	- Niveau satisfaisant de prise de responsabilité des membres : non acceptation par les membres des abus de pouvoir de la Présidente et de la Trésorière - Compréhension par les membres des objectifs de l'association tels l'amélioration du revenu à partir de l'augmentation de la production. - Bonne solidarité des membres : entraide et travail collectif au niveau des champs de chaque membre	- Conflit interne dû au manque de transparence de gestion financière (détournement par la Trésorière et la Présidente) - Outils de gestion financière non maîtrisés par les membres - Anarchie de la Présidente et de la Trésorière - Problème de gestion des matériels communs - Fonds non reconstitués
Agri business	- Capacité des membres à utiliser le montant obtenu des produits dans d'autres activités : couture et collecte de paddy (alternative de financement)	- Peu de chiffres d'affaires liés au sous projet - Pas de fonds reconstitués à partir du sous projet
Technique		- Manque de matériels agricoles - Sécheresse
Environnement	- Concentration des activités des membres sur les cultures vivrières sur tanety	- Les membres sont mal informés sur le CCE et son contenu

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP.20 Identification

Nom de l'OP :	FIVOARANA
Intitulé du sous projet :	Arboriculture fruitière + Cultures d'arachide et de haricot
Localisation :	Antsamaina
Commune rurale :	Ambondrona
District :	Isandra
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Faible	Entamé, mais arboriculture non encore productive Diversification en arachide compromise
Evolution des membres	Faible	Dispersion des membres (on ne connaît plus qui est membres, qui ne l'est plus)
Leadership	Faible	Dirigeant et membres non dynamiques
Situation financière	Faible	Fonds consommé et non encore reconstitué (Cf. avancement du sous projet) Incapable de rebondir (Cf. évolution des membres)

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	- Transparence de gestion financière (facture bien claire) - Existence des cahiers d'enregistrement de la production de chacun - Existence d'un cahier d'enregistrement des travaux menés	- Pas de relation avec l'extérieur - Non compréhension par les membres des utilités des outils de gestion administrative - Existence des membres qui ne maîtrisent pas la gestion financière
Agri business	-	- Niveau faible en chiffres d'affaires - Phase encore non productive de l'arboriculture - Capacité limitée à la reconstitution de la subvention
Technique	- Tentative de diversifier les activités en culture d'arachide	- Techniques de production d'arachide non encore maîtrisée par quelques membres
Environnement	- Motivation des membres sur l'établissement du dina	- Membres non informés sur l'existence de CCE - responsabilisation des autorités locales pour l'application du CCE

Etat

OP DU GROUPE III : NIVEAU FAIBLE

Diagnostic de l'OP.23

Identification

Nom de l'OP :	FANILO
Intitulé du sous projet :	Culture de Géranium
Localisation :	Ambalavao
Commune rurale :	Ankarinarivo Manirisoa
District :	Isandra
Région :	Matsiatra Ambony

Maturité organisationnelle

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Moyen	Entamé, mais en difficulté (niveau faible en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	10 < nombre des membres < ou = nombre initial
Leadership	Moyen	Motivé mais manque d'expérience
Situation financière	Moyen	Disponibilité d'une partie de subvention

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	- Compréhension par tous les membres des objectifs et des buts de l'association - Bonne relation entre les membres : pas de conflit interne - Bonne motivation des membres - Existence des commissions : finance, gestion des matériels, techniques - Prise de décision par l'AG - Transparence de gestion	- Non compréhension par les membres de l'utilité des outils de gestion
Agri business	- Commercialisation groupée des produits	- Niveau faible en chiffres d'affaires - Fonds reconstitués en dessous de la moyenne des OP
Technique	- Augmentation de l'application de techniques - Application systématique des conseils et recommandations	- Faible production de fumier et de compost
Environnement	- Respect du CCE - Motivation des membres sur la conversion de CCE en dina	- Insuffisance de biomasse pour le compostage - Manque d'expérience sur la responsabilisation des autorités locales pour l'application du CCE

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP.24**Indentification**Nom de l'OP : **FANIRIANTSOA**Intitulé du sous projet : **Culture de Soja**

Localisation : Manakarongana

Commune rurale : Alatsinainy Ialamarina

District : Lalangina

Région : Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Faible	Entamé, mais en difficulté (pas de production du à la sécheresse)
Evolution des membres	Faible	Dispersion des membres (il ne reste plus que 6 membres)
Leadership	Faible	Dirigeant et membres non dynamiques
Situation financière	Faible	Détournement, fonds consommé et non réinvestis

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	- Conflit interne, - Membres restants non déçus (sécheresse pendant la réalisation du projet), motivés pour continuer l'activité	- Outil de gestion administratif peu clair et non compris pour les membres - Outils de gestion financière non régulièrement remplis et peu maîtrisé - Non appropriation par l'association du calendrier des activités - Manque de relation avec l'extérieur
Agri business	-	- Pas de chiffres d'affaires liés au sous projet - Pas de volonté pour la reconstitution de la subvention
Technique	-	- Aléas climatiques : sécheresse - Faible production de compost - Pas de vente réalisée
Environnement	- Utilisation de vétiver comme plante fixatrice - Environ 50% des objectifs sur les activités environnementales sont atteints - Effort sur la lutte contre les feux de brousse et la pratique du tavy	- Non maîtrise de la technique de compostage - Manque d'expérience sur la responsabilisation des autorités locales

Etat

OP DU GROUPE III : NIVEAU FAIBLE

Diagnostic de l'OP.27**Indentification**Nom de l'OP : **ATRIKA**Intitulé du sous projet : **Culture d'Oignon**

Localisation : Ampanivana

Commune rurale : Ikalamavony

District : Ikalamavony

Région : Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Moyen	Entamé, mais en légère difficulté (niveau moyen en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	Nombre de membres inchangé jusqu'à maintenant
Leadership	Moyen	Motivé mais manque d'expérience : Président jeune, dynamique et motivé ; membres de bureau responsabilisés ; 80% des membres encore motivés
Situation financière	Moyen	Disponibilité d'une partie de subvention

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	- Conflit interne non existant - Existence d'une organisation dans la gestion des matériels - Décision prise en AG - Confiance entre les membres - Ecoute mutuelle et bonne communication entre les membres - Bonne compréhension de tous les membres de l'utilité des outils de gestion - Transparence de gestion	- Non maîtrise par les commissions de leurs rôles et responsabilités (commercialisation et technique) - Non maîtrise du compte d'exploitation - Pas de système de planification ni de suivi-évaluation bien défini
Agri business	- Tendances vers une gestion collective des activités économiques et commerciales	- Non maîtrise du système d'approvisionnement en intrants/semences et du système de commercialisation collectif - Négligence de la nécessité de la reconstitution de la subvention (niveau faible de recouvrement)
Technique	- Techniques déjà maîtrisées depuis longtemps - Ouverture à d'autres organismes (SAHA, FAFIFI)	- Insuffisance de semences - Maladies non maîtrisées - Problème de débouchés
Environnement	- Fortes expériences sur la collaboration avec divers projets et programmes	- Insuffisance de fumure organique - Manque d'expérience sur la responsabilisation des autorités locales pour l'application du CCE

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP.27**Indentification**

Nom de l'OP :	MIVOATSA
Intitulé du sous projet :	Culture de Soja
Localisation :	Ambodivohitra Tanambao
Commune rurale :	Ikalamavony
District :	Ikalamavony
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Faible	Entamé, mais en difficulté (activités non réussies)
Evolution des membres	Moyen	Stabilité du nombre de membres (12)
Leadership	Faible	Dirigeant et membres non dynamiques
Situation financière	Faible	Disponibilité d'une infime partie de subvention

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	- Pas de conflit interne - Compréhension par tous les membres des objectifs (mais non prise de responsabilités ni d'initiative)	- Non prise des responsabilités et manque d'initiative des membres - Non compréhension de l'utilité des outils de gestion financière, administrative et des activités - Pas de calendrier des activités ni de plan de travail - Non prévision de l'amortissement des matériels dans la gestion des matériels
Agri business	- Tendence vers une gestion collective des activités économiques et commerciales - Existence encore de fonds pour la continuité des activités	- Niveau faible en chiffres d'affaires - Capacité faible à la reconstitution de la subvention - Fonds reconstitués en dessous de la moyenne des OP
Technique	- Cultures déjà pratiquées avant la réalisation du sous projet	- Faible production due à la sécheresse
Environnement	- Expérience sur la technique de culture d'oignon ; - L'OP se décide de changer d'activité (culture d'oignon) - Elle veut un encadrement technique sur la production de semences d'oignon	- Les membres ne sont pas bien informés sur le CCE - Activité non réussie due aux calamités naturelles ; - Difficulté d'accès aux semences d'oignon

Etat

OP DU GROUPE III : NIVEAU FAIBLE

Diagnostic de l'OP.28**Indentification**Nom de l'OP : **VOHITROMBY**Intitulé du sous projet : **Arboriculture fruitière**

Localisation : Ambalamahasoa
 Commune rurale : Ambalamahasoa
 District : Lalangina
 Région : Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Faible	Entamé, mais arboriculture non encore productive
Evolution des membres	Moyen	Stabilité du nombre de membres : 28 au début et encore 28 actuellement
Leadership	Moyen	Membres de bureau dynamiques, motivés et responsables Dépendance des membres : manque d'initiative et non prise de responsabilité
Situation financière	Faible Moyen	Fonds consommé et non encore reconstitué (Cf. avancement du sous projet) Devrait être capable de rebondir en phase de production

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	- Objectifs compris et encore maintenus - Sensation de s'unir avec d'autres associations - Expérience en animation rurale (lutte contre le VIH/SIDA et protection de l'environnement) - Décision prise en AG - Outils de gestion régulièrement remplis et clairs pour tous les membres ; gestion saine et transparente - Existence de plan annuel d'activité	- Pas de relation avec l'extérieur - Evaluation individuelle des activités - Manque de prévision pour l'entretien ni le renouvellement des matériels obtenus du financement PSDR - Pas d'évaluation commune des réalisations - Matériels gérés individuellement sans se soucier de leur renouvellement
Agri business	- Epargne en vue à partir d'une vente de paddy en période de récolte	- Pas de chiffres d'affaires réalisés, en attendant la phase productive de l'investissement en arboriculture fruitière - Pas encore de reconstitution de la subvention
Technique	- Membres dynamiques et enthousiastes pour l'application des techniques	- Attaque des insectes - Les semences ne sont pas adaptées aux conditions édapho-climatiques de la zone
Environnement	- Existence de CCE - Motivation des membres sur la plantation d'oranger	- Retard du déblocage de la 3ème tranche de financement - Les autres que le président et le secrétaire ne savent pas utiliser le CCE

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP.29

Indentification

Nom de l'OP :	TONTOLOMAINTSO
Intitulé du sous projet :	Arboriculture fruitière (agrumes)
Localisation :	Tambohonandriana Volamena
Commune rurale :	Ambalakely
District :	Lalangina
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Faible	Entamé, mais arboriculture non encore productive
Evolution des membres	Moyen	Stabilité du nombre de membres (10 au début mais 1 décédé et 9 actuellement)
Leadership	Moyen	Motivé mais manque d'expérience : Président motivé et responsable ; difficulté d'animer et de former les membres
Situation financière	Faible Moyen	Fonds consommé et non encore reconstitué (Cf. avancement du sous projet)

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de conflit interne, solidarité des membres - Objectifs encore maintenus - Essai d'extension à d'autres spéculations (haricot, soja : malheureusement non réussies dû à la sécheresse) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de relation avec l'extérieur - Non maîtrise des outils de gestion financière et administrative - Pas d'évaluation collective des activités - Gestion individuelle des matériels
Agri business	<ul style="list-style-type: none"> - Sensation de s'unir à d'autres associations de même filière 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de chiffres d'affaires réalisés, en attendant la phase productive de l'investissement en arboriculture fruitière - Pas encore de reconstitution de la subvention
Technique	<ul style="list-style-type: none"> - Cultures déjà pratiquée avant la réalisation du sous projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation non suffisante - Faible application des techniques - Changement de climat - Problème d'approvisionnement en intrants (produits phytosanitaires)
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de CCE - Maîtrise de la protection tanety et du compostage - Feux de brousse et pratique du tavy presque inexistant 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de biomasse pour le compostage - Manque d'expérience sur la responsabilisation des autorités locales pour l'application du CCE

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP.30**Indentification**

Nom de l'OP :	ATSIKA RO
Intitulé du sous projet :	Systèmes diversifiés de production : Haricot, Maïs, Arachide, et Soja
Localisation :	Fangodahy
Commune rurale :	Ivoamba
District :	Lalangina
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Moyen	Entamé, mais en difficulté (chiffres d'affaires tous non déclarés)
Evolution des membres	Moyen	Nombre de membres en baisse : 35 au début et 22 actuellement
Leadership	Avancé	Très dynamique : membres de bureau compétents, motivés et dynamiques ; motivation des membres restants
Situation financière	Moyen	Disponibilité d'une partie de subvention

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Conflit encore inexistant, membres solidaires - Prise de décision par concertation en AG - Outils de gestion administrative et financière régulièrement remplis - Gestion financière transparente 	<ul style="list-style-type: none"> - Compte d'exploitation non maîtrisé par les membres - Epargne, fonctionnement et investissement confondus - Négligence des membres dans la reconstitution du fonds - Pas de système d'évaluation collectif - Commercialisation individuelle - Pas d'expérience en à la réutilisation de fonds
Agri business	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de compte à TIAVO (produits et cotisation) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de transparence dans les chiffres d'affaires (potentiellement de niveau élevé)
Technique	<ul style="list-style-type: none"> - Dynamisme des membres 	<ul style="list-style-type: none"> - Fertilisation insuffisante - Attaque des insectes - Manque de suivi de l'application des techniques - Faible production de compost - Faible pouvoir d'achat
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de CCE - Maîtrise de la culture associée, une des technique de prévention des maladies des cultures, 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de dina - Manque d'expérience sur la responsabilisation des autorités locales pour l'application du CCE

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP.31**Indentification**

Code OP	31
Nom de l'OP :	JCT
Intitulé du sous projet :	Systèmes diversifiés de production : Maïs, Haricot, Soja, et Voanjobory
Localisation :	Tambohoivo
Commune rurale :	Alakamisy Ambohimaha
District :	Lalangina
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Moyen	Entamé, mais en difficulté (pas de chiffres d'affaires déclarés)
Evolution des membres	Moyen	Stabilité du nombre de membres (25 dont 14 actifs).
Leadership	Moyen	Motivé mais manque d'expérience : non prise de responsabilité pour certains dirigeants (Vice Président et Conseillers) ; mais OP composée par des membres de niveau d'études assez élevé
Situation financière	Moyen	Disponibilité d'une partie de subvention

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	OP composée par des membres de niveau d'études assez élevé Compréhension par tous les membres des objectifs fixés Président et Trésoriers responsables	- Pas de relation avec les autres associations - Non prise de responsabilité pour certains dirigeants (Vice Président et Conseillers) - Pas de fixation commune de prix - Outils de gestion peu remplis - Pas de compte en banque : fonds non encore reconstitué - Dina ou règlement intérieur non appliqué - Pas d'évaluation commune sur les réalisations
Agri business		- Pas de transparence dans les chiffres d'affaires - Pas de volonté pour la reconstitution de la subvention - Tendance vers une gestion individualiste des activités économiques et commerciales
Technique	Maîtrise des techniques améliorées	- Insuffisance de matériels (pulvérisateur) - Problème d'approvisionnement en intrants (produits phytosanitaires)
Environnement	Expérience marquée en collaboration avec divers projets et/ou programmes depuis sa création	- Insuffisance de biomasse pour le compostage - Manque d'expérience sur la responsabilisation des autorités locales pour l'application du CCE

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP.32**Indentification**

Nom de l'OP :	VMV (Vehivavy Mikolo ny Voary)
Intitulé du sous projet :	Culture de Haricot et Sériciculture
Localisation :	Ambatovaky
Commune rurale :	Androy
District :	Lalangina
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Faible	Non démarré pour la sériciculture Entamé, mais en difficulté pour le haricot
Evolution des membres	Moyen	10<nombre des membres <ou= nombre initial
Leadership	Moyen	Motivé mais manque d'expérience : Président et Trésorier dynamiques et motivés ; mais problème de communication au sein de l'association (très peu de contact)
Situation financière	Moyen	Disponibilité d'une partie de subvention

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	- Bonne échange et entraide entre les membres - Existence d'une vision (affichée au mur de la maison) - Compréhension par tous les membres des objectifs fixés	- Non maîtrise et non application systématique des outils de gestion (administrative, activités, financière et matérielle) - Inexistence de plan de travail
Agri business	-	- Niveau faible en chiffres d'affaires (haricot) - Sous projet sériciculture non encore démarré - Fonds non encore reconstitués (problème de non production dû à la sécheresse pour le haricot)
Technique	- Effort d'extension à d'autres activités (élevage des canards mulards, malheureusement cambriolés)	- Faible niveau intellectuel de quelques membres ne leur permettant pas de suivre la formation - Problème d'approvisionnement en matériels performants - Endroit restreint
Environnement	- Respect du CCE - Motivation des membres sur la conversion du CCE en dina - La production de fumier devient une activité quotidienne	- La plupart des membres sont illettrés - Expérience insuffisante sur la multiplication de plant de mûrier - Manque d'expérience sur la responsabilisation des autorités locales pour l'application du CCE

OP DU GROUPE III : NIVEAU FAIBLE

Diagnostic de l'OP.33
IdentificationNom de l'OP : **FTMTK FANILO**Intitulé du sous projet : **Riziculture irriguée**Localisation : Sahanala
Commune rurale : Ambanairoa Andonaka
District : Ambalavao
Région : Matsiatra Ambony**Evaluation de la maturité**

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Moyen	Entamé, mais en difficulté (niveau faible en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	Stabilité du nombre de membres (15)
Leadership	Moyen	Motivé mais manque d'expérience
Situation financière	Moyen	Disponibilité d'une partie de subvention

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	- Pas de conflit interne, bonne solidarité entre les membres, cohésion - Prise de décision par du consensus ; concertation en AG	- Peu d'échanges avec l'extérieur - Détournement sur l'utilisation des matériels de don (charrette en location)
Agri business	- Existence de fonds pour la continuité des activités - Existence déjà de vente groupée pour les tomates (vente commune à Ilakaka)	- Niveau faible en chiffres d'affaires - Capacité limitée à la reconstitution de la subvention - Fonds reconstitués en dessous de la moyenne des OP - Système groupé de gestion des produits non appliqué sur le riz
Technique	- Cohésion entre les membres - Partenariat avec d'autres organismes (SAHA, ANAE)	- Non maîtrise des techniques par les membres - Non application des techniques améliorées par la majorité des membres
Environnement	- Existence de CCE - Superficie suffisante de terre à cultiver	- Inexistence de collaboration avec les autorités locales - Absence de matériel tel que niveau à bulle pour les courbes de niveau

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP.34
IdentificationNom de l'OP : **SOAFIANATRA**

Intitulé du sous projet : Culture de Manioc

Localisation : Ankaramena

Commune rurale : Ankaramena

District : Ambalavao

Région : Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Avancé	En phase de croisière (niveau élevé en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	Stabilité du nombre de membres (16 au début encore 16 actuellement)
Leadership	Avancé	Très dynamique
Situation financière	Moyen	Disponibilité d'une partie de subvention

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	- Maintien du système d'évaluation périodique (réunion mensuelle) - Compréhension par tous les membres des objectifs fixés - Membres de bureau motivés et responsables - Décision prise à l'unanimité (AG) - Cotisation des membres toujours maintenue (500 ariary/mois) - Outils de gestion financière et administrative existants et régulièrement remplis	
Agri business	- Niveau élevé en chiffres d'affaires - Tendance vers une gestion collective des activités économiques et commerciales	- Non concrétisation de l'esprit associatif dans la commercialisation des produits - Non compréhension de l'utilité de la reconstitution des fonds - Fonds reconstitués en dessous de la moyenne des OP
Technique	- Culture pratiquée depuis longtemps dans la zone et par les membres	- Techniques culturales reçues lors de la formation ne sont pas adaptées aux conditions climatiques de la zone - Sécheresse
Environnement	- Existence de CCE - Sensibilisation par les membres pour la lutte contre les feux de brousse	- Non maîtrise des feux de brousse - Manque d'expérience sur la responsabilisation des autorités locales pour l'application du CCE

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP.35**Identification**

Nom de l'OP :	SANTATRA IRAIVATSY
Intitulé du sous projet :	Systèmes diversifiés de production : Haricot, Voanjobory
Localisation :	Lomay
Commune rurale :	Besoa
District :	Ambalavao
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Avancé	En phase de croisière (niveau élevé en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	10<nombre des membres <ou= nombre initial
Leadership	Moyen	Dynamique, et motivé mais manque de cohésion : le Président de l'association est Président d'une Fédération
Situation financière	Moyen	Disponibilité d'une partie de subvention

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	Existence de règlement intérieur qui modère la non solidarité entre les membres Objectifs compris par tous les membres et encore maintenus jusqu'actuellement Sensation positive de l'effet de s'unir avec d'autres associations	Irrégularité des membres au paiement des cotisations Relation peu développée avec l'extérieur Pas de système d'évaluation collectif Matériels gérés individuellement sans se soucier de leur renouvellement
Agri business	Niveau élevé en chiffres d'affaires Montant obtenu des cotisations déposé à TIAVO	Négligence de la nécessité de la reconstitution de la subvention Fonds reconstitués en dessous de la moyenne des OP Tendance vers une gestion individualiste des activités économiques et commerciales
Technique	Motivation des membres pour l'amélioration des techniques	Sécheresse Faible taux d'application des techniques améliorées
Environnement	Respect du CCE	Insuffisance de biomasse pour le compostage Difficulté d'accès aux semences forestières et/ou agro forestières

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP. 36**Identification**

Nom de l'OP :	SOANIMIRAY SOAPENO (Syndicat Agricole pour l'Organisation de la Production Ecologique, Nutritionnelle et Opérationnelle)
Intitulé du sous projet :	Culture de Haricot
Localisation :	Imigo
Commune rurale :	Besoa
District :	Ambalavao
Région :	Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Avancé	En phase de croisière (niveau élevé en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	Maintien du nombre de membres (33 au départ et 33 actuellement)
Leadership	Faible	Très peu d'animation/mobilisation des membres
Situation financière	Moyen	Disponibilité d'une partie de subvention

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	Prise de décision par l'AG Compréhension par tous les membres des objectifs et des buts de l'association Transparence de gestion Solidarité et entraide entre les membres : vie associative maintenue	Non paiement par les membres de la cotisation annuelle Non compréhension du fonds revolving
Agri business	Niveau élevé en chiffres d'affaires	Négligence de la nécessité de la reconstitution de la subvention Fonds reconstitués en dessous de la moyenne des OP Tendance vers une gestion individualiste des activités économiques et commerciales
Technique	Partenariat avec d'autres organismes (SAHA BETSILEO, ATS)	Formations techniques non acquises Insuffisance de produits phytosanitaires Sécheresse
Environnement	Motivation des membres sur la conversion du CCE en dina Forte expérience sur la protection tanety, le compostage et le reboisement Programme d'activités pré établi, y compris les activités environnementales Culture sus brûlis presque inexistant	Faible niveau intellectuel de la majorité des membres Insuffisance d'expérience sur la responsabilisation des autorités locales Difficulté de maîtriser les feux de brousse

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP.37

Indentification

Nom de l'OP : **ALV (Ampela Liam-pivoarana Vatomitantana)**Intitulé du sous projet : **Culture de Haricot (pluviale sur tanety)**

Localisation : Ambatoteraka
 Commune rurale : Mahaditra
 District : Vohibato
 Région : Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Avancé	En phase de croisière (niveau élevé en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	Stabilité du nombre de membres (40 au début 39 actuellement une femme membre décédée)
Leadership	Moyen	Motivé mais manque d'expérience : très peu d'initiative et de prise de responsabilité des membres
Situation financière	Moyen	Disponibilité d'une partie de subvention

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de conflit interne ; membres solidaires - Existence de cotisation - Existence des outils de gestion même si non remplis - Existence de plan d'activité 	<ul style="list-style-type: none"> - Outils de gestion non remplis et non au complet - Confusion entre fonctionnement et épargne - Gestion individuelle des matériels sans souci de leur renouvellement
Agri business	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau élevé en chiffres d'affaires - Existence d'un compte TIAVO dont le montant déposé est utilisé pour collecte de paddy à revendre - Expérience en vente groupée (du paddy collecté et stocké) 	<ul style="list-style-type: none"> - Non compréhension de l'utilité du fonds de reconstitution
Technique	<ul style="list-style-type: none"> - Formation reçue suffisante et satisfaisante - Ouverture à d'autres partenaires : ANAE, CAPR Tsinjozaka, TAFITA 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence de magasin de stockage - Pas d'élargissement des activités
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Conviction de la plupart des membres sur la complémentarité entre activités environnementales mentionnées dans le CCE et le sous projet - Culture sus brûlis presque inexistant 	<ul style="list-style-type: none"> - Non maîtrise de la gestion du temps entraînant à la non respect des recommandations du CCE - Insuffisance d'expérience sur la responsabilisation des autorités locales

Etat :

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Diagnostic de l'OP.38

Indentification

Nom de l'OP : **MITSinJO**Intitulé du sous projet : **Culture de Haricot**

Localisation : Ambalavao
 Commune rurale : Maneva
 District : Vohibato
 Région : Matsiatra Ambony

Evaluation de la maturité

Critère	Niveau	Description
Avancement du sous projet	Avancé	En phase de croisière (niveau élevé en chiffres d'affaires)
Evolution des membres	Moyen	39 membres depuis la création du sous projet
Leadership	Moyen	Motivé mais manque d'expérience
Situation financière	Moyen	Disponibilité d'une partie de subvention

Appréciation générale des capacités

	Performance	Défaillance
Socio organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité de se relier avec d'autres paysans : existence d'un partenariat avec une Commune en Suisse - Compréhension par tous les membres des objectifs de l'association tels l'amélioration de vie - Prise de responsabilité et d'initiative très marquée : participation à la journée internationale des femmes du 8 mars 	<ul style="list-style-type: none"> - Esprit associatif quasi-inexistant - Non paiement des cotisations par beaucoup des membres bloquent le bon fonctionnement de l'association - Non maîtrise du compte d'exploitation - Pas de système de planification ni d'évaluation
Agri business	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau élevé en chiffres d'affaires - Conviction des membres à l'utilité d'une union ou fédération 	<ul style="list-style-type: none"> - Non compréhension de l'utilité de la reconstitution des fonds - Fonds reconstitués en dessous de la moyenne des OP
Technique		<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de temps difficile due à la pratique de pluriactivités - Non maîtrise des techniques améliorées
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de CCE 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de biomasse pour le compostage - Pas d'expérience en lutte contre les ennemis des cultures

Etat

OP DU GROUPE II : NIVEAU MOYEN

Annexe 2.4 Tableau de base de la vérification de l'hypothèse I

OP	GROUPE	Avancement sous projet	Evolution membres	Leadership	Reconst subv	Socio organisat°	Agri business	Technique	Environnement	MO	MG	ST	âge de l'assoc
OP 01	2	2	2	3	1	3	2	3	4	8	12	20	5
OP 02	2	2	2	1	1,5	4	4	3	3	6,5	14	21	5
OP 03	2	2	2	2	1,25	3	4	4	5	7,25	16	23	7
OP 04	2	2	2	1	1	3	4	5	4	6	16	22	6
OP 05	2	1	1	1	1	3	4	4	4	4	15	19	5
OP 06	2	2	2	1	1	3	3	5	3	6	14	20	7
OP 07	2	2	2	1	1	3	3	3	4	6	13	19	5
OP 08	2	2	2	2	1,5	4	3	2	4	7,5	13	21	5
OP 09	2	2	2	3	1,5	5	2	3	3	8,5	13	22	6
OP 10	2	2	2	3	1	3	3	3	4	8	13	21	6
OP 11	2	2	2	3	1,5	4	2	3	4	8,5	13	22	6
OP 12	3	1	1	1	0,25	2	1	2	4	3,25	9	12	4
OP 13	2	2	2	3	1,5	4	4	2	3	8,5	13	22	4
OP 14	3	1	1	1	0,5	2	1	3	4	3,5	10	14	6
OP 15	3	2	2	1	1	2	2	3	3	6	10	16	4
OP 16	2	2	2	3	1	3	4	3	4	8	14	22	6
OP 17	2	2	2	1	1	3	2	5	4	6	14	20	5
OP 18	2	2	2	2	1,5	4	2	3	5	7,5	14	22	6
OP 19	2	2	2	2	1,5	4	2	4	4	7,5	14	22	6
OP 20	3	1	1	1	0,5	2	2	3	3	3,5	10	14	5
OP 21	1	3	3	3	3	5	5	5	4	12	19	31	7
OP 22	1	3	3	3	3	5	5	5	3	12	18	30	8
OP 23	2	2	2	1	1	4	3	4	4	6	15	21	5
OP 24	3	1	1	1	0,75	2	2	3	3	3,75	10	14	4
OP 25	2	2	2	2	2	4	4	3	3	8	14	22	6
OP 26	3	1	1	2	0,25	2	2	2	2	4,25	8	12	4
OP 27	3	1	1	1	1	3	3	2	2	4	10	14	5
OP 28	2	2	2	2	1,5	4	3	3	3	7,5	13	21	5
OP 29	2	1	2	2	1,5	3	3	4	4	6,5	14	21	5
OP 30	2	2	2	3	1	4	2	4	3	8	13	21	6
OP 31	2	2	2	2	1	3	1	5	5	7	14	21	6
OP 32	3	1	2	2	1	2	2	1	4	6	9	15	4
OP 33	2	2	2	2	1,5	4	4	2	3	7,5	13	21	5
OP 34	2	3	3	3	1	3	4	3	3	10	13	23	9
OP 35	2	3	2	2	1,5	4	3	3	4	8,5	14	23	6
OP 36	2	3	2	1	1,25	3	2	3	4	7,25	12	19	5
OP 37	2	3	3	3	1	3	3	4	2	10	12	22	6
OP 38	2	3	2	2	1	3	3	2	3	8	11	19	5
OP 39	1	3	2	3	3	5	5	5	3	11	18	29	8

Source : Auteur

Annexe 2.5 Compte d'exploitation de l'OP MIRAMANDROSO

DETAILS DES INVESTISSEMENTS							
Nom de l'OP	MIARAMANDROSO			Commune rurale :	Andranovorivato		
Intitulé du sous projet :				District :	Vohibato		
Localisation :	Ambalazaha			Région :	HM	Supérficie : 10ha	
Désignation	Unité	Qté	PU	Montant	Don PSDR	Apport Bénéficiaire	
Equipements							
Bœuf de trait	U	6	370 000	2 220 000,00	-	2 220 000	
Charrues-chaînes	U	4	65 000	260 000,00	260 000,00	-	
Herses	U	4	60 000	240 000,00	240 000,00	-	
Charrettes	U	2	800 000	1 600 000,00	1 600 000,00	-	
Brouettes	U	5	60 000	300 000,00	300 000,00	-	
Angady vavy	U	15	6 000	90 000,00	90 000,00	-	
Angady lahy	U	15	8 000	120 000,00	120 000,00	-	
Pelles	U	15	8 000	120 000,00	120 000,00	-	
Râteaux	U	15	5 000	75 000,00	75 000,00	-	
Antsy gogo	U	15	4 000	60 000,00	60 000,00	-	
Faucilles	U	15	6 000	90 000,00	90 000,00	-	
Famaky	U	5	5 000	25 000,00	25 000,00	-	
Fourches	U	15	9 000	135 000,00	135 000,00	-	
Sacs	U	150	1 200	180 000,00	180 000,00	-	
Pompes pulvérisateurs	U	3	180 000	540 000,00	540 000,00	-	
Combinaison	U	3	30 000	90 000,00	90 000,00	-	
Gants	Paire	3	6 400	19 200,00	19 200,00	-	
Masques à gaz	U	3	25 000	75 000,00	75 000,00	-	
Bottes	Paire	2	10 000	20 000,00	20 000,00	-	
Panneau de chantier	Forfaitaire	1	70 000	70 000,00	70 000,00	-	
Sous total				6 329 200,00	4 109 200,00	2 220 000	
Intrants							
Semences Pdt	kg	1000	2 000	2 000 000,00	2 000 000,00	-	
Guano	kg	1500	1 200	1 800 000,00	1 800 000,00	-	
NPK 11 22 16	kg	1500	1 300	1 950 000,00	1 950 000,00	-	
Produits phytosanitaires	kg	3	15 000	45 000,00	45 000,00	-	
Fumure organique	Charrette	50	3 000	150 000,00	-	150 000	
Sous total				5 945 000,00	5 795 000,00	150 000	
Main-d'œuvre							
Débroussaillage	HJ	240	2 500	600 000,00	-	600 000	
Sous total				600 000,00	-	600 000	
Sous total SP				12 874 200,00	9 904 200,00	2 970 000	
Rémunération							
Formulation, encadrement, suivi	Fft	1	3 069 419	3 069 419,49	3 069 419,49	-	
Sous total				3 069 419,49	3 069 419,49	-	
Total				15 943 619,49	12 973 619,49	2 970 000,00	
Schéma de financement :							
Montant total en Ar		Contribution des bénéficiaires en Ar		%	Don en Ar	%	
15 943 619,49		2 970 000,00		18,63%	12 973 619,49	81,37%	
Compte d'exploitation							
Désignation	Unité	Qté	PU	Montant			
Produits							
Pomme de terre	kg	100 000	150	15 000 000			
Haricot	kg	15 000	800	12 000 000			
Total produits				27 000 000			
Intrants							
Semences Pdt	kg	8 000	500	4 000 000			
Semences haricot	kg	1 000	2 000	2 000 000			
Guano	kg	1 500	1 200	1 800 000			
NPK 11 22 16	kg	1 500	1 300	1 950 000			
Produits phytosanitaires	kg	3	15 000	45 000			
Fumure organique	Charrette	50	3 000	150 000			
Sous-total				9 945 000			
Main d'œuvre							
Débroussaillage	Hj	240	2 500	600 000			
Préparation du sol	Hj	600	2 500	1 500 000			
Labour	Hj	500	2 500	1 250 000			
Epannage fumier	Hj	600	2 500	1 500 000			
Semis	Hj	600	2 500	1 500 000			
Entretien et sarclage	Hj	700	2 500	1 750 000			
Récolte et post récolte	Hj	800	2 500	2 000 000			
Sous-total				10 100 000			
Total charges				20 045 000			
Résultat				6 955 000			
Amortissement des matériels							
Désignation	Nombre	PU	Montant (Ar)	Durée de vie (Année)	Taux d'amort	Entretien (Ar)	Annuité
Bœuf de trait	6	370 000	2 220 000	3	0,33	20 000	760 000
Charrues-chaînes	4	65 000	260 000	4	0,25	20 000	85 000
Herses	4	60 000	240 000	3	0,33	10 000	90 000
Charrettes	2	800 000	1 600 000	4	0,25	25 000	425 000
Brouettes	5	60 000	300 000	3	0,33	10 000	110 000
Angady vavy	15	6 000	90 000	2	0,50	500	45 500
Angady lahy	15	8 000	120 000	2	0,50	500	60 500
Pelles	15	8 000	120 000	2	0,50	500	60 500
Râteaux	15	5 000	75 000	2	0,50	500	38 000
Antsy gogo	15	4 000	60 000	2	0,50	200	30 200
Faucilles	15	6 000	90 000	3	0,33	200	30 200
Famaky	5	5 000	25 000	3	0,33	500	8 833
Fourches	15	9 000	135 000	3	0,33	500	45 500
Sacs	150	1 200	180 000	2	0,50	-	90 000
Pompes pulvérisateurs	3	180 000	540 000	5	0,20	20 000	128 000
Combinaison	3	30 000	90 000	2	0,50	1 000	46 000
Gants	3	6 400	19 200	2	0,50	-	9 600
Masques à gaz	3	25 000	75 000	5	0,20	-	15 000
Bottes	2	10 000	20 000	3	0,33	-	6 667
Panneau de chantier	1	70 000	70 000	4	0,25	1 000	18 500
Total							2 103 000

Annexe 2.6 Compte d'exploitation de l'OP AMI

DETAILS DES INVESTISSEMENTS							
Nom de l'OP :	AMI			Commune rurale :	Befeta		
Intitulé du sous projet :	Production de semences de riz			District :	Ambohimahasoa		
Localisation :	Vohitsambo			Région :	HM		
Supérficie : 7ha							
Désignation	Unité	Qté	PU	Montant	Don PSDR	Apport Bénéficiaire	
Intrants nécessaires au Sp							
Semences	Kg	210	1 400	294 000,00	294 000,00	-	
Guano	Kg	1400	1 200	1 680 000,00	1 680 000,00	-	
Urée	Kg	420	1 250	525 000,00	525 000,00	-	
NPK 11 22 16	Kg	1400	1 300	1 820 000,00	1 820 000,00	-	
Fongicide	Kg	4	30 000	120 000,00	120 000,00	-	
Insecticide	Litre	4	80 000	320 000,00	320 000,00	-	
Sous total				4 759 000,00	4 759 000,00		
Matériels et équipement							
Boeufs de trait	Tête	4	350 000	1 400 000,00	-	1 400 000	
Charrue-chaîne	Unité	3	54 000	162 000,00	162 000,00	-	
Herse	Unité	3	50 000	150 000,00	150 000,00	-	
Brouette	Pièce	5	70 000	350 000,00	350 000,00	-	
Sarcluse	Pièce	15	30 000	450 000,00	450 000,00	-	
Bêche	Pièce	15	7 000	105 000,00	105 000,00	-	
Pelle	Pièce	15	4 500	67 500,00	45 000,00	22 500	
Pulvérisateur	Pièce	3	200 000	600 000,00	600 000,00	-	
Combinaison	Pièce	2	30 000	60 000,00	60 000,00	-	
Gants	Pièce	2	7 000	14 000,00	14 000,00	-	
Charrette	Pièce	1	800 000	800 000,00	800 000,00	-	
Sous total				4 158 500,00	2 736 000,00	1 422 500	
Petite construction ou aménagement							
Panneau de chantier	Forfaitaire	1	70 000	70 000,00	70 000,00	-	
Sous total				70 000,00	70 000,00	-	
Main-d'œuvre							
Travaux d'aménagement	Jour	250	2 500	625 000,00	-	625 000	
Travaux de drainage	Jour	250	2 500	625 000,00	-	625 000	
Sous total				1 250 000,00		1 250 000	
Sous total SP				10 237 500,00	7 565 000,00	2 672 500	
Rémunération							
Formulation, encadrement, suivi	Fjt	1	2 361 092	2 361 091,92	2 361 091,92	-	
Sous total				2 361 091,92	2 361 091,92	-	
Total				12 598 591,92	9 926 091,92	2 672 500,00	
Schéma de financement :							
Montant total en Ar		Contribution des		%	Don en Ar	%	
12 598 591,92		2 672 500,00		21,21%	9 926 091,92	78,79%	
Compte d'exploitation							
Désignation	Unité	Qté	PU	Montant			
Produits							
Paddy	kg	20 000	350	7 000 000			
Semences (Paddy)	kg	14 000	1 000	14 000 000			
Total produits				21 000 000			
Intrants							
Semences	kg	210	1 400	294 000			
Guano	kg	1 400	1 200	1 680 000			
Urée	kg	420	1 250	525 000			
NPK 11 22 16	kg	1 400	1 300	1 820 000			
Fongicide	kg	4	30 000	120 000			
Insecticide	L	4	80 000	320 000			
Sous-total				4 759 000			
Main d'œuvre							
Travaux d'aménagement	Hj	250	2 500	625 000			
Travaux de drainage	Hj	250	2 500	625 000			
Pépière	Hj	20	2 500	50 000			
Préparation du sol et labour	Hj	500	2 500	1 250 000			
Epannage fumier	Hj	400	2 500	1 000 000			
Répiquage	Hj	450	2 500	1 125 000			
Entretien et sarclage	Hj	900	2 500	2 250 000			
Récolte et post récolte	Hj	800	2 500	2 000 000			
Sous-total				8 925 000			
Total charges				13 684 000			
Résultat				7 316 000			
Amortissement des matériels							
Désignation	Nombre	PU	Montant (Ar)	Durée de vie (An)	Taux d'amort	Entretien (Ar)	Annuité
Boeufs de trait	4	350 000	1 400 000	4	0,25	20 000	370 000
Charrue-chaîne	3	54 000	162 000	5	0,20	20 000	52 400
Herse	3	50 000	150 000	3	0,33	10 000	60 000
Brouette	5	70 000	350 000	5	0,20	25 000	95 000
Sarcluse	15	30 000	450 000	3	0,33	10 000	160 000
Bêche	15	7 000	105 000	2	0,50	500	53 000
Pelle	15	4 500	67 500	2	0,50	500	34 250
Pulvérisateur	3	200 000	600 000	2	0,50	500	300 500
Combinaison	2	30 000	60 000	2	0,50	500	30 500
Gants	2	7 000	14 000	2	0,50	200	7 200
Charrette	1	800 000	800 000	5	0,20	200	160 200
Panneau de chantier	1	70 000	70 000	2	0,50	-	35 000
Total							1 358 050

Annexe 2.7 Compte d'exploitation de l'OP MAMPITA

DETAILS DES INVESTISSEMENTS							
Nom de l'OP :	AMI		Commune rurale :	Befeta			
Intitulé du sous projet :	Riziculture irriguée		District :	Ambohimahasoa			
Localisation :	Vohitsambo		Région :	Matsiatra Ambony			
Supérficie : 8ha mais 4ha							
Désignation	Unité	Qté	PU	Montant	Don PSDR	Apport Bénéficiaire	
Equipements							
Bœuf de trait	U	6	370 000	2 220 000,00	-	2 220 000	
Charrues-chaines	U	4	65 000	260 000,00	260 000,00	-	
Herses	U	4	60 000	240 000,00	240 000,00	-	
Charrettes	U	2	800 000	1 600 000,00	1 600 000,00	-	
Brouettes	U	5	60 000	300 000,00	300 000,00	-	
Angady vavy	U	15	6 000	90 000,00	90 000,00	-	
Angady lahy	U	15	8 000	120 000,00	120 000,00	-	
Pelles	U	15	8 000	120 000,00	120 000,00	-	
Râteaux	U	15	5 000	75 000,00	75 000,00	-	
Antsy goro	U	15	4 000	60 000,00	60 000,00	-	
Faucilles	U	15	6 000	90 000,00	90 000,00	-	
Famaky	U	5	5 000	25 000,00	25 000,00	-	
Fourches	U	15	9 000	135 000,00	135 000,00	-	
Sacs	U	150	1 200	180 000,00	180 000,00	-	
Pompes pulvérisateurs	U	3	180 000	540 000,00	540 000,00	-	
Combinaison	U	3	30 000	90 000,00	90 000,00	-	
Gants	Paire	3	6 400	19 200,00	19 200,00	-	
Masques à gaz	U	3	25 000	75 000,00	75 000,00	-	
Bottes	Paire	2	10 000	20 000,00	20 000,00	-	
Panneau de chantier	Forfaitaire	1	70 000	70 000,00	70 000,00	-	
Sous total				6 329 200,00	4 109 200,00	2 220 000	
Intrants							
Semences	kg	800	2 000	1 600 000,00	1 600 000,00	-	
Guano	kg	1200	1 200	1 440 000,00	1 440 000,00	-	
NPK 11 22 16	kg	1200	1 300	1 560 000,00	1 560 000,00	-	
Produits phytosanitaires	kg	3	15 000	45 000,00	45 000,00	-	
Fumure organique	Charrette	40	3 000	120 000,00	-	120 000	
Sous total				4 765 000,00	4 645 000,00	120 000	
Main-d'œuvre							
Débroussaillage	HJ	240	2 500	600 000,00	-	600 000	
Sous total				600 000,00	-	600 000	
Sous total SP				11 694 200,00	8 754 200,00	2 940 000	
Rémunération							
Formulation, encadrement, suivi	Fjt	1	632 773	632 772,63	632 772,63	-	
Sous total				632 772,63	632 772,63	-	
Total				12 326 972,63	9 386 972,63	2 940 000,00	
Schéma de financement :							
Montant total en Ar		Contribution des bénéficiaires en Ar		%	Don en Ar	%	
12 326 972,63		2 940 000,00		23,85%	9 386 972,63	76,15%	
Compte d'exploitation							
Désignation	Unité	Qté	PU	Montant			
Produits							
Paddy	kg	22 000	350	7 700 000			
Total produits				7 700 000			
Intrants							
Semences	kg	200	2 000	400 000			
Guano	kg	200	1 200	240 000			
NPK 11 22 16	kg	200	1 300	260 000			
Produits phytosanitaires	kg	3	15 000	45 000			
Fumure organique	Charrette	20	3 000	60 000			
Sous-total				1 005 000			
Main d'œuvre							
Débroussaillage	Hj	100	2 500	250 000			
Préparation du sol	Hj	100	2 500	250 000			
Labour	Hj	150	2 500	375 000			
Pépinière	Hj	20	2 500	50 000			
Epannage fumier	Hj	80	2 500	200 000			
Répiquage	Hj	50	2 500	125 000			
Entretien et sarclage	Hj	100	2 500	250 000			
Récolte et post récolte	Hj	80	2 500	200 000			
Sous-total				1 700 000			
Total charges				2 705 000			
Résultat				4 995 000			
Amortissement des matériels							
Désignation	Nombre	PU	Montant (Ar)	Durée de vie (Année)	Taux d'amort	Entretien (Ar)	Annuité
Bœuf de trait	6	370 000	2 220 000	3	0,33	20 000	760 000
Charrues-chaines	4	65 000	260 000	5	0,20	20 000	72 000
Herses	4	60 000	240 000	3	0,33	10 000	90 000
Charrettes	2	800 000	1 600 000	5	0,20	25 000	345 000
Brouettes	5	60 000	300 000	3	0,33	10 000	110 000
Angady vavy	15	6 000	90 000	2	0,50	500	45 500
Angady lahy	15	8 000	120 000	2	0,50	500	60 500
Pelles	15	8 000	120 000	2	0,50	500	60 500
Râteaux	15	5 000	75 000	2	0,50	500	38 000
Antsy goro	15	4 000	60 000	2	0,50	200	30 200
Faucilles	15	6 000	90 000	3	0,33	200	30 200
Famaky	5	5 000	25 000	3	0,33	500	8 833
Fourches	15	9 000	135 000	3	0,33	500	45 500
Sacs	150	1 200	180 000	2	0,50	-	90 000
Pompes pulvérisateurs	3	180 000	540 000	5	0,20	20 000	128 000
Combinaison	3	30 000	90 000	2	0,50	1 000	46 000
Gants	3	6 400	19 200	2	0,50	-	9 600
Masques à gaz	3	25 000	75 000	5	0,20	-	15 000
Bottes	2	10 000	20 000	3	0,33	-	6 667
Panneau de chantier	1	70 000	70 000	4	0,25	1 000	18 500
Total							2 010 000

Annexe 2.8 Tableau des variables et observations

Les 13 variables de la matrice de départ correspondant à M0 sont :

1. **MOTV** : Motivation
2. **QPI** : Qualité de la phase d'identification
3. **QDF** : Qualité du dossier de formulation
4. **AdQduSP** : Adéquation du SP à la localité
5. **Mat org** : Maturité organisationnelle
6. **CGC** : Capacité de gestion de crises
7. **Rdm** : Rendement
8. **QA&FPS** : Qualité de l'Assistance et Formation du PS
9. **QSPSDR** : Qualité du Suivi du PSDR
10. **MOG** : Maitrise de l'outil de gestion
11. **TdG** : Transparence de la Gestion
12. **CFERouR** : Constitution de fond d'épargne ou Fond Revolving
13. **REUS** : Réussite

Score de Mo :

Pour les 13 variables, 39 observations sont faites

Tableau 14 : Variables et observations

Observations	Variables												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	12
2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	13
3	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	3	2	12
4	3	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	11
5	3	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	11
6	3	3	2	3	3	1	1	2	2	1	3	2	14
7	3	0	3	2	3	2	1	3	1	2	2	2	11
8	2	4	1	2	3	2	2	2	2	2	2	3	12
9	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	2	3	11
10	2	1	0	2	3	3	2	3	2	1	2	2	8
11	4	1	3	1	4	2	2	2	3	2	1	3	13
12	1	0	0	0	1	0	2	1	0	0	0	0	1
13	2	2	1	3	4	2	3	1	2	1	3	3	12
14	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	7
15	0	2	0	2	3	0	0	1	2	1	2	2	7
16	2	0	2	1	3	2	2	2	1	2	1	2	8
17	3	2	3	2	3	0	2	1	1	3	2	2	13
18	4	2	0	3	3	2	1	2	1	1	3	3	12
19	5	1	3	2	3	1	2	1	1	2	2	3	14
20	0	3	2	1	1	2	1	1	1	0	1	1	9
21	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	22
22	5	3	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	21
23	2	1	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	10
24	1	2	1	0	2	0	0	2	0	1	0	1	5
25	2	4	1	2	3	1	3	1	0	2	2	3	12
26	2	1	0	0	2	1	1	0	0	2	0	0	4
27	2	1	1	2	2	0	1	1	0	0	2	2	6
28	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	12
29	5	3	1	1	3	2	1	1	1	2	1	3	13
30	4	0	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	12
31	3	3	0	2	3	0	1	1	2	2	2	2	11
32	1	1	0	1	3	0	0	0	2	0	1	2	5
33	2	3	2	1	3	2	2	1	0	1	1	3	11
34	2	2	1	2	4	2	2	2	2	2	2	2	11
35	2	2	3	2	4	1	2	2	3	1	2	3	13
36	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	13
37	3	1	2	2	4	2	2	2	1	1	2	2	12
38	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	3	2	12
39	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	23

Source : Auteur

Ce dernier tableau a permis l'obtention de la matrice de corrélation inter variables M0.

Annexe 2.9 Matrice de travail MO'

Matrice MO'

	QPI	QDF	VOLT	AdQduSP	Mat org	MT&CFFC	Rdm	QA&FPS	QSPSDR	MOG	TdG	CFERouR	REUS
QPI	0												
QDF	0	0											
VOLT	0	0	0										
AdQduSP	1	1	0	0									
Mat org	0	0	1	0	0								
MT&CFFC	0	0	1	0	0	0							
Rdm	0	0	1	1	1	1	0						
QA&FPS	0	0	0	0	0	1	0	0					
QSPSDR	0	0	0	0	0	1	0	0	0				
MOG	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0			
TdG	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0		
CFERouR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	
REUS	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0

Elle est issue de la matrice MO après application du seuil d'acceptabilité ($SA \geq 0,125$) et élimination de la partie triangulaire supérieure.

Matrice MO

	QPI	QDF	VOLT	AdQduSP	Mat org	MT&CFFC	Rdm	QA&FPS	QSPSDR	MOG	TdG	CFERouR	REUS
QPI	1	-0,114	0	0,287	0	0,112	0	0,144	-0,284	0,223	-0,125	0,1	-0,145
QDF	-0,114	1	0,052	0,685	0	0,221	0	0,211	0	-0,214	0,117	-0,224	0,004
VOLT	0	0,052	1	-0,115	0,228	0,352	0,485	0	0,114	-0,224	0,118	0,002	0,988
AdQduSP	0,287	0,685	-0,115	1	0,221	0	0,333	0	-0,22	0	-0,201	0	0,205
Mat org	0	0	0,228	0,221	1	0	0,575	0	-0,168	0	0,117	0	0
MT&CFFC	0,112	0,221	0,352	0	0	1	0,289	0,444	0,354	0,2	-0,112	0	0,1
Rdm	0	0	0,485	0,333	0,575	0,289	1	0,144	-0,214	0,223	0,852	0	-0,117
QA&FPS	0,144	0,211	0	0	0	0,444	0,144	1	0	0,447	0,114	0,224	0,2
QSPSDR	-0,204	0	0,114	-0,22	-0,168	0,354	-0,214	0	1	0,478	0,587	0	0,114
MOG	0,223	-0,214	-0,224	0	0	0,2	0,223	0,447	0,478	1	0	0,658	0
TdG	-0,125	0,117	0,118	-0,201	0,117	-0,112	0,852	0,114	0,587	0	1	0,875	0,102
CFERouR	0,1	-0,224	0,002	0	0	0	0	0,224	0	0,658	0,875	1	0,775
REUS	-0,145	0,004	0,988	0,205	0	0,1	-0,117	0,2	0,114	0	0,102	0,775	1

Les valeurs supérieures au seuil ont été remplacées par 1 et celles inférieures par 0, on obtient ainsi la matrice suivante

	QPI	QDF	VOLT	AdQduSP	Mat org	MT&CFFC	Rdm	QA&FPS	QSPSDR	MOG	TdG	CFERouR	REUS
QPI	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
QDF	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VOLT	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1
AdQduSP	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Mat org	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
MT&CFFC	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
Rdm	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0
QA&FPS	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0
QSPSDR	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0
MOG	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0
TdG	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0
CFERouR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
REUS	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1

La matrice est symétrique, la partie triangulaire supérieure sera enlevée. Les éléments diagonaux, sont rendus nuls, pour enlever toutes les boucles. La Matrice MO' est ainsi obtenue.

Annexe 2.9 Ordre de sortie des variables

Matrice de travail MO'

	QPI	QDF	VOLT	AdQduSP	Mat org	MT&CFFC	Rdm	QA&FPS	QSPSDR	MOG	TdG	CFERouR	REUS
QPI	0												
QDF	0	0											
VOLT	0	0	0										
AdQduSP	1	1	0	0									
Mat org	0	0	1	0	0								
MT&CFFC	0	0	1	0	0	0							
Rdm	0	0	1	1	1	1	0						
QA&FPS	0	0	0	0	0	1	0	0					
QSPSDR	0	0	0	0	0	1	0	0	0				
MOG	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0			
TdG	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0		
CFERouR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	
REUS	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0

Matrice M1

	QPI	QDF	VOLT	AdQduSP	Mat org	MT&CFFC	Rdm	QA&FPS	QSPSDR	MOG	TdG	CFERouR	REUS	
QPI	0													0
QDF	0	0												0
VOLT	0	0	0											0
AdQduSP	1	1	0	0										2
Mat org	0	0	1	0	0									1
MT&CFFC	0	0	1	0	0	0								1
Rdm	0	0	1	1	1	1	0							4
QA&FPS	0	0	0	0	0	1	0	0						1
QSPSDR	0	0	0	0	0	1	0	0	0					1
MOG	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0				2
TdG	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0			2
CFERouR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0		2
REUS	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2

Avec une somme égale à 0 sur les lignes QPI, QDF, VOLT sortent

Matrice M2

	AdQduSP	Mat org	MT&CFFC	Rdm	QA&FPS	QSPSDR	MOG	TdG	CFERouR	REUS	
AdQduSP	0										0
Mat org	0	0									0
MT&CFFC	0	0	0								0
Rdm	1	1	1	0							3
QA&FPS	1	0	0	0	0						1
QSPSDR	1	0	0	0	0	0					1
MOG	0	0	0	0	1	1	0				2
TdG	0	0	0	1	0	1	0	0			2
CFERouR	0	0	0	0	0	0	1	1	0		2
REUS	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1

AdQduSP, Mat org, MT&CFFC sortent

Matrice M3

	Rdm	QA&FPS	QSPSDR	MOG	TdG	CFERouR	REUS	
Rdm	0							0
QA&FPS	0	0						0
QSPSDR	0	0	0					0
MOG	0	1	1	0				2
TdG	1	0	1	0	0			2
CFERouR	0	0	0	1	1	0		2
REUS	0	0	0	0	0	1	0	1

Rdm, QA&FPS, QSPSDR sortent

Matrice M4

	MOG	TdG	CFERouR	REUS	
MOG	0				0
TdG	0	0			0
CFERouR	1	1	0	0	2
REUS	0	0	1	0	1

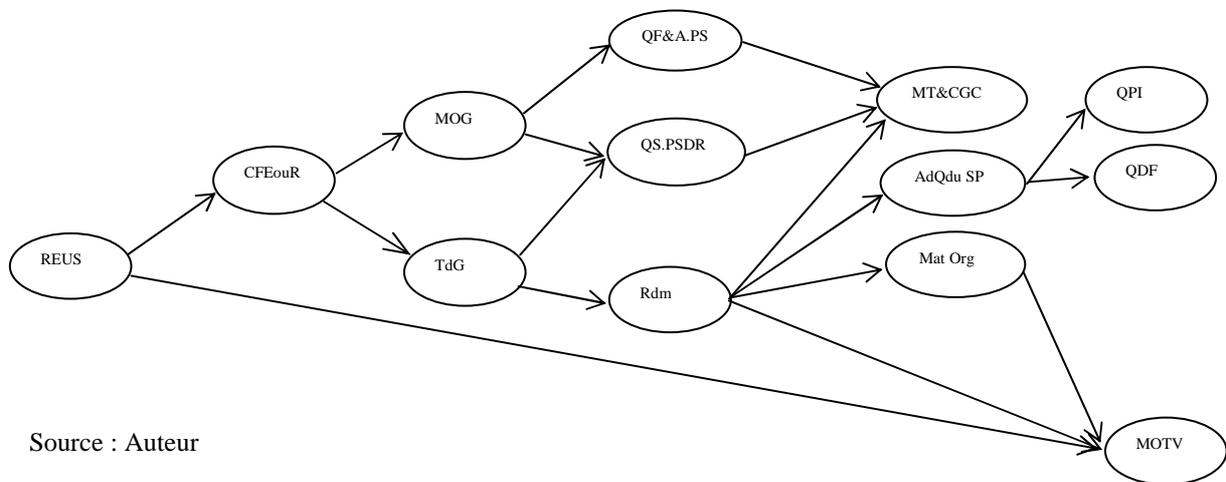
MOGG, TdG sortent

Matrice M5

	CFERouR	REUS	
CFERouR	0		0
REUS	1	0	1

CFERouR sort, REUS constitue la tête du graphe

Cette série de tableaux a permis de faire sortir la figure suivante :



Source : Auteur

REUS	:	Réussite du SP
CFEouR	:	Constitution de Fond d'Epargne ou Fond Revolving
TdG	:	Transparence de Gestion
MOG	:	Maitrise de l'Outil de Gestion
RdM	:	Rendement de l'exploitation
QS.PSDR	:	Qualité du suivi de la part du PSDR
QF&A.PS	:	Qualité de la Formation et Assistance de la part du PS
MT&CGC	:	Maitrise des techniques de Production et Capacité de Gestion de Crise
AdQduSP	:	Adéquation du SP au milieu où il est implanté
Mat Org	:	Maturité Organisationnelle de l'OP
QPI	:	Qualité de la Phase d'Identification
QDF	:	Qualité du Dossier de Formulation
MOTV	:	Motivation de l'OP

Annexe 2.11 Régression linéaire pour la vérification de l'hyp2

La fonction de départ était

$$REUS = f(CFEouR ; TdG ; MOG ; RdM ; QS.PSDR ; QF\&A.PS ; MT\&CGC ; AdQduSP ; Mat Org ; QPI ; QDF ; MOTV)$$

Le tableau 11 suivant montre les paramètres du modèle.

Tableau 15 : Paramètres du modèle

Paramètre	Valeur	Ecart-type	t de Student	Pr > t	Borne inférieure 95 %	Borne supérieure 95 %
Constante	24,785	47,529	0,479	0,633	-72,073	117,611
Constitution de Fond d'Epargne ou Fond Revolving	14,002	13,629	-0,174	0,003	-29,565	24,828
Transparence de Gestion	9,231	0,157	3,740	0,004	0,274	0,902
Maitrise de l'Outil de Gestion	6,014	0,640	-0,506	0,011	-1,600	0,953
Rendement de l'exploitation	7,214	0,318	1,189	0,008	-0,256	1,012
Qualité du suivi de la part du PSDR	2,396	0,258	-0,445	0,578	0,447	3,254
Qualité de la Formation et Assistance de la part du PS	3,017	0,114	0,778	0,101	0,887	4,125
Maitrise des techniques de Production et Capacité de Gestion de Crise	4,117	0,445	0,117	0,014	1,457	2,147
Adéquation du SP au milieu où il est implanté	2,221	0,778	0,123	0,001	3,127	0,257
Maturité Organisationnelle de l'OP	5,512	0,147	-0,654	0,005	0,137	0,357
Qualité de la Phase d'Identification	3,115	0,147	1,144	0,002	0,564	0,784
Qualité du Dossier de Formulation	1,758	0,254	-0,447	0,111	2,147	1,457
Motivation de l'OP	7,775	0,445	1,112	0,003	0,568	0,458

Source : Auteur

L'équation suivante est obtenue de ce tableau, Elle montre bien combien la constitution de fond d'épargne influe sur la réussite des SP,

$$REUS = 24,8 + 14 CFEouR + 9,23TdG + 6MOG + 7,21RdM + 8,5MT\&CGC + 5,5Mat Org + 7,8MOTV$$

Tableau 16 : Coefficients d'ajustement

coefficient	valeur
R (coefficient de corrélation)	0,71
R ² (coefficient de détermination)	0,50
R ² aj, (coefficient de détermination ajusté)	0,48
SCR	118297,995

Source : Auteur

Avec un coefficient de corrélation R² égal à 0,50, le résultat de cette régression est concluant, compte tenu du nombre d'observation qui est de seulement 39,

ANNEXE III : DONNEES DE BASE

Tableau 17 : Données de base, Nom et localisation des OP

OP	NOM DE L'OP	ACTIVITE DU SP	LOCALISATION	COMMUNE	DISTRICT	REGION	GROUPE
OP 01	MANIRISOAMPONENANA	SRI	Andrere	Fiadanana	Ambohimahaso	HM	2
OP 02	MANANTENASOA	CULTURE D'HARICOT	Amboasary	Fiadanana	Ambohimahaso	HM	2
OP 03	SALEMA VAOVAO	CULTURE CONTRE SAISON (POMME DE TERRE)	Camp robin	Camp Robin	Ambohimahaso	HM	2
OP 04	EZAKA	PRODUCTION DE POMME DE TERRE	Ambodiharana	Camp Robin	Ambohimahaso	HM	2
OP 05	SOAMIAFARA	CULTURE DE HARICOT EN CONTRE SAISON ET SUR TANETY	Volavolaina et ambalamahaso	Sahatona	Ambohimahaso	HM	2
OP 06	FIRAIANKINA NO HERY	CULTURE DE POMME DE TERRE	Vohitraomby	Vohiposa	Ambohimahaso	HM	2
OP 07	FIMPAMA SOAFEFY	CULTURE D'HARICOTS	Soanierana	Manandroy	Ambohimahaso	HM	2
OP 08	SOAFIARARANA	AMELIORATION DE LA PRODUCTION RIZICOLE	Ampitanombifotsy	Morafeno	Ambohimahaso	HM	2
OP 09	SOAHIAVOTANA	EXTENSION CULTURE ARACHIDE	Anosyii /ambohibe	Kalalao	Ambohimahaso	HM	2
OP 10	SOAFIANATSA	CULTURE MARAÎCHERE	Ambalatiaray	Befeta	Ambohimahaso	HM	2
OP 11	FANAVOTANA	CULTURE MARAÎCHERE	Iasana	Befeta	Ambohimahaso	HM	2
OP 12	AINGASOA	PROMOTION CULTURE MARAÎCHERE	Iasana	Befeta	Ambohimahaso	HM	3
OP 13	MANOVOSOA	CULTURE MARAÎCHERE	Tsimanarirazana	Befeta	Ambohimahaso	HM	2
OP 14	FITIA	APICULTURE	Antavy	Befeta	Ambohimahaso	HM	3
OP 15	MITSIJOSOA	APICULTURE	Isahy tangimaso	Befeta	Ambohimahaso	HM	3
OP 16	MITSIJO	CULTURE DE HARICOT SUR TANETY	Ambatolampy ambinda	Befeta	Ambohimahaso	HM	2
OP 17	AMI	SRI	Vohitsambo ouest	Befeta	Ambohimahaso	HM	2
OP 18	MANIRISOA	CULTURE VIVRIERES	Ambohimanana ii	Anjoma Itsara	Fianarantsoa II	HM	2
OP 19	FENOMANANA	CULTURE VIVRIERE ASSOCIE SUR TANETY	Ambalatsileo	Soatanana	Fianarantsoa II	HM	2
OP 20	FIVOARANA	ARBORICULTURE FRUITIERE	Antsahamaina	Ambondrona	Fianarantsoa II	HM	3
OP 21	VONONA	SYSTEME PROD° INTEG : SEMEN NPK UREE POISSO100MIEL	Ambalamahavelona	Nasandratrony	Fianarantsoa II	HM	1
OP 22	LAZANISANDRA	RIZICULTURE	Soamiandrifazy maroharona	Nasandratrony	Fianarantsoa II	HM	1
OP 23	FANILO	CULTURE DE GERANIUM	Ambalavao	Ankarinarivo Manirisoa	Fianarantsoa II	HM	2
OP 24	FANIRIANTSOA	CULTURE DE SOJA	Manakarongana	Alatsinainy Ialamarina	Fianarantsoa II	HM	3
OP 25	ATRIKA	CULTURE D'OIGNONS	Ampanivana	Ikalamavony	Ikalamavony	HM	2
OP 26	MAMPITA	CULTURE DE SOJA	Ambodivohitra	Ikalamavony	Ikalamavony	HM	3
OP 27	MIVOATSA	PRODUCTION DE SOJA	Ambodivohitra tanambao	Ikalamavony	Ikalamavony	HM	3
OP 28	VOHITROMBY	ARBORICULTURE ET CULTURE ASSOCIEE	Ambalamahaso	Ambalamahaso	Fianarantsoa II	HM	2
OP 29	TONTOLO MAINTSO	PLANTATION ORANGERS	Tambohonandriana volamena	Ambalakely	Fianarantsoa II	HM	2
OP 30	ATSIKA RO	CULTURE ASSOCIEE	Fangodahy	Ivoamba	Fianarantsoa II	HM	2
OP 31	JCT	CULTURE VIVRIERE SUR TANETY	Tambohivo	Alakamisy Ambohima	Fianarantsoa II	HM	2
OP 32	VMV	SERICICULTURE	Ambatovaky	Androy	Fianarantsoa II	HM	3
OP 33	FTMTK FANILO	SRI	Sahanala	Ambinairoa Andonaka	HM	2	
OP 34	SOAFIANATRA	CULTURE DE MANIOC	Ankaramena	Ankaramena	Ambalavao	HM	2
OP 35	SANTATRA IRAIVATSY	CULTURE PLUVIALES ET CCS	Lomay	Besoa	Ambalavao	HM	2
OP 36	SOANIMIRAY-SAOPENO	CULTURE DE HARICOT	Soanimiray	Besoa	Ambalavao	HM	2
OP 37	ALV	CULTURE PLUVIALES	Ambatoteraka	Mahaditra	Fianarantsoa II	HM	2
OP 38	MITSIJO	CULTURE CONTRE SAISON	Ambalavao	Maneva	Fianarantsoa II	HM	2
OP 39	MIARAMANDROSO	CULTURE VIVRIERES	Ambalazaha	Andranovorivato	Fianarantsoa II	HM	1

Source : Auteur

Tableau 18 : Données de base, scores obtenus en MO et MG par OP

OP	GROUPE	Avancement sous projet	Evolution membres	Leadership	Reconst subv	Socio organisat°	Agri business	Technique	Environnement	MO	MG	ST	âge de l'assoc	TIR %
OP 01	2	2	2	3	1	3	2	3	4	8	12	20	5	27
OP 02	2	2	2	1	1,5	4	4	3	3	6,5	14	21	5	25
OP 03	2	2	2	2	1,25	3	4	4	5	7,25	16	23	7	20
OP 04	2	2	2	1	1	3	4	5	4	6	16	22	6	21
OP 05	2	1	1	1	1	3	4	4	4	4	15	19	5	25
OP 06	2	2	2	1	1	3	3	5	3	6	14	20	7	26
OP 07	2	2	2	1	1	3	3	3	4	6	13	19	5	27
OP 08	2	2	2	2	1,5	4	3	2	4	7,5	13	21	5	24
OP 09	2	2	2	3	1,5	5	2	3	3	8,5	13	22	6	23
OP 10	2	2	2	3	1	3	3	3	4	8	13	21	6	24
OP 11	2	2	2	3	1,5	4	2	3	4	8,5	13	22	6	22
OP 12	3	1	1	1	0,25	2	1	2	4	3,25	9	12	4	15
OP 13	2	2	2	3	1,5	4	4	2	3	8,5	13	22	4	21
OP 14	3	1	1	1	0,5	2	1	3	4	3,5	10	14	6	0
OP 15	3	2	2	1	1	2	2	3	3	6	10	16	4	0
OP 16	2	2	2	3	1	3	4	3	4	8	14	22	6	20
OP 17	2	2	2	1	1	3	2	5	4	6	14	20	5	24
OP 18	2	2	2	2	1,5	4	2	3	5	7,5	14	22	6	25
OP 19	2	2	2	2	1,5	4	2	4	4	7,5	14	22	6	24
OP 20	3	1	1	1	0,5	2	2	3	3	3,5	10	14	5	1
OP 21	1	3	3	3	3	5	5	5	4	12	19	31	7	34
OP 22	1	3	3	3	3	5	5	5	3	12	18	30	8	35
OP 23	2	2	2	1	1	4	3	4	4	6	15	21	5	23
OP 24	3	1	1	1	0,75	2	2	3	3	3,75	10	14	4	10
OP 25	2	2	2	2	2	4	4	3	3	8	14	22	6	22
OP 26	3	1	1	2	0,25	2	2	2	2	4,25	8	12	4	11
OP 27	3	1	1	1	1	3	3	2	2	4	10	14	5	0
OP 28	2	2	2	2	1,5	4	3	3	3	7,5	13	21	5	21
OP 29	2	1	2	2	1,5	3	3	4	4	6,5	14	21	5	21
OP 30	2	2	2	3	1	4	2	4	3	8	13	21	6	23
OP 31	2	2	2	2	1	3	1	5	5	7	14	21	6	24
OP 32	3	1	2	2	1	2	2	1	4	6	9	15	4	0
OP 33	2	2	2	2	1,5	4	4	2	3	7,5	13	21	5	21
OP 34	2	3	3	3	1	3	4	3	3	10	13	23	9	24
OP 35	2	3	2	2	1,5	4	3	3	4	8,5	14	23	6	23
OP 36	2	3	2	1	1,25	3	2	3	4	7,25	12	19	5	25
OP 37	2	3	3	3	1	3	3	4	2	10	12	22	6	27
OP 38	2	3	2	2	1	3	3	2	3	8	11	19	5	28
OP 39	1	3	2	3	3	5	5	5	3	11	18	29	8	37

Source : Auteur

Tableau 19 : Données de base, scores obtenus sur les 13 variables de la logique

OP	GROUPE	MOTV	QPI	QDF	AdQduSP	Mat org	CGC	Rdm	QA&FPS	QSPSDR	MOG	TdG	CFERouR	REUS
OP 01	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	12
OP 02	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	13
OP 03	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	3	12
OP 04	2	3	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	11
OP 05	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	11
OP 06	2	3	3	2	3	3	3	1	1	2	2	1	3	14
OP 07	2	3	0	3	2	3	2	2	1	3	3	1	2	11
OP 08	2	2	4	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	12
OP 09	2	2	1	2	2	4	4	1	2	1	1	1	2	11
OP 10	2	2	1	0	2	3	3	3	2	3	2	1	2	8
OP 11	2	4	1	3	1	4	4	2	2	2	3	2	1	13
OP 12	3	1	0	0	0	1	0	0	2	1	0	0	0	1
OP 13	2	2	2	1	3	4	4	2	3	1	2	1	3	12
OP 14	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	7
OP 15	3	0	2	0	2	3	0	0	1	1	2	1	2	7
OP 16	2	2	0	2	1	3	3	2	2	2	1	2	1	8
OP 17	2	3	2	3	2	3	3	0	2	1	1	3	2	13
OP 18	2	4	2	0	3	3	3	2	1	2	1	1	3	12
OP 19	2	5	1	3	2	3	3	1	2	1	1	2	2	14
OP 20	3	0	3	2	1	1	1	2	1	1	1	0	1	9
OP 21	1	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	22
OP 22	1	5	3	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	21
OP 23	2	2	1	2	2	3	3	1	2	2	2	1	2	10
OP 24	3	1	2	1	0	2	2	0	0	2	0	1	0	5
OP 25	2	2	4	1	2	3	3	1	3	1	0	2	2	12
OP 26	3	2	1	0	0	2	2	1	1	0	0	2	0	4
OP 27	3	2	1	1	2	2	2	0	1	1	0	0	2	6
OP 28	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	12
OP 29	2	5	3	1	1	3	3	2	1	1	1	2	1	13
OP 30	2	4	0	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	12
OP 31	2	3	3	0	2	3	3	0	1	1	2	2	2	11
OP 32	3	1	1	0	1	3	3	0	0	0	2	0	1	5
OP 33	2	2	3	2	1	3	3	2	2	1	0	1	1	11
OP 34	2	2	2	1	2	4	4	2	2	2	2	2	2	11
OP 35	2	2	2	3	2	4	4	1	2	2	3	1	2	13
OP 36	2	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	13
OP 37	2	3	1	2	2	4	4	2	2	2	1	1	2	12
OP 38	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	3	12
OP 39	1	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	23

Source : Auteur

TABLES DES MATIERES

SOMMAIRE	i
LISTE DES TABLEAUX	ii
LISTE DES FIGURES	iii
ACRONYME	iv
INTRODUCTION	1
I. METHODOLOGIE	3
1. ENQUETE EXPLORATOIRE	3
1.1 Bibliographie	3
1.2 Information sur les OP.....	3
2. ENQUETE FORMELLE	4
2.1 Organisations paysannes enquêtées	4
2.2 Difficultés rencontrées.....	5
3. EXPLOITATION DES DONNEES COLLECTEES	5
3.1 Dépouillement.....	5
3.2 Apurement	5
3.3 Traitement.....	5
4. ETUDE DE LA LOGIQUE DE REUSSITE	6
4.1 Démarche méthodologique relative à l'hypothèse I	6
4.1.1 Scorification	6
4.1.2 Maturité organisationnelle.....	7
4.1.2.1 Avancement du sous projet	7
4.1.2.2 Evolution des membres	7
4.1.2.3 Leadership	7
4.1.2.4 Reconstitution de la subvention.....	8
4.1.3 Maturité Générale.....	8
4.1.3.1 Socio-organisation.....	8
4.1.3.2 Technique	8
4.1.3.3 Agri-business.....	9
4.1.3.4 Environnement	9
4.1.4 Test de l'hypothèse 1.....	9
4.2 Démarche méthodologique relative à l'hypothèse II.....	10
4.2.1 Caractérisation des groupes.....	10
4.2.2 Etude la logique de réussite.....	10
4.2.2.1 Choix des variables de base.....	11
4.2.2.2 Scorification des variables.....	14

4.2.2.3	Analyse des corrélations inter-variables sur XL-STAT	14
4.2.2.4	Définition de la logique de réussite par théorie de graphe	15
4.2.3	Teste de l'hypothèse II	15
II.	RESULTATS	17
1.	RESULTATS DE LA PREMIERE DEMARCHE.....	17
1.1	Répartition des OP selon le niveau de maturité organisationnelle	17
1.2	Répartition des OP selon le niveau de Maturité Générale	19
1.3	Résultat du test de l'hypothèse I.....	22
2.	RESULTATS DE LA SECONDE DEMARCHE	23
2.1	Caractéristiques du groupe I	23
2.1.1	Exploitation type du groupe	24
2.2	Caractéristique du groupe II	25
2.2.1	Exploitation type du groupe II.....	26
2.3	Caractéristique du groupe III	27
2.3.1	Exploitation type du groupe III	29
2.4	Résultat du test de l'hypothèse II.....	29
2.5	Logique de réussite des sous-projets d'après la corrélation inter-variable	30
III.	DISCUSSION.....	32
1.	SYNTHESE BIBLIOGRAPHIQUE.....	32
2.	SYNTHESE SUR LES PRINCIPAUX RESULTATS	33
2.1	Constations et analyses sur les groupes définis	33
2.1.1	Groupe I.....	33
2.1.2	Groupe II	34
2.1.3	Groupe III.....	35
2.1.4	Infirmerie ou confirmation de l'hypothèse 1	35
2.2	Analyse de la logique de réussite des SP.....	35
2.2.1	Logique de réussite des sous-projets	36
2.2.2	Infirmerie ou confirmation de l'hypothèse 2.....	36
3.	RECOMMANDATIONS.....	37
3.1	Recommandations au niveau des groupes	37
3.1.1	Groupe I.....	37
3.1.2	Groupe II	37
3.1.3	Groupe III.....	38
3.2	Recommandations générales	38
3.2.1	Constitution des groupements de base	38
3.2.2	Prestataires de Services	39
3.2.3	Suivi et évaluation du PSDR	39

CONCLUSION.....	41
ANNEXE	
SOMMAIRE ANNEXE	Ai
LISTE DES TABLEAUX	Aii
ANNEXE I : ANNEXE METHODOLOGIE.....	A1
Annexe 1.1 Fiche questionnaire	A1
Annexe 1.2 Grille de notation utilisée pour la mesure de la MO des OP.....	A5
Annexe 1.3 Grille de notation utilisée pour la mesure de la MG des OP.....	A6
Annexe 1.4 Grille de notation utilisée pour la détermination de la logique.....	A7
Annexe 1.5 Chronogramme de réalisation des activités	A8
ANNEXE II: ANNEXE RESULTATS	A9
Annexe 2.1 Répartition des OP enquêtées suivant les Communes et Districts.....	A9
Annexe 2.2 Type de SP exercé par les 39 OP	A10
Annexe 2.3 Performances et défaillances des OP	A11
Annexe 2.6 Compte d'exploitation de l'OP AMI	A29
Annexe 2.7 Compte d'exploitation de l'OP MAMPITA	A30
Annexe 2.8 Tableau des variables et observations.....	A31
Annexe 2.9 Matrice de travail MO'	A32
Annexe 2.9 Ordre de sortie des variables.....	A33
Annexe 2.11 Régression linéaire pour la vérification de l'hyp2	A35
ANNEXE III : DONNEES DE BASE.....	A36