

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau n° 01 : Tableau récapitulatif des entretiens.....	6
Tableau n° 02 : Chronogramme des activités.....	10
Tableau n° 03 : Organisations communautaires existantes.....	16
Tableau n° 04 : Nombre de la population dans la Commune Rurale D'ANDINA (par classe d'âge).	17
Tableau n° 05 : Présentation des promoteurs.....	18
Tableau n° 06 : Comparaison entre régime traditionnel et régime coopérative.....	20
Tableau n°07 : Organismes de développement rural dans la Région d'Amoron'i Mania.....	22
Tableau n° 08 : Itinéraires techniques.....	28
Tableau n° 09 : Structure administrative au sein de chaque coopérative.....	30
Tableau n° 10 : Support et finalité de la comptabilité.....	31
Tableau n° 11 : Résolution des conflits.....	32
Tableau n°12 : Types de ressources.....	37
Tableau n° 13 : Tableau de compétitivité.....	38

## **LISTE DES FIGURES**

Figure n°1 : Résumé de la démarche méthodologique.....	11
Figure n°2 : Modèle SWOT.....	34
Figure n°3 : Cycle de vie communautaire.....	40

## LISTE DES ACRONYMES

ABC	: Agri Business Center
ADRA	: Adventist Development and Relief Agency
ASP	: Avance Sur Produit
ASCOA	: Association des Cultivateurs d'Orangers d'Andina
BOA	: Banque Of Madagascar
BNI	: Banque Nationale d'Investissement
CECAM	: Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel
CEM	: Caisse d'Epargne de Madagascar
CRS	: Catholic Relief Service
DDR	: Direction du Développement Rural
DRDR	: Direction Régionale du Développement Rural
FED	: Fonds Européen de Développement
FERT	: Appui à la formation professionnelle et initiale
FID	: Fonds d'Intervention pour le Développement
FIKOTAM	: Fikambanan'ny Koperativa Amoron'I Mania
GTDR	: Groupe de Travail pour le Développement Rural
MAEP	: Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MBA	: Marge Brute d'Auto-financement
MCA	: Millennium Challenge Account
ODR	: Opération de Développement Rizicole
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OTIV	: Ombona Tahiry Ifampimborana Vola
PCD	: Plan Communal de Développement
PCG	: Plan Comptable Général
PIB	: Produit Intérieur Brut
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PNDR	: Programme National de Développement rural
PRD	: Programme Régional de Développement
PSDR	: projet de Soutien au Développement Rural
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le développement
PNVA	: Programme National de Vulgarisation Agricole
PTA	: Plan de Travail Annuel
SAHA	: Sahan'Asa Hampandrosoana ny Ambanivohitra
TAFA	: Tany sy Fampandrosoana
TRI	: Taux de Rentabilité Interne
VAN	: Valeur Actuelle nette
VR	: Valeur Résiduelle

# **SOMMAIRE**

REMERCIEMENTS

RESUME

SUMMARY

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ACRONYMES

## **INTRODUCTION**

### **PREMIERE PARTIE : METHODOLOGIE**

- 1- Phase exploratoire
- 2- Phase de collecte des données
- 3- Phase de traitement des données
- 4- Difficultés rencontrées
- 5- Chronogramme des activités
- 6- Schéma méthodologique

### **DEUXIEME PARTIE : RESULTATS DE L'ETUDE**

- 1- Fondement de la logique communautaire dans un système lignager
- 2- Influence d'un ordre communautaire sur les coopératives étudiées
- 3- Dynamique inhérente au potentiel associatif
- 4- Dynamisme de la Coopérative dans le territoire
- 5- Forces/Faiblesses et Opportunités/Menaces

### **TROISIEME PARTIE : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS**

- 1- Discussions
- 2- Recommandations

## **CONCLUSION**

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

# INTRODUCTION

Madagascar possède des potentialités pour promouvoir son développement socio-économique. Son engagement nécessite l'implication effective de toute la communauté et des différents acteurs du développement. En effet, la participation active citoyenne, le multi-partenariat, la valorisation des compétences et initiatives populaires sont parmi les principes directeurs que les activités économiques d'Andina doivent faire face.

La subdivision régionale facilite la promotion de la politique de développement économique du Pays. Des nouveaux opérateurs émergent actuellement dans la Région d'Amoron'i Mania. On assiste à une introduction grandissante des projets/programmes privés et publics pour une meilleure professionnalisation des paysans dans le monde des affaires en apportant des appuis techniques : cas du MCA-Madagascar, SAHA, Fonds d'Intervention pour le Développement (FID), Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel (CECAM) et autres. Alors, le gouvernement malagasy procède actuellement à la mise en place de son Plan d'Action pour le Développement Rural (PNDR). Cette politique par l'intermédiaire du Plan Régional de Développement (PRD), et du Plan Communal de Développement (PCD) conduit à l'amélioration de la productivité pour assurer la sécurité alimentaire en faveur des couches les plus vulnérables et accorde une place à la production tournée vers le marché. La structuration coopérative du monde rural figure parmi les moyens pour atteindre les unités de production volontaires et prête à être soutenue aux politiques de développement.

Dans ces conditions, il faut reconnaître que le modèle communautaire animant le groupement coopératif, comme le cas de FIAVOTANA et FAFITSARA, constitue un cadre opérationnel pour assurer le développement agricole et rural malgré sa structure à la fois conservée et dépassée dans les institutions coopératives. Bref, les communautés rurales d'Andina demeurent ancrer dans un système social fortement traditionnel. Or, ces deux coopératives concrétisent toutes fois un exemple réussi d'une prise de décision dans la concrétisation d'un financement de la Bank Of Africa (BOA) pour le développement des unités de production assistées par le Millenium Challenge Account (MCA-Madagascar).

En prenant la communauté locale comme base de tout développement de l'économie rurale à Madagascar, le choix du thème de mémoire pour l'obtention du DEA au sein de l'Université d'Antananarivo - Département Agro Management porte sur la «TENDANCE COMMUNAUTAIRE DES STRUCTURES COOPERATIVES D'ANDINA POUR UNE MEILLEURE INTEGRATION AU MARCHE». Il est noté que cette investigation est l'approfondissement d'une certaine réalité déjà étudiée dans le cadre de la recherche action en 2008, figurant dans son intégralité en ANNEXE I. En effet, une grande partie des réalités observées de cette recherche a été retenue pour mieux fonder l'analyse.

Pour assurer l'analyse des mécanismes existants, l'étude est basée sur l'environnement communautaire des mesures prises pour le développement économique du milieu rural d'Andina de la Région d'Amoron'i Mania en se focalisant surtout sur le comportement des acteurs des deux Coopératives locales FIAVOTANA et FAFITSARA composées respectivement de 17 et 12 membres.

Bien que le Business Plan ait été le moyen permettant d'évaluer les conditions de la rentabilité des actions, les logiques des membres méritent une attention particulière. L'outil d'analyse retenu est ici

l'évaluation des conditions de la formalisation des groupements coopératifs. Les représentations sociales et économiques des membres revêtent une importance considérable pour aboutir à un consensus et à une prise de décision concernant les activités entreprises. L'analyse des acteurs et la confortation entre la logique communautaire et l'esprit d'entreprise ont contribué à la caractérisation des réalités observées.

Le but de cette recherche est de démontrer à travers l'analyse qu'il est possible d'affronter l'économie de marché en relançant les initiatives communautaires. Son objectif global est basé sur la détermination des enjeux de la tendance communautaire dans le cadre des unités de production coopérative de l'économie rurale d'Andina. Les objectifs spécifiques consistent donc à :

- découvrir l'importance des initiatives communautaires ;
- faire émerger l'importance d'un esprit d'initiative communautaire ;
- favoriser un meilleur agencement entre l'esprit communautaire et l'esprit d'entreprise dans l'économie rurale d'Andina.

Les hypothèses suivantes sont considérées :

- la tendance communautaire conservée et dépassée constitue un cadre organisateur pour la promotion d'une meilleure structuration du monde rural ;
- l'ordre opérationnel du monde rural met en valeur l'économie rurale malagasy ;
- l'ouverture à l'économie de marché permet de favoriser la libéralisation du secteur agricole et engendre une meilleure structure sociale.

En termes de résultats attendus :

- les conditions structurales des coopératives seront définies,
- la tendance communautaire devra être soutenue pour favoriser la coopération sur un système fondé sur les aspirations du groupe,
- l'analyse du monde de fonctionnement des coopératives permettra d'identifier les forces/faiblesses et les objectifs/menaces liées à leurs activités économiques.

Le travail se subdivise en trois grandes parties bien distinctes :

- La première partie comporte la méthodologie adoptée qui retrace les procédés techniques appropriés pour l'investigation de la structure et le fonctionnement du système coopératif.
- La deuxième partie montre les résultats obtenus concernant les actions de modernisation économique et sociale des coopératives, caractérisées par la tendance communautaire.
- La troisième partie est marquée par la discussion sur la confrontation entre tradition et modernité suivie de recommandation pour avoir des structures coopératives opérationnelles et efficaces permettant de justifier le thème à étudier.

## **PREMIERE PARTIE :**

## **METHODOLOGIE**

# PREMIERE PARTIE : METHODOLOGIE

Cette méthodologie consiste à étudier les méthodes utilisées pour entreprendre l'étude, la recherche, et le travail ou l'activité. Elle signifie le chemin vers l'objectif.

Le présent mémoire constitue le prolongement de la recherche action menée dans le cadre de la formation initiée. La méthodologie de cette recherche action engagée demeure encore retenue ici tout en tenant compte de l'histoire de vie associative des membres des coopératives pour pouvoir mettre en évidence les enjeux et les règles de jeu de la prise de décision.

## 1- Phase exploratoire

Cette mémoire se focalise sur l'étude de la communauté rurale dans la commune d'Andina de la Région d'Amoron'i Mania. Une phase exploratoire préliminaire est toujours conçue pour avoir des amples informations nécessaires à la résolution du problème posé. En effet, cette phase comprend : (i) la revue bibliographique, (ii) les webiographiques, (iii) la reconnaissance du milieu concerné, et (iv) l'établissement des questionnaires.

D'abord, une revue bibliographique permet d'avoir une vision globale et plutôt théorique sur les aspects du thème et de la zone d'étude. Les ouvrages permettent de cadrer et d'orienter le cadrage de la recherche. Cette étape se prolonge tout au long de l'activité de recherche, dès la définition de la problématique jusqu'à la phase de la rédaction finale. Des recherches auprès des différentes bibliothèques et des centres de documentation d'Antananarivo et de la Région d'Amoron'i Mania ont été effectuées. Le centre de documentation de l'Agro Management, de la Banque Mondiale, du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP), la Bibliothèque Nationale, la Bibliothèque Municipale sont les centres fréquentés à Antananarivo pour la recherche bibliographique. A Amoron'i Mania, les centres de documentation du lieu où se trouvent les personnes ressources ont été visité, à savoir : le Plan Communal de Développement (PCD) de la Commune d'Andina, le Plan Régional de Développement (PRD) de la Région d'Amoron'i Mania, le document sur la situation économique de la Région et les Associations, Groupements ou Coopératives existants. Mais, faute du recensement périodique et complet, les informations documentaires sont limitées. Des informations disponibles sur l'étude du développement communautaire ont aussi complété l'étude. Les résultats obtenus ont servi de guide et pour des éventuels recoupements. En fait, la recherche bibliographique permet de connaître la politique régionale, nationale et internationale de l'Etat, et l'évolution du contexte socio-économique. En plus, certains éléments de références ont servi de base lors des travaux de terrain. Mais, cette étude documentaire ne permet pas en elle seule ni d'analyser complètement la situation, ni d'apporter efficacement de solutions complètes au problème posé.

Ensuite, les webiographiques consistent à actualiser et à chercher des informations complémentaires favorables et adaptées à la situation étudiée. L'internet est un centre d'information adéquate à cause de la fluidité des informations nationales et surtout internationales. Les informations ainsi obtenues permettent de comparer les contextes dans le temps et dans l'espace. Mais, parfois la fiabilité de certaines informations n'est pas garantie. Donc, il faut bien sélectionner le moteur de recherche pour s'assurer les informations

retenues. Il est à noter que durant le montage du chronogramme des activités, cette recherche sur internet fait partie de l'étape de l'étude bibliographique.

Ainsi, la reconnaissance du milieu concerné permet de contacter la communauté locale par le focus groupe, ainsi que les membres des deux coopératives, FIAVITANA et FAFITSARA, dans la Commune d'Andina de la Région d'Amoron'i Mania. Cette étude s'intéresse exactement sur la vie communautaire. Il y a une véritable descente sur le lieu pour constater en même temps la situation socio-économique de la zone d'étude. De plus, le rapprochement de la zone d'étude est la meilleure façon pour connaître ses potentialités économiques, sociales, et culturelles. Cette phase favorise donc, la reconnaissance de la société ; permet en plus de constater la structure et le fonctionnement administratif, de voir la situation et le mode de gestion du patrimoine ; de saisir enfin la vocation et les actes économiques de la communauté. Cette étape aboutit à l'identification de l'approche économique de la communauté paysanne locale.

En fin, l'établissement des questionnaires et des guides d'entretien nécessite le recours au test et à la rectification pour chaque type d'acteurs à interviewer. Il est suivi d'une descente d'imprégnation sur terrain auprès des personnes ressources, à savoir : les membres de la communauté locale en général, les membres des deux coopératives, les autorités locales, et aussi les organismes locaux œuvrant dans la promotion pour le développement du monde rural. En effet, avant d'aller sur le terrain, des questionnaires et des fiches d'enquêtes ont été préparés pour les paysans locaux. Pour que les entretiens auprès des acteurs clés se déroulent bien, des guides d'entretien ont été élaborés. Ils sont présentés en annexe de la recherche action (ANNEXE I). Ensuite, des tests sur un échantillon restreint d'acteurs ont été réalisés pour savoir l'enchaînement des questions, les ordres logiques, et les temps nécessaires pour l'enquête. Après les tests, des rectifications ont été établies. Puis, une descente d'imprégnation sur terrain et d'une enquête exploratoire auprès des personnes ressources permet d'avoir les informations disponibles et originales sur le terrain. Cette étape consiste à bien cerner le sujet, à affiner les problématiques spécifiques du milieu d'études, à identifier les objectifs correspondants, ainsi qu'à formuler les hypothèses relatives à la problématique et aux objectifs fixés pour le sujet.

## **2- Phase de collecte des données**

Cette étape est dominée par les enquêtes ou entretiens menés au niveau des membres des coopératives par le remplissage des guides de questionnaires, auprès des individus, des ménages, des personnes ressources et des responsables des Organisations Paysannes, et aussi des responsables administratifs représentatifs à l'aide des entretiens libres. Des visites et des entretiens ont été aussi menés chez les autorités locales et les organismes locaux.

### **21. Enquête proprement dite**

Les informations documentaires, par la connaissance et l'analyse des phénomènes déjà étudiés et reconnus, permettent de préciser et de délimiter le problème. En effet, les hypothèses générales ont été traduites en hypothèses opérationnelles et les questionnaires sont des instruments adéquats pour vérifier les hypothèses retenues.

Mais, cette étape est dominée principalement par un focus group mené auprès des promoteurs FAFITSARA et FIAVOTANA dont la première coopérative possède vingt deux hectares et demi de terrain

(22,5 ha) et regroupe 14 membres, tandis que la seconde a vingt hectares (20 ha) et 12 membres pour leurs exploitations en orangers en mode intercalaire avec les haricots blancs. L'état descriptif des membres est donné en annexe de la recherche action.

## **22. Détermination de l'échantillonnage**

Il est pratiquement impossible de recueillir les avis de tous les individus et d'étudier les opinions de la totalité de la population. Alors, à partir du nombre limité d'observations cité auparavant, on va tirer des conclusions supposées valables pour la totalité de la population.

Pour choisir les éléments de l'échantillon, la méthode adoptée est la méthode de quota. L'enquêteur a choisi librement l'individu pouvant former le groupe de l'échantillon. Mais, l'étude se concentre principalement sur l'analyse du comportement socio-économique des membres des deux coopératives. Il est quand même noté qu'un échantillon ne donne jamais une certitude absolue non seulement il est impossible de déterminer avec certitude les caractéristiques exactes de la population, mais encore il est impossible de déterminer avec certitude une marge d'erreur.

## **23. Rédaction des questionnaires**

Les questionnaires sont structurés en fonction des hypothèses de travail et de la population étudiée. Ils s'élaborent en deux phases.

D'abord, la rédaction d'une première forme de questionnaires se fait à partir des éléments recueillis au cours de la reconnaissance du milieu concerné, de l'étude bibliographique et des *webiographies*. Les questionnaires sont mis à l'épreuve ou testés leur efficacité sur un échantillon réduit. Dans ces questionnaires, il y a des questions fermées où la population enquêtée répond seulement par oui ou non comme réponse. Cette forme de questionnaires est très rapide, facilite la tâche du sujet et de l'enquêteur. Mais, les résultats peuvent être trompeurs. Les questions ouvertes permettent au sujet d'exprimer librement ses opinions. Mais certaines réponses peuvent n'avoir aucun lien avec le thème à étudier.

Ensuite, la formulation définitive des questionnaires, à partir de laquelle, les membres de chaque coopérative répondent directement aux questionnaires de façon collective pour les questions concernant le groupe dans une salle de la commune d'Andina. Mais, chaque membre dispose d'une requête de questionnaire puisqu'il y a des informations personnelles. La difficulté se trouve sur le fait qu'il y a parfois de déformation des réponses par contagion ou par soucis de prestige. Certaines questions restent sans réponses par paresse d'écrire, mauvaise volonté ou négligence.

## **24. Entretien semi-dirigé**

Tout entretien est donc toujours préparé, il y a au moins une préparation psychologique. Ce type d'entretien est fait pour les autres membres de la communauté. En effet, on indique seulement le thème et, le sujet est libre d'orienter à sa guise l'exposé de ses opinions, de ses justifications et de ses explications. Parfois on dirige l'entretien pour n'est pas dérouter le sujet. Quelque fois, même en dirigeant l'entretien, le résultat obtenu pourrait négatif ou nul. L'entretien prend ici la forme d'une conversation plutôt que d'un interrogatoire. Le sujet ne sentira qu'on lui fait passer un interrogatoire.

Tableau n° 01 : Tableau récapitulatif des entretiens

PERSONNES RESSOURCES	OBJECTIFS	CONTRAINTE	EFFETS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Maire de la Commune d'Andina ;</li> <li>- Les responsables des institutions financières ou organismes locaux : CECAM (Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutual), BOA (Banque Of Africa), ABC (Agri Business Center) d'Amoron'i Mania, GTDR (Groupe de Travail pour le Développement Rural), SAHA (Sahan'Asa Hampandrosoana ny Ambanivo히tra) ;</li> <li>- Le Directeur du Développement Rural de la Région d'Amoron'i Mania ;</li> <li>- Membres des Coopératives FIAVOTANA et FAFITSARA à Andina ;</li> <li>- Particuliers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiative de relancer l'idée de modernisation de la structure communautaire relève du membre de la communauté communale et régionale de la Région d'Amoron'i Mania ;</li> <li>- Sensibilisation des acteurs ruraux pour soutenir la thèse communautaire comme base de tout développement rural ;</li> <li>- Appuie et soutient aux interventions, aux recherches déjà effectuées, aux programmes ou aux travaux relatifs au développement rural régional ainsi qu'aux politiques socio-économiques en vigueur et aux projets en cours.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentalité traditionaliste ;</li> <li>- Insuffisance du niveau de formations en matière de gestion, d'informations disponibles sur le marché, et de sensibilisation des personnes ressources et des paysans en général sur le plan managérial du monde rural</li> <li>- Infrastructure de base non satisfaisante (mauvais état des routes et infrastructures sanitaire, éducative et d'irrigation insuffisantes) ;</li> <li>- Persistance de l'insécurité sociale, alimentaire et institutionnelle ;</li> <li>- Normalisation de produit difficile à atteindre sans l'assistance externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportement économique traditionnel et retour au phénomène communautaire</li> <li>- Retard sur les informations disponibles, sur la capacité d'assimiler les innovations technologiques et sur la connaissance de l'environnement économique</li> <li>- Faiblesse de la force productive, du niveau de la productivité, et donc de la production paysanne</li> <li>- Faiblesse de l'investissement</li> <li>- Faiblesse du revenu</li> <li>- Pauvreté généralisée au niveau de la population locale</li> </ul>

Source : auteur, 2008

### 3- Phase de traitement des données

Cette phase méthodologique comporte des analyses identiques à celle de la recherche action. Mais, la situation est ici approfondie pour voir un peu plus la tendance communautaire qui caractérise l'économie rurale dans la communauté étudiée. Elle comprend deux parties bien distinctes.

#### 31. Phase d'échantillonnage pour la typologie

L'échantillonnage<sup>1</sup> a été réalisé dans la méthodologie de recherche, seulement dans le but de réduire le nombre d'individus ou de groupes considérés comme objets d'investigation. La réalisation de l'échantillonnage a été faite aussi en deux phases bien précises.

L'échantillon a été choisi selon sa spécificité et son étendu dans son domaine d'interventions. Il s'effectue auprès des organisations paysannes, des associations, des coopératives, et les acteurs économiques en collaboration avec ces organisations.

Les deux coopératives, FIAVOTANA et FAFITSARA, et leurs membres respectifs sont retenus comme base de l'étude d'enquête. Ainsi, les personnes ressources, auprès desquelles sont effectuées des

<sup>1</sup> Echantillonnage: Il présente l'extrait d'individus, organismes ou coopératives, correspondants aux typologies voulues pouvant répondre à l'objectif de l'étude et donne une idée de tout l'ensemble des populations concernées.

entretiens pour leurs responsabilités ou leurs autorités au niveau de la société locale, sont données dans le tableau n 01.

### **32. Phase d'élaboration de la typologie**

La typologie a pour but de classer les individus ou les groupes à partir des variables explicatives ayant les mêmes corrélations et portant sur un échantillonnage. Elle a été faite pour distinguer les différents types de ménages et d'organismes existants dans la Région.

En prenant la pratique de la typologie coopérative de la commune d'Andina, les données ainsi collectées sont saisies dans une base de données spécialement conçue à cet effet. Ensuite, elles sont importées dans le logiciel WORD pour le mode de traitement et d'analyse des textes. Les données brutes quantitatives obtenues durant la recherche action sont analysées dans le logiciel EXCEL et à partir duquel les éléments retenus sont ressortis en utilisant comme base les formules et les autres éléments par de simples additions, soustractions, divisions et de multiplications récapitulées en ANNEXE I. Les résultats ainsi obtenus montrent les états financiers du projet réalisé :

- les dépenses de fonctionnement et d'investissement : elles récapitulent l'ensemble des dépenses effectuées par les deux coopératives ;
- le tableau d'amortissement : l'amortissement est une dépréciation comptable des immobilisations et également une perte de valeur physique de ces immobilisations<sup>2</sup>. Cet amortissement est obligatoire. Donc, il constitue des charges parce qu'il faut le constater et constitue également des ressources pour les coopératives dans un objectif de renouvellement de la dégradation de l'immobilisation ;
- la prévision de production : c'est une estimation en terme de quantité la production espérée de l'investissement ;
- la projection des chiffres d'affaires : c'est l'évaluation du volume de la production prévue ;
- l'évaluation des besoins en fonds de roulement<sup>2</sup> : ce besoin est déterminé par l'immobilisation de l'argent lié au stock, et aux créances d'une part, et aux ressources qu'on bénéficie des crédits fournisseurs par le biais des achats d'autre part. Le fonds de roulement est le reste des capitaux permanents après avoir investis en immobilisation pour financer les activités courantes ou l'exploitation des coopératives.
- le plan de financement : ce plan de financement permet de connaître les pourcentages des éléments constitutifs du bilan ;
- le tableau de remboursement des emprunts : c'est tableau permet de savoir les annuités ou le montant que chaque coopérative doit effectuer (amortissement du capital et intérêt) et aussi le montant restant dû avant amortissement total du montant des emprunts ;
- le planning de trésorerie : ce plan permet de déterminer le montant du besoin en fonds de roulement de chaque coopérative et aussi de l'évolution de leurs trésoreries au cours du temps ;
- le compte de résultat : c'est un tableau permettant de dégager le bénéfice net résultant de l'activité de chaque coopérative ;

---

<sup>2</sup> Source : Cours de DEA Agro-Management, Organisation : analyse et Gestion, Par Le Professeur Romaine RAMANANARIVO, 2006-2007

- le taux de rentabilité interne (TRI) : c'est un indicateur de rentabilité du projet initié. Il donne une valeur actuelle nette nulle et un taux d'intérêt maximum auquel est possible l'emprunt du capital nécessaire au financement de l'investissement pour que l'opération envisagée ne soit pas déficitaire ;

- la Valeur Actuelle Nette (VAN) : elle est aussi un autre critère direct de rentabilité des investissements. Elle se mesure comme la différence entre la somme des marges brutes d'autofinancement (MBA ou Cash flow) actualisées à un certain taux exigé pour la rentabilité de l'investissement et la somme des capitaux investis.

Ainsi, Recettes – Charges = Résultat imposable – Impôt (IBS) = Résultat net + Amortissement = MBA

IBS ou Impôts sur les Bénéfices des Sociétés

Les détails de ces opérations sont obtenus durant la recherche action et sont reportés en ANNEXE I. Mais, le fondement et le surplus d'analyse de cette recherche concernant la tendance communautaire sont produits pour former le contenu de ce mémoire. Dans ce cas, le traitement et la saisie des informations s'effectuent principalement dans le logiciel WORD et ceux-ci constituent la phase rédactionnelle de cette recherche. Cette phase consiste donc à apporter les éléments dans un rapport pour former un tout cohérent.

#### **4- Difficultés rencontrées**

La première difficulté rencontrée réside sur le moyen de transport qui ne permet pas de gérer efficacement le temps. A cet effet, il n'y a pas de mobilité parfaite de la population locale vers le chef lieu de la Région. Le coût du déplacement monte automatiquement puisqu'il faut louer une voiture pour chaque déplacement précipité. Durant environ un mois et demi de séjours dans la localité, la totalité des informations formant l'intégralité de cette recherche n'est pas uniquement le fruit de l'enquête sur terrain.

- Le focus groupe se heurte certaine limite, puisqu'il y a différente catégorie de gents dans la communauté. D'abord, le leader ou président qui se croit obligé de donner son point de vue à propos de toutes les questions soulevées. Alors que, le focus groupe ainsi fait s'oriente beaucoup plus sur les aspects techniques du montage de projet : évaluation des coûts et processus techniques d'exploitation. La capacité d'absorption de chaque membre n'est pas la même. L'entretien préalable avec les leaders est nécessaire pour leur faire comprendre le but de la réunion.

- Ainsi, quelqu'un de bon parleur prend la parole juste pour s'écouter parler et qui parle pour ne rien dire. La gestion et la maîtrise du temps d'intervention est assez difficile. Et parmi les membres des coopératives il y a des personnalités locales. Ils imposent en quelque sorte leurs points de vue par leur prestige et font pression sur les autres. Cette situation entrave parfois le dynamisme du groupe puisqu'en régime coopérative c'est la démocratie qui guide la prise de décision. Enfin, il y a celui qui écoute sans rien dire. Mais il se peut qu'il a des opinions parfaitement valables mais il ne les exprime pas parce qu'il s'estime être dans une position d'infériorité. D'où la nécessité d'une enquête personnelle pour connaître les motivations, les raisons socio-économiques, et le fondement culturel dans la communauté.

- L'absence de spontanéité dans l'application ou la prise des décisions et la puissance du blâme collectif font parti des obstacles mentionnés. Les notables gèrent la cellule sociale à l'image de la famille. Le principe de lignage domine encore l'environnement économique, social et culturel en milieu rural. L'image

familiale tient son importance dans le processus de dialogue. Comme c'est la famille qui est le fondement de la communauté rurale.

- La majorité des membres de chaque coopérative ne connaissent pas le principe et les règles de la comptabilité et aussi de la gestion financière. D'où, la nécessité d'une formation du groupe. La formation en stratégie de management en monde rural est un élément manquant perturbant la pérennité de la structure existante.

- Les membres sont réticents face aux lenteurs du processus administratif au sein des institutions financières et des organismes d'appui. Donc, c'est un risque d'inefficacité de la politique économique du pouvoir public.

- Le mécanisme du crédit n'est pas toujours compris clairement par les paysans. Ces paysans ne retiennent que la recette immédiate et oublient la constitution de la créance et la création corrélative d'intérêt.

- L'intérêt de l'ordre de 19% n'est pas incitatif pour le développement de l'économie rurale. Il y a une incohérence de la pratique de politique économique au niveau national pour relancer le secteur agricole.

- Le principe de lignage domine encore l'environnement économique, social et culturel en milieu rural. Cette situation n'est pas nécessairement favorable au développement d'une économie de marché et à l'instauration d'une stratégie de développement rural initiée par le pouvoir central.

- La conception conservatrice du territoire villageois guide l'évolution de la structure socioculturelle et économique. Les aspects psychologiques résultant du lien familial, du rôle des lignages qui, bien qu'affaiblis, facilitent certains phénomènes de domination à l'intérieur du groupe. Les liens territoriaux résultant de l'occupation du sol présentent également des obstacles à l'organisation de la société rurale dans une économie monétarisée, transformée progressivement par les échanges et le salariat. Le caractère très conservateur de l'organisation territoriale va très souvent former un obstacle à la modernisation rurale et particulièrement aux actions de mise en valeur.

- Les paysans n'ont pas de capital suffisant ni des immobilisations pour donner en garantie contre les emprunts bancaires. Ils donnent à titre d'hypothèque leur terre. Alors que le problème foncier est un phénomène social et économique du monde rural jusqu'à nos jours. Les institutions financières n'ont pas pris en compte que les terrains titrés et bornés.

- Le partenaire technique, comme MCA Madagascar en tant que facilitateur auprès des institutions financières, chargé de l'assistance technique et du suivi évaluateur, néglige parfois le mono promoteur situé dans un endroit reculé pour éviter l'exubérance du coût. Par ailleurs, la lenteur de l'acheminement des dossiers administratifs, de la demande de financement jusqu'au déblocage de fonds, entraîne la perturbation du calendrier cultural des bénéficiaires, et pourrait amener au non respect de la date d'échéance du remboursement des fonds des micros finances ou des emprunts bancaires. En plus, les effets du changement de l'équipe dirigeant remettent en cause les projets déjà étudiés. Ainsi, il faut préciser que MCA-Madagascar ne finance pas de projet, il n'est qu'un facilitateur. Alors, bon nombre de populations se sont trompées sur le rôle effectif de cet organisme. Lors de la descente sur terrain pour l'établissement du Business Plan des coopératives nous avons essayé de faire un focus groupe. C'est une façon pour nous de transmettre aux paysans membres les techniques et savoir faire quant à l'élaboration d'un plan d'action ou

d'un projet, et d'expliquer par la suite, le fonctionnement des organismes techniques d'appui, des institutions de micro finances et des organisations paysannes.

- En fait, il n'y a pas de véritable transmission de compétence en matière de gestion, et surtout sur la technique de montage de projet. Il y a toujours un risque de dépendance des paysans quant à la technique d'élaboration du projet. Et, de ce fait, l'économie rurale malagasy reste un monde assisté et l'organisme en question avoue à l'échec. C'est une source de dépendance de notre pays aussi envers le reste du monde. Dans ce cas, est-ce qu'il n'est pas possible de laisser ce service aux acteurs privés nationaux, avec des responsables nationaux et des équipes tous de nationaux répondant le niveau requis ? Puisqu'en cas d'échec, cet organisme alourdit les charges d'endettement du pays. Parfois, la divergence politique et l'esprit de favoritisme perturbent l'organisation du groupe et freine le dynamisme de la coopérative.

## 5- Chronogramme des activités

Le Tableau ci-après résume les différentes activités réalisées au cours de cette recherche. Il y avait six processus suivis pour obtenir les résultats finals.

Tableau n° 02 : Chronogramme des activités

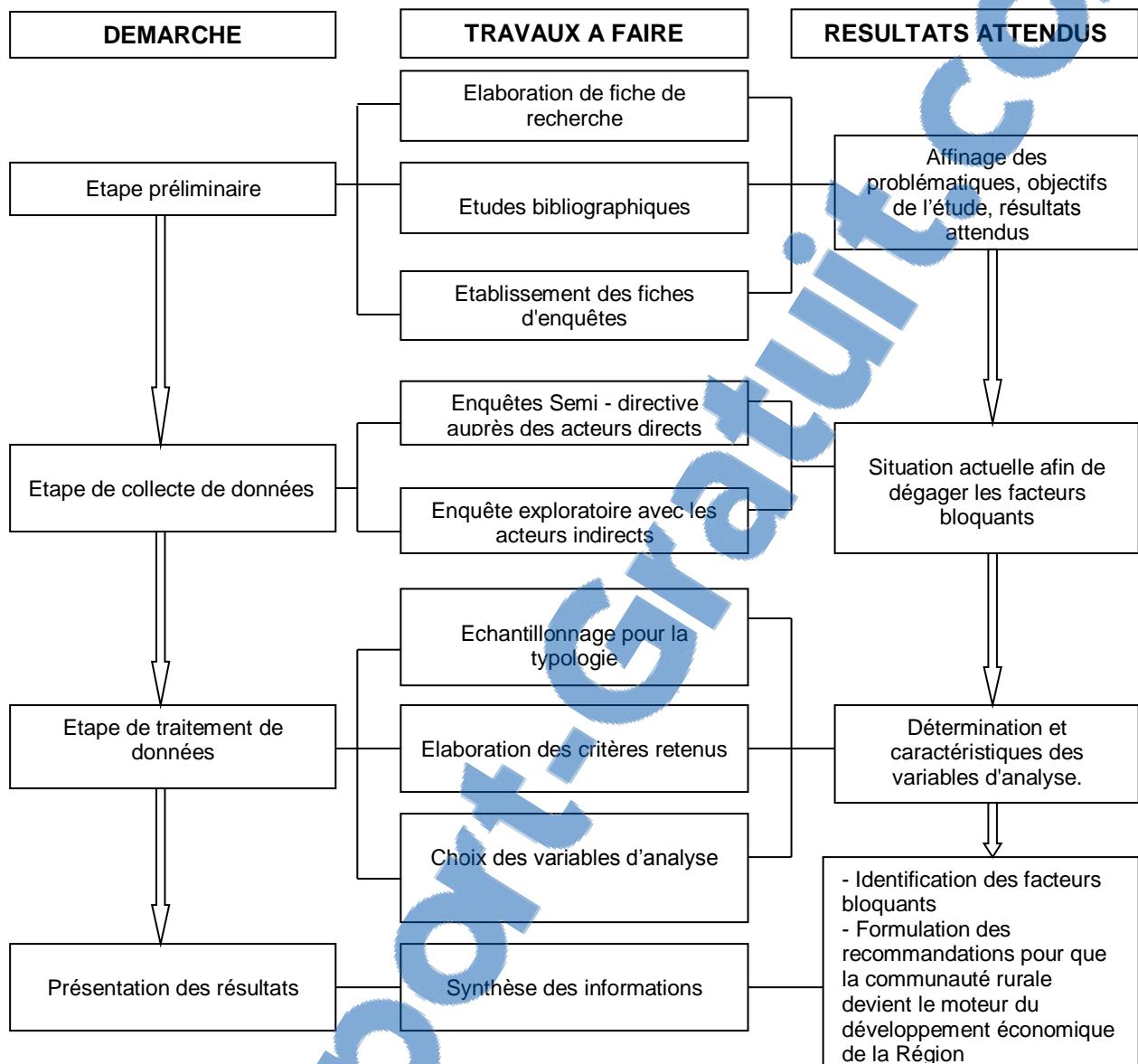
ACTIVITÉ	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai												
Semaines	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Protocole de recherche																				
Etude bibliographique																				
Établissement questionnaire et guide d'entretien																				
Test questionnaire et rectification																				
Travail sur terrain (entretien, enquête)																				
Traitement des données																				
Rédaction																				

Source : auteur, 2008

## 6- Schéma méthodologique

La Figure ci-après résume la démarche méthodologique adoptée pendant l'étude effectuée sur terrain.

Figure n°1 : Résumé de la démarche méthodologique<sup>3</sup>



Source: Analyse de l'auteur 2008

Les résultats ainsi obtenus seront servis comme base d'analyse et de synthèse pour nous permettre de répondre à la problématique posée.

<sup>3</sup> Source: Documentation, « La planification stratégique d'un programme de Recherche »-Dr. Ing. Jean Marie RAZAFINDRAJAONA, appui de cours de DEA-Agro-Management, 2006-2007, sur la Rédaction d'un projet de recherche.

## **DEUXIEME PARTIE :**

## **RESULTATS DE L'ETUDE**

## DEUXIEME PARTIE : RESULTATS DE L'ETUDE

### 1- Fondement de la logique communautaire dans un système lignager

La famille et le Fokonolona<sup>4</sup> sont le fondement de la communauté locale et donc de la force productive pour le développement économique. Cette structure guide la logique du groupe social.

#### 11. Lignage à travers les coopératives étudiées

Le lignage est un ensemble des personnes descendant d'un même ancêtre, d'après la définition donnée par l'encyclopédie. En réalité, les groupes territoriaux avaient pour ossature des rapports de parenté. La plupart des membres sont alliés. C'est le premier facteur de cohésion et de durabilité de la relation au sein du groupe. Alors, dans la coopérative, les règles de la filiation demeurent très souples malgré une légère domination des traits patrilinéaires. Puisqu'en fait, les gens réclament comme en régime démocratique de l'existence de cette forme de domination lignagère. Dans la coopérative, il s'agit d'affaires économiques et on ne se limite plus dans le domaine social. C'est une instauration de l'esprit d'affaires dans la société traditionnelle. C'est aussi un autre aspect que chaque membre est sensé à connaître. Alors, au départ, le groupe territorial était l'association d'un petit nombre de segments lignagers.

Même dans la situation actuelle, le rapport interlignage guide le rapport social au niveau local. L'ordre vient souvent du « Ray Aman-dreny<sup>5</sup> ». C'est un pouvoir lié sur l'ordre d'ancienneté ou l'âge. Il faut un respect au vieux car il est considéré comme savoir tout. Le système social lignager vit en autarcie. C'est le principe de gérontocratie où ce sont les vieux qui gèrent le patrimoine lignager donc un phénomène de subordination des jeunes. C'est l'ordre établi entre lignage et qui détermine le rapport entre individus. Cet ordre lignager est à la base de l'ordre coutumier, de l'ordre local et par la suite de l'ordre économique.

A l'heure actuelle, la confrontation de la logique traditionnelle avec la logique réglementaire moderne se présente dans le cas du traitement et du régime de succession, surtout pour les terres. Dans la localité, le problème foncier est un facteur de blocage et source de dissension au sein des membres de la communauté néo-traditionnelle. En effet, la succession ou les demandes d'immatriculation se heurtent à trois types de circonstances :

- à la mort d'un propriétaire traditionnel, sa succession provoque des contestations que les instances traditionnelles ne parviennent pas à trancher, il arrivera que l'une des parties fût amenée à requérir l'immatriculation, aggravant ainsi le conflit en cours ;

- lorsque le propriétaire désirait s'endetter auprès d'un tiers, son créancier exige systématiquement l'immatriculation de la terre servant de gage. C'est le cas le plus fréquent actuellement car les deux coopératives donnent en garantie leur terre pour garantir le fonds emprunter auprès de la BOA de la localité.

<sup>4</sup> Fokonolona : Communauté locale, d'après Øyvind Dahl, « Signes. Signification à Madagascar, des cas de communication interculturelle », 1999.

<sup>5</sup> Ray Aman-dreny: Père et mère, personne ayant de l'autorité, d'après Øyvind Dahl, « Signes. Signification à Madagascar, des cas de communication interculturelle », 1999.

## 12. Fokonolona comme un nouvel ensemble pour l'organisation

Le Fokonolona est une communauté villageoise à Madagascar. La population d'Andina est composée principalement de migration foncièrement paysanne. L'idée de Fokonolona est lancée au cours de la Première République à Madagascar. Sa structuration a pour finalité la rénovation. Le Fokonolona permet de restaurer la promotion des intérêts communs. C'est à travers le Fokonolona, facteur de rassemblement des Malagasy, et d'harmonisation de leurs conditions de vie, que devra être menée la lutte pour le développement de la nation. Un concept central de la pensée et de la culture traditionnelle Malagasy est résumé dans l'expression : 'Ny fanahy no mahaolona'<sup>6</sup>. C'est ce concept qui a toujours poussé les Malgaches à défendre et à respecter les droits de toute personne humaine, quelle qu'elle soit. C'est là un héritage des ancêtres. C'est là que le sens du 'fihavanana' malgache prend sa valeur, qui se base sur l'idée que c'est l'âme qui fait l'être humain.

Ainsi, déjà, la population Malagasy est caractérisée par son mouvement migratoire. A cet effet, la formation de la communauté de base dans la Commune d'Andina se fait que des artisans, menuisiers, charpentiers et maçons redeviennent actuellement des simples travailleurs de rizière ou de simples cultivateurs. Une idéologie de l'assise foncière est un facteur d'émigration définitive<sup>7</sup>. La formation de la propriété terrière se fait par traçage selon une trame relativement serrée. La création de vergers et l'accroissement de la densité augmentent le patrimoine par l'élargissement du champ d'appropriation. Alors, dès le départ il y a une répartition inégalitaire de la propriété terrière. La vente de terre est presque un phénomène économique nouveau puisque la terre était et même jusqu'à présent un domaine sacré pour la population locale et aussi pour la population Malagasy. Alors l'accroissement démographique engendre un problème dans la répartition de la propriété terrière. Ce phénomène est aussi une cause de l'exode rural actuellement. En fait, il est impossible de vivre normalement avec une partie du patrimoine hérité des anciens parents. Mais, des cas peuvent se présenter. Alors, les autres tentent de tirer le maximum de leur survie et ne quittent pas la localité d'origine jusqu'au jour où ils ont conscient de l'insuffisance des terres pour la génération future. Un processus d'émigration définitive ou de longue durée se déclenche à ce moment. L'idée de « tanindrazana » et de « anarandray » sont de termes désignant le sacré. Le sacré signifie que le patrimoine laissé par les parents et grands parents ne doit pas être vendu ou donné à d'autre personne extérieure à la famille ou n'appartient pas au même lignage.

## 2- Influence d'un ordre communautaire sur les coopératives étudiées

Les deux coopératives sont nées d'un même contexte historique. En fait, la politique économique du pays pour la promotion du monde rural est axée sur le développement de l'agriculture. Donc, elle prend comme base de son efficacité la participation effective de la communauté locale.

## 21. Processus de constitution des deux coopératives à Andina

L'initiative coopérative se heurte, dans ce cas, à des obstacles d'ordre culturel et socio-économique. Il y a dans ce cas la confrontation de l'ordre traditionnel avec la structure moderne instaurée.

<sup>6</sup> Ny fanahy no mahaolona<sup>1</sup> : c'est son âme qui fait de l'homme une créature humaine, d'après Øyvind Dahl, « Signes, Signification à Madagascar, des cas de communication interculturelle », 1999.

<sup>7</sup> Source : selon Jean Pierre RAISON dans son livre, « Les hautes terres de Madagascar » Tome I.

## **211. Confortation traditionnelle et modernité au niveau social**

Il y a des exigences qui font intervenir de changement de mentalité au sein des membres des coopératives. Le gain d'un libéralisme ou d'une indépendance économique introduit la notion d'individualisme ou de la priorisation du « moi » dans le nous inclusif de la communauté traditionnelle communautaire locale. L'identité culturelle de la communauté est menacée. Le pouvoir charismatique des « Raiamandreny » ne se pose plus au sein du corps social d'origine. La rentabilité dicte le monde des affaires et la raison favorise son développement. Cette situation crée de nouvelle tension sociale parfois non maîtrisée et source de l'échec de toutes politiques économiques. Malgré, l'influence des « Raiamandreny » tient dans la vie économique des coopératives durant les réunions des membres son importance. En effet, deux situations peuvent parfois se produire :

- d'abord, on ne peut pas sous-estimer l'influence des anciens (âgés) dans les échanges d'idée et la valeur économique de leurs arguments par leurs expériences ;
- ensuite, si jamais les Raiamandreny, de niveau d'instruction bas et ayant leur rattachement à la tradition, opposent à l'instauration d'une modernisation, la tendance vers l'économie de marché paraît difficile. Un certain conflit de génération se produit au sein de la communauté face au changement brusque de l'environnement économique. La bipolarisation réside donc sur le sacré et la notion de marché.

Ainsi, l'appropriation individuelle des moyens et des facteurs de production (terre, cheptel d'élevage, équipement agricole,...) et la disparition progressive des « lova iombonana » (héritage en commun)<sup>8</sup> par le partage des terres et autres biens collectifs au nom de la viabilité économique de chaque famille engendrent souvent des fissures dans la tradition de la cohésion sociale. En fait, dans la logique familiale et communautaire, on cherche l'intérêt commun. Alors que le sens de l'intérêt commun change dans la logique néo communautaire.

## **212. Confrontation traditionnelle et modernité sur le plan économique**

Il y a une certaine émergence de l'économie sur le social au sein du modèle communautaire nouvellement établi. Ce phénomène déstabilise radicalement le cadre de référence traditionnel de la communauté locale dont le système de valeur y est toujours régi par l'ancestral « FIHAVANANA »<sup>9</sup>. En effet, la tendance à la monétarisation accélérée du système économique agricole nécessite forcement la maîtrise d'une nouvelle forme d'organisation interne. Il faut une gestion économique et financière adaptée à la nouvelle structure sociale, à savoir : l'instauration d'une technique moderne dans l'exploitation, le mode d'approvisionnement en intrants, la prévision et la tenue d'une comptabilité. La notion de bénéfice ou de rentabilité des actions dépasse largement l'état d'une économie de subsistance. La communauté est obligée d'avoir une vision tournée vers le marché, c'est-à-dire que la production doit être écoulée sur le marché. Mais sur ce marché, il y a aussi d'autres contraintes.

Les problèmes se posent : le produit de la communauté répond-il vraiment aux besoins de la société ou des consommateurs ? C'est-à-dire, est-ce-que la communauté locale arrive immédiatement à maîtriser les exigences d'une économie de marché ?

---

<sup>8</sup> Source : selon Jean Pierre RAISON dans son livre, « Les hautes terres de Madagascar » Tome I.

<sup>9</sup> « FIHAVANANA » : Alliance, amitié, solidarité, bonne relation, selon Øyvind Dahl, Signes, Signification à Madagascar, des cas de communication interculturelle, 1999.

Le processus de modernité demande un certain niveau d'instruction. Alors qu'en milieu rural, le taux d'analphabétisation est très élevé. Dans la composition des deux coopératives, 5 sur 12 pour la coopérative FAFITSARA et 7 sur 17 pour la coopérative FIAVOTANA ont de niveau baccalauréat et plus. Cette situation limite parfois le degré d'évolution de la promotion d'une meilleure intégration sur le marché et rend difficile la formation et la sensibilisation pour un monde rural moderne. Les points suivants deviennent des obligations pour la communauté :

- définir le produit conformément aux attentes du marché ;
- accepter d'utiliser la technique moderne d'exploitation ;
- connaître les clients, concurrents et les évolutions des prix sur le marché ;
- collaborer étroitement avec les partenaires financiers et les assistants techniques ;
- changement de mentalité et de comportement socio-économique ;
- penser à une activité économique rentable ;
- raisonner en termes de qualité, de quantité et de profit dans toutes les actions à entreprendre.

## **22. Les deux coopératives comme nouveaux acteurs de développement**

Par leurs objectifs et leurs propres motivations, les deux coopératives FIAVOTANA et FAFITSARA se trouvent dans une étape de modernisation communautaire. Elles ont survécu dans de contexte socio-économique incitatif.

### **221. Avènement des initiatives d'intérêt commun**

Les deux coopératives étudiées sont les principaux organismes communautaires locaux favorables pour identifier la communauté locale en les prenant comme fondement de notre étude. En fait, le premier groupement local est l'ASCOA (Association des Cultivateurs d'Orangers d'Adina) créée anciennement en 1995 sous forme d'adhésion libre pour chaque membre. C'est une véritable association paysanne créée sous les aspirations de la communauté sociale et familiale. Elle était initialement composée de 42 membres. L'ASCOA est érigée en association. L'association avait comme activité communautaire la culture d'orangers. Les membres pratiquent aussi à titre individuel la riziculture et produisent généralement de patate douce, manioc, agrumes, pommes, maïs, arachides, haricots et autres fruits favorables dans la région. L'encadrement était assuré par le représentant du Ministère de l'Agriculture de l'époque sous l'Opération de Développement Rizicole (ODR). Actuellement, cet encadrement est assuré par les acteurs privés ou par la coordination des actions de l'Etat et des organismes privés : MCA-Madagascar, Projet de Soutien au Développement Rural (PSDR), SAHA, et ADRA et autres. L'ASCOA réalisait antérieurement des activités de type social (entraide sociale, exhumation, funérailles) et des actions économiques loin d'une professionnalisation. Alors, la production d'oranges n'atteint pas le résultat normalement attendu et l'activité n'était pas considérée comme s'il s'agit d'une activité rentable et rémunératrice. C'était donc une activité secondaire. Mais, vu le contexte économique et social existant, la forme coopérative permettra d'élargir les champs d'activité économique du groupe communautaire en milieu rural. Ainsi, les organismes de développement rural se réfèrent à des associations ou groupements locaux à but lucratif et ayant une vision tournée principalement vers le marché. D'où, la naissance des deux coopératives FIAVOTANA et FAFITSARA, c'est-à-dire que les membres de l'ASCOA seront répartis pour former les éléments de chacune

des deux coopératives locales. Dès son fondement, l'organisation prétend jouer un rôle fondamental pour l'émergence de l'approche filière (orange) de son activité.

## **222. Valorisation des enjeux communautaires pour le développement**

Généralement, dans la communauté d'Andina, les habitants, d'ordinaire apparentés ou voisins, sont unis par des liens sentimentaux ou économiques, surtout par des règles impérieuses d'exploitation. Donc, le principe de base fondamental de l'association, du groupement est issu d'une famille. C'est la conception socio-économique traditionnelle de la communauté d'Andina. Cette liaison familiale favorise parfois la pérennité d'une structure sociale orientée vers la promotion d'une activité économique dans la communauté.

L'idée de potentiel associatif est sur l'organisation ou la collectivité traditionnelle existante. Alors, le passage de la collectivité traditionnelle dominée par le respect du principe de lignage, à la collectivité moderne, principe basé plutôt sur la rationalité économique et/ou sociale des activités, constitue un phénomène d'acculturation juridique particulier.

Tableau n° 03 : Organisations communautaires existantes

NOMS	ATTRIBUTIONS	NOMBRE DES MEMBRES	NATURE D'AFFILIATION
ASCOA	Association des Cultivateurs d'Orangers d'Andina	42	Association
TEFY SAINA	Riziculture	21	Association
TAMBAZOTRA EZAKA	Association d'Usagers d'Eau	53	Association
TAMBAZOTRA MAROLAHY	Association d'Usagers d'Eau	30	Association
TETOAHELA	Association d'Usagers d'Eau	25	Association
FIKAMBANANA MAHASOA	Grenier villageois	10	Association
MRAM	Grenier villageois	12	Association
SOAMIARADIA	Technique de riziculture améliorée (voly vary maro anaka)	12	Association
MANIRISOA	Technique de riziculture améliorée (voly vary maro anaka) Grenier villageois	35	Coopérative
FIAVOTANA	Cultivateurs d'Orangers	17	Coopérative
FAFITSARA	Cultivateurs d'Orangers	12	Coopérative
FIKOTAM	Fikambanan'ny Koperativa Amoron'i Mania (Groupements des Coopératives d'Amoron'i Mania)		Coopérative
<b>TOTAL</b>		<b>269</b>	

Source : Enquête de l'auteur 2008

L'institution traditionnelle de base c'est le Fokonolona. Le Fokonolona, idée de cohésion et de dynamisme, reste incontestablement une réalité sociologique vivante et menacée. Mais, cette réalité peut être orientée vers la modernisation rurale par la participation effective des paysans aux programmes de développement. Cette idée de Fokonolona est actuellement reprise pour la mise en place d'une politique économique et administrative à Madagascar.

Dans la commune d'Andina, pour une population active de 6 448 personnes au total en 2008, le pourcentage de la population voulant s'intégrer dans un groupement communautaire ayant pour objectif

économique reste encore faible. Ce taux représente 4,20% de la population active seulement, c'est-à-dire 269 personnes sur la population totale de 6 448 personnes.

### **223. Fondements locaux de la relance de l'économie rurale**

Cette étude a été réalisée dans la Commune d'Andina de la Région d'Amoron'i Mania, Région Administrative de l'ex-Province de Fianarantsoa au centre de l'île de Madagascar. Elle borde Vakinankaratra au nord, Atsinanana au nord-est, Vatovavy-Fitovinany au sud-est, la Haute-Matsiatra au sud, Atsimo-Andrefana au sud-ouest et Menabe à l'ouest. Elle est divisée en quatre districts : Ambatofinandrahana, Ambositra, Fandriana et Manandriana. La capitale de la Région est Ambositra et la population régionale est estimée à 693 200 habitants en 2004. La superficie de la région est de 16 141 km<sup>2</sup>.

Quand à la Commune d'Andina, elle se trouve à 17 km d'Ambositra, la Capitale Régionale. La localisation de cette zone d'étude est donnée en ANNEXE II. Elle dispose d'une superficie de 176 km<sup>2</sup> et de 15 Fokotany. Historiquement, le nom d'Andina vient d'une convention « DINA » conclue entre les soldats de RADAMA I et la population des régions du Sud, dont Ambositra, Ambohimahazo et Andina centre. Cette convention avait pour objectif d'éviter toute confrontation entre les deux camps. Par la suite, ce lieu était devenu le théâtre de proclamation de décision royale, ou de convention « DINA ». La population d'Andina est très cosmopolite. Certaine vient de l'Est (Région de Fandriana), certaine de l'Ouest (Région du Manandriana) et d'autre de l'Imerina (Antananarivo).

Tableau n° 04 : Nombre de la population dans la Commune Rurale D'ANDINA (par classe d'âge)

CATEGORIE	TRANCHE D'AGE	NOMBRE	POURCENTAGE
Age infantile	00 à 05 ans	2.477	16,63%
Age scolaire	06 à 17 ans	5.014	33,66%
Population active	18 à 60 ans	6.448	43,28%
Personnes âgées	+ de 60 ans	958	6,43%
TOTAL		14.897	100%

Source : Commune ANDINA 2008

La proportion de la population en âge active représente 43,30% de la population totale. De ce fait, la Commune dispose d'une grande potentialité pour la relance de son économie locale.

### **224. Structure réglementaire**

Les membres de chaque coopérative sont issus des différents Fokontany et majoritairement de sexe masculin. Pour la coopérative FIAVOTANA, 2 sur 17 seulement sont de femmes, soit 11,80%. Quant à la coopérative FAFITSARA, ils sont tous des hommes. La liste des membres des promoteurs est donnée en annexe de la recherche action. L'état récapitulatif de la structure générale des deux coopératives est donné dans le tableau ci-après.

Tableau n° 05 : Présentation des promoteurs

Dénominations	FIAVOTANA	FAFITSARA
Dates de création	22 novembre 2006	08 décembre 2006
Forme juridique	Coopérative	Coopérative
Capital	221 000 Ariary	240 000 Ariary
Numéros d'enregistrement	44 DRDSP/AMB	46 DRDSP/AMB
Nombre de membres	17	12

Source : Enquête de l'auteur 2008

Les deux coopératives sont créées vers la fin de l'année 2006 : 22 novembre 2006 pour FIAVOTANA et 08 décembre 2006 pour FAFITSARA. La première est souscrite avec un capital de 221 000 Ariary et la seconde au capital de 240 000 Ariary. Leurs sièges sociaux se trouvent à Andina Centre.

### **225. Fonctionnement en rapport avec les obligations**

Ceux deux coopératives initient alors un projet qui consiste principalement à développer la production d'oranges dans la Commune Rurale d'Andina Centre, District d'Ambositra. C'est l'idée originale de deux Coopératives FIAVOTANA et FAFITSARA, entités œuvrant parallèlement dans le domaine de la culture des orangers.

Il est clair que les paysans membres ne peuvent tirer profit qu'après quatre ans de plantation. C'est la raison pour laquelle chaque année, ils décident de planter des haricots en mode intercalaire et de les vendre en totalité après chaque récolte afin de faciliter et d'amortir le remboursement des emprunts bancaires.

L'objectif final de l'emprunt bancaire et de l'assistance technique est d'offrir à ces Coopératives l'opportunité de couvrir les marchés nationaux et même internationaux avec de produits de haute qualité et normalisés.

Ce projet apporte alors une réponse aux principales problématiques soulevées :

- l'insuffisance de capital pour la relance de la production d'oranges,
- la faiblesse du niveau de vie de la population locale.

Le projet rentre dans le cadre de la filière porteuse de MCA-Madagascar et va bénéficier en conséquence d'un appui renforcé de la part de ce dernier.

Objectifs principaux :

- produire en quantité et en qualité afin d'affronter la concurrence sur le marché national et international,
- conserver et restaurer le sol afin de protéger l'environnement,
- réduire la pauvreté et améliorer le niveau de vie des paysans membres.

Objectifs à moyen terme :

- étendre les surfaces cultivées,
- conquérir de nouveaux marchés via de l'exportation,
- développer économiquement la population régionale.

### **3- Dynamique inhérente au potentiel associatif**

Le sentiment de manque ou le besoin individuel non satisfait par la possibilité personnelle ou la possibilité de la communauté locale est un autre facteur favorisant le groupement au sein de la coopérative. Alors que tout le monde se pose les questions de savoir : comme s'enrichir ? Comment améliorer les conditions de vie ? Et en économie libérale, si chaque membre de la société est riche, le pays devient automatiquement riche.

#### **31. Mobilisation d'une logique associative**

La majorité des membres ont déjà vécu des expériences solidaires durant leur appartenance à l'ASCOA. A cette époque, l'entraide traditionnelle, l'appartenance de certains membres dans le même lignage facilite la cohésion sociale et la création du groupement. De plus, certains membres proviennent des différents Fokontany. Alors, au sein de la communauté, les raisons d'être des deux coopératives se trouvent dans un état de manque et dans l'espoir d'avoir de financement auprès des institutions financières, de bénéficier des matériels et équipement agricole et de favoriser l'approvisionnement en intrants agricoles. Il s'agit aussi d'entretenir les relations communautaires à savoir les entraides sociales, dans un but nécessairement économique pour avoir de surplus de revenu. Ainsi, les membres des coopératives bénéficient des encadrements techniques menés par les organismes de développement et disposent des informations favorables sur l'évolution de la situation du marché. Ces informations permettent d'écouler facilement les produits. C'est une façon de vendre en commun leurs produits agricoles. Puisque, chaque membre dispose de son propre exploitation et le titre coopérative est utile pour unifier seulement aux yeux des partenaires économiques et financiers le projet commun. De ce fait, chaque membre procède à des versements de cotisations pour le fonctionnement de la coopérative qui est alors un moyen pour résoudre le problème socio-économique individuel et puis collectif.

#### **32. Modèle communautaire dépassé et conservé**

La tendance vers une économie ouverte délaisse l'identité culturelle de la communauté locale. Mais pour trouver l'efficacité du nouveau modèle économique à mettre en œuvre, il faut que les initiatives viennent de la base et il faut garder l'identité communautaire, puisque que c'est la source de toute motivation paysanne.

##### ***321. Rapports entre solidarité coutumière et solidarité inter personnelle dans la coopérative***

Comme la solidarité coutumière n'a pas de base, la coopérative est régie par la loi N° 99-004 du 21 avril 1999, ANNEXE III. D'après cette loi relative aux coopératives : « la coopérative est une société civile particulière à capital et personnel variable rassemblant des personnes qui se sont volontairement groupées pour atteindre un but commun par la constitution d'une entreprise gérée collégialement, en

fournissant une quote-part équitable du capital nécessaire et en acceptant une juste participation aux risques et aux fruits de cette entreprise, au fonctionnement de laquelle les membres participent activement ». Elle est dotée de la personnalité morale.

Tableau n° 06 : Comparaison entre régime traditionnel et régime coopérative

<b>Solidarité communautaire et DINA</b>	<b>Solidarité coopérative</b>
<p>Le régime discriminatoire règne à différents niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- âge : les plus âgés gouvernent l'économie et détiennent le pouvoir politique local</li> <li>- sexe : les femmes n'ont pas le même droit que les hommes : pas de droit à l'éducation et à la succession</li> <li>- les jeunes restent des exécutants des ordres des vieux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de distinction ni de discrimination d'âge et de sexe</li> <li>- Libre</li> <li>- Intérêt individuel mène l'intérêt général</li> <li>- Economie monétisée</li> </ul>
<p>Concerne l'ensemble de la communauté</p>	<p>Concerne uniquement les membres de la coopérative,</p> <p>La coopérative est constituée par sept personnes physiques ou morales au minimum</p>
<p>Règlement social ou discipline de la société dont la base est le Fokonolona. C'est un mode d'organisation sociale</p>	<p>Règlement plutôt économique</p> <p>Obligation d'enregistrement par voie réglementaire</p>
<p>Adhésion obligatoire et pas de gestion de type économique,</p> <p>Education des membres, Neutralité politique, éthique et religieuse, Un membre une voix</p>	<p>Adhésion volontaire, Contrôle et gestion collégiaux, Paiement de ristournes proportionnelles aux activités des membres, Double qualité des membres, Education des membres Neutralité politique, éthique et religieuse, Un membre une voix</p>
<p>Base coutumière ou culturelle</p>	<p>Base administrative ou juridique</p>
<p>La société prononce la sanction (sanction sociale)</p>	<p>Règlement des conflits se fait devant le tribunal juridictionnel</p>
<p>L'exécution des actions prévues dans le règlement est obligatoire</p>	<p>Basée sur le principe démocratique et libéral</p>
<p>Son élaboration a pour limite : le vol, la non exécution des actions d'intérêt général et pour défendre la communauté des agressions extérieures, Il y a ainsi le DINA pour renforcer ou instituer le FIHAVANANA, Initiative communautaire, Dans le cas de DINA qui applique la justice (populaire) sociale, la dénomination doit comprendre le terme DINA</p>	<p>Son élaboration, pour qu'il soit pérenne, doit baser sur les initiatives des membres, c'est-à-dire de l'idée originale de la communauté de base</p> <p>La coopérative vise plutôt des objectifs d'ordre économique</p> <p>La dénomination doit comprendre le terme «coopérative»</p>

<b>Solidarité communautaire et DINA</b>	<b>Solidarité coopérative</b>
<p>Sanction : exclusion de la société, remboursement des frais ou de l'effort communautaire, peine de mort,</p> <p>Le comité sert pour : sensibiliser la communauté aux actions à entreprendre, diffuser les informations, saisir les plaintes des membres de la communauté, étudier les mesures à prendre, convoquer et représenter la communauté entière</p>	<p>L'usage de la dénomination « coopérative » est puni d'une amende de 200 000 à 1 000 000 d'Ariary et d'un emprisonnement de un à trois mois,</p> <p>Le délit en matière d'administration est puni d'une amende de 100 000 à 1 000 000 d'Ariary et d'un emprisonnement allant de un mois à trois ans.</p>
Parfois la résolution des conflits sociaux se fait par le principe traditionnel FIHAVANANA	Résolution de conflits auprès du tribunal
C'est en quelque sorte une forme de juridiction communautaire	Le règlement intérieur dicte les modalités de fonctionnement et d'organisation interne de chaque coopérative
Le vote se fait généralement à l'unanimité, le comité discute sur le projet à réaliser	L'élaboration du règlement interne fait l'objet d'un vote
<p>Le tribunal est saisi dans un cas extrême : le sabotage à la réalisation du règlement</p> <p>Dans le règlement communautaire on retient toujours : le respect mutuel entre membre de la communauté, l'amitié et savoir prioriser les autres</p>	La résolution à l'amiable se fait parfois pour résoudre les différends au sein des membres de la coopérative, le principe du FIHAVANANA est souvent retenu mais généralement dépassé
Le DINA doit chercher à se conformer aux lois et règlement au niveau national et établi sous l'autorité des autorités locales (gendarmerie nationale, chef Fokontany, chefs de quartiers mobiles)	La dissolution d'une coopérative peut-être statutaire ou judiciaire
Fournir de prestations pour le bien de la société	Fournir de prestations aux membres
Exercice des activités dans le domaine prévu par le DINA	Exercice des activités dans les branches
Toute personne physique, ayant 18 ans révolu, mais parfois sous le DINA tous les membres de la communauté	Toutes personnes physiques, ayant la majorité civile peuvent devenir membre d'une unité coopérative
Pas de cotisation	Versement des droits et obligations sous forme de part sociale pour former le capital social, Responsabilité financière vis-à-vis des tiers pour les engagements contractés par la coopérative

Source : Analyse de l'auteur 2008

Le modèle communautaire est actuellement dépassé par l'instauration de nouveau modèle au sein de la société pour promouvoir le développement humanitaire en milieu rural. L'économie traditionnelle n'arrive plus à résoudre le problème économique et à maintenir la structure ou la cohésion sociale dans le monde contemporain. Mais la culture traditionnelle de la société locale est tenue comme la base de la formation du nouveau modèle actuellement. C'est pourquoi, le modèle communautaire est à la fois dépassé et conservé.

### **322. Modèle néo-communautaire : ancrage d'une motivation économique**

Le modèle néo-communautaire s'ouvre de plus ou moins au monde des affaires. C'est pourquoi, les deux coopératives entretiennent des relations d'ordre économique avec divers organismes et institutions au niveau local. C'est plutôt une combinaison des deux modalités communautaires et modernité.

### 3221. Organismes d'appui communautaires locaux

Les projets SAHA, le MCA-Madagascar et autres organismes ont largement contribué au processus de professionnalisation dans la région, aidant à l'émergence d'une expression « paysanne » écoutée et responsable.

Tableau n°07 : Organismes de développement rural dans la Région d'Amoron'i Mania

Acteurs intervenants	Contribution au développement
FERT	- Crédit d'appui aux coopératives
PSDR	- soutien matériel et technique des projets de développement rural dans tout Madagascar
ADRA	- Programme TANTSABA en collaboration avec le PSDR
CIREF	- Gestion durable des forêts et conservation de l'environnement - Encadrement et suivi technique dans le cadre des transferts de gestion: - Information sur les textes régissant l'environnement forestier,
DDR	- Conscientisation et encouragement des acteurs économiques à renforcer la synergie de leur action pour que les efforts contribuent à la réduction de la pauvreté et à la croissance économique régionale ; - Sensibilisation et contact avec les organismes d'appui
CEM	- Caisse d'Epargne de Madagascar pour l'encaissement des fonds locaux formant le capital financier
CECAM	- Financement des activités afin d'accroître la productivité des membres, de pousser les petites exploitations vers l'autosubsistance - Financement des acquisitions des nouveaux matériels afin d'augmenter la production et d'améliorer la qualité du travail. - Collaboration avec les partenaires (MCA, PSDR, Ministère de tutelle technique,...) afin de faciliter l'accès aux crédits dans le cadre de bonification de taux d'intérêt.
GTDR	- Harmonisation des interventions des acteurs de la filière soie - Mise en place de base de données sur les acteurs œuvrant pour le développement de la filière. - Appui à la recherche des partenaires pour les paysans
DRDR	- Appui technique sur la filière selon les besoins des paysans directement via ou Organisation Non Gouvernementale - Coordination d'appui à la recherche des débouchés
Ny tanintsika	- Formation technique en matière de production, de transformation et de commercialisation des produits locaux
Ministère du commerce	- Appui au développement des artisans
MCA	- Promotion de l'Agri business - Contribuer à la sécurisation foncière - Investir directement auprès des zones identifiées afin de concrétiser les opportunités de développement du monde rural
SAHA	- Appui technique, commercial
FED	- Infrastructure
FID	- Infrastructure
PNUD	- Bonne gouvernance
PNVA	- Agriculture

Source : Enquête de l'auteur 2008

Ces organismes favorisent la promotion moderne du monde rural dans la localité. La forte coopérative avec le groupement local est la première source d'efficacité de la politique envisagée.

### 3222. Comportement de la communauté à l'égard du crédit

Le prix est une donnée purement marchande ; il est un des signes fournis par le marché. Le crédit est plus complexe. Le mécanisme du crédit n'est pas toujours compris clairement par les paysans, celui-ci

ne retient que la «recette» immédiate et oublie la constitution de la créance et la création corrélative d'intérêts.

#### ► **Mode de financement**

Les deux coopératives locales ouvrent des comptes bancaires auprès de la BOA (Banque Of Africa). A cet effet, elles ont la possibilité de faire de prêt bancaire à concurrence de leur possibilité de remboursement après étude des dossiers effectuée par le responsable de ladite banque. Mais, elles ont aussi la possibilité de contracter des emprunts auprès de la CECAM (Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole à Madagascar). Cette fois-ci, les coopératives font parties des membres bénéficiaires de son crédit.

Ensuite, le crédit «moderne ou crédit bancaire» d'origine extérieure au paysan, ne peut pas facilement être appréhendé en dehors du crédit interne (emprunt contracté et remboursé généralement en nature (paddy) en période de récolte) à cette communauté. Les deux systèmes de crédits sont voisins et concurrents. Mais chaque membre de la communauté et de la coopérative a aussi sa préférence en matière de choix du système de financement de sa propre activité personnelle.

#### ► **Les deux systèmes de crédit**

Le premier, bâti sur la pauvreté, répond aux exigences de la subsistance et de l'autosubsistance ; le second, visant la promotion de l'agriculture est d'origine extérieure. Le recours au crédit s'inscrit ordinairement dans un contexte de pauvreté. Habituellement, le paysan ou le membre de la coopérative est contraint à emprunter parce que le surplus des exploitations agricoles est faible. Les raisons pour lesquelles les paysans sont obligés d'emprunter sont : les dépenses imprévues obligatoires, en particulier pour les funérailles, les dépenses de santé, la mauvaise année agricole nécessitant des achats de vivres.

En revanche, le second système vise à financer les producteurs concernant leurs facteurs de production et les équipements agricoles ainsi que les campagnes de commercialisation sous forme d'Avances Sur Produits (ASP). Ce système de crédit exige des garanties réelles (titre foncier ou autre biens).

#### ► **Faiblesses des systèmes de crédit**

- Faible taux de pénétration du crédit institutionnel : face au besoin de financement du secteur agricole relativement important, le taux de pénétration auprès de la population n'excède pas 6% selon les informations disponibles et l'étude menée par le MAEP (Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche).
- Prédominance de la pratique de l'usure : le recours aux usuriers reste une pratique très courante dans la communauté locale du fait que les organismes officiels de crédit n'octroient pas encore un crédit de type social sans garantie de remboursement telle que les crédits accordés en milieu urbain pour le financement de la rentrée scolaire (achat de fournitures scolaires par exemple). L'emploi de prêt en nature ou le recours à des prêts informels s'inscrit dans un ensemble plus large de relations de proximité qui entretiennent la cohésion des structures rurales. Plus d'un tiers des ménages ruraux environ sera endetté auprès des prêteurs informels, à des taux usuraires. Ces systèmes de dépendance sont également ménagés par les réseaux de collecteurs qui octroient à leurs fournisseurs des avances sur récolte à des taux d'intérêt avoisinant 10 à 20% par mois, d'après même les enquêtes sur terrain et des informations auprès du MAEP. Parfois, une partie importante de la récolte est vendue par anticipation sur pied.

- Conditions d'octroi de crédit (montant, durée, condition, garanties,...) ne sont pas adaptées au monde rural en général et aux « projets » agricoles en particulier. Seuls les agriculteurs solvables ont accès au crédit agricole classique. En outre, en cas d'accord de crédit, vu les différentes démarches à entreprendre, le déblocage des objets de crédit ne respectent pas le calendrier agricole, ce qui augmente le risque de détournement du crédit. La structure administrative lourde au sein des institutions financières perturbe à la fois le calendrier culturel et la rentabilité des actions à entreprendre.

- Faible conscientisation du milieu rural : le milieu rural, dans sa grande majorité, n'est pas conscient que tout prêt consenti doit être remboursé. Mais, dues aux informations et expériences vécues par les membres des deux coopératives FIAVOTANA et FAFITSARA, chacun consacre son effort en prévoyant le remboursement et en calculant le bénéfice à espérer. Elles peuvent raisonner déjà en termes de rentabilité économique de leurs activités et ont tendance à se professionnaliser dans leurs actions.

- Secteur agricole très aléatoire

En fait, les aléas spécifiques à l'activité agricole (climat, attaque de ravageurs,...) et le statut particuliers du foncier ne permettent pas de considérer l'agriculture comme une activité économique ordinaire et rentable. Cette situation a en outre, l'inconvénient d'exclure l'accès au crédit des plus pauvres, car pour répondre aux exigences de rentabilité, les institutions «formelles» choisiront de financer les produits les plus rentables ou les plus sécurisants. De ce fait, la seule marge de manœuvre des paysans c'est de se former en groupement, associations et/ou coopératives. En effet, un des facteurs qui pousse la formation des deux coopératives FIAVOTANA et FAFITSARA dans la Commune d'Andina c'est d'abord pour faciliter l'accès au financement, ensuite pour minimiser le risque individuel puisque ce risque va se transformer en responsabilité collective et, enfin pour accroître la confiance et la garantie des institutions financières locales.

Beaucoup de clientèles sont donc mises à l'écart. Etant donné aussi que l'agriculture est une activité à risque, à rentabilité incertaine et définie par des cycles précis, il devient dès lors difficile pour ces institutions d'élaborer des réponses adaptées aux besoins spécifiques du monde rural sans fragiliser davantage leurs équilibres financiers internes. Le problème global c'est qu'il n'y a pas encore de crédit d'investissement à Madagascar.

- Cohabitation du mécanisme de subvention/mécanisme de crédit

Pour les institutions de micro finance (CECAM, CEM et OTIV), la recherche d'une amélioration permanente de l'équilibre financier interne est sérieusement affectée par des externes. En effet, une des facteurs formant la garantie pour les micro-finances ou les institutions bancaires c'est la coordination des actions communautaires avec le programme d'actions régionales et leur collaboration étroite avec les organismes d'appui ou organismes de promotion rurale (MCA-Madagascar représenté par l'ABC à Amoron'i Mania, le PSDR, le SAHA, CARE et autres). Pour les deux coopératives d'Andina, elles sont en collaboration avec MCA-Madagascar. Ce dernier est un de leurs partenaires techniques : élaboration du business plan, suivi et formation technique, recherche de marché pour l'écoulement des produits et mise à la disposition des membres des informations favorables pour la professionnalisation et l'indépendance de la communauté sur le plan économique, financier et sur la prise des décisions pour que la communauté locale devienne le vrai moteur du développement.

La cohabitation entre des mécanismes de subvention et de crédit provoque fréquemment des effets pervers tels que les difficultés à fidéliser leur clientèle naturellement attirée par les subventions, la déresponsabilisation des agriculteurs qui ne respectent plus leurs engagements précédents (taux de remboursement réduits,...).

D'après l'étude de comportement, on a vu que les paysans membres ou non de la coopérative veulent sortir de la pauvreté mais ils n'ont pas les moyens, d'où la nécessité du partenariat avec le secteur privé.

### **3223. Influence d'une tendance communautaire dans l'organisation locale**

Il est difficile au paysan de passer automatiquement à l'économie de marché parce que, dans la Région, l'économie de subsistance est toujours prédominante. Par définition, l'économie de subsistance est comme un système d'organisation économique dans lequel une forte proportion de la production est utilisée directement par le producteur et sa famille. En fait, l'évolution de la communauté locale suit le rythme de la politique économique à mettre en place au sein même de la société.

En fait, le dynamisme des politiques agricoles qui se sont succédées à Madagascar a subi les contrecoups des divers changements (parfois brutaux) de régimes politiques et de la résistance parfois de la communauté de base. Il en est résulté un manque de continuité dans la conception et la mise en œuvre des politiques. Néanmoins, face au défi de la pauvreté, l'agriculture malgache se tourne actuellement vers le marché. La communauté locale d'Amoron'i Mania se trouve donc dans la phase de transition en procédant au ciblage du marché pour la recherche d'un avantage et rentabilité économique dans toutes les actions à entreprendre.

## **4- Dynamisme de la Coopérative dans le territoire**

Le dynamisme de la coopérative est mesuré par rapport à l'évolution de la structure socio-économique.

### **41. Préoccupations à caractère social**

La structure traditionnelle domine encore le caractère social des actions des coopératives. L'entraide traditionnelle familiale et/ou agricole est la principale forme de la cohésion sociale. Les manifestations de cette entraide apparaissent le plus souvent à l'occasion des événements marquants de la vie familiale : naissances, circoncisions, mariages, décès, exhumations ou transport des morts, funérailles. Elle s'accompagne presque toujours d'offrandes, aujourd'hui en espèces, dont la comptabilité est soigneusement tenue et donnera lieu ultérieurement à des contreparties, car elles représentent la participation des invités aux frais engagés.

Dans le domaine agricole, l'entraide revêt une importance particulière en raison de la main-d'œuvre et des moyens importants exigés par certains travaux. La réciprocité la plus stricte règle les rapports des membres de la communauté aussi bien en ce qui concerne le temps des travaux que l'utilisation des bœufs ou nourriture de l'équipe invitée. Considérée comme un contrat entre particuliers, cette entraide crée une obligation. Le bénéficiaire qui ne peut rendre lui-même le travail dont il a fait bénéficier est tenu de payer un salarié. Elle est, sinon toujours absolument spontanée, du point de vue du rendement de leur travail, et aussi

de l'atmosphère de fête qui l'anime. Elle se situe toujours dans un cadre familial permettant parfois aux plus défavorisés d'échapper en partie à la domination du système d'inégalité sociale. L'emprise sociale de l'entraide pour les travaux agricoles se défait de plus en plus en faveur du salariat agricole nettement plus rentable car plus économique. La valorisation du repas et, à un degré moindre, la faiblesse de la qualité des prestations fournies font diminuer le taux de recours à l'entraide sociale.

Le groupement s'organise parfois pour travailler à tour de rôle dans le champ de chacun. Deux facteurs semblent susceptibles de modifier ou de supprimer cette pratique sociale. D'abord, l'introduction du salariat, l'habitude du calcul économique et la possibilité de contester. Par ailleurs, l'introduction de nouveaux moyens techniques de production peut entraîner de nouveaux systèmes de prestations réciproques et peut-être, à plus long terme, leur suppression totale. Donc, les associations et les coopératives sont des formes plus poussées pour dynamiser les formes de base de l'entraide sociale. Mais, les initiatives devraient réservées au groupe communautaire. De ce fait, la famille est considérée comme une entité de base de développement de la communauté rurale.

En fait, la conservation de l'identité communautaire permet de réaliser certaines actions au profit de l'ensemble de la société locale. En effet, la gestion communautaire est facile puisque l'idéologie de FIHAVANANA est maintenue.

Dans certains cas, l'entraide généralisée existe et il s'agit de l'assistance offerte à celui qui a souffert de calamité, ou de maladie ; la reconstruction d'une maison incendiée, le travail agricole sur la rizière du malade, sont fournis sans réciprocité par la collectivité, après demande. Le Fokonolona organise alors une sorte de service public local, évoquant des prestations en nature de sécurité sociale. Il s'apparente au service de police du village assuré traditionnellement par le Fokonolona. Outre ces services sociaux, l'entraide du Fokonolona s'applique à des travaux économiques, exécutés dans l'intérêt de la communauté entière : entretien de digues ou de canaux d'irrigation, construction de pistes charretières, mais aussi, traditionnellement, travaux agricoles à l'occasion de certaines phases culturelles (piétinement et repiquage).

En cas d'événement malheureux, comme les funérailles, toute la communauté familiale doit être présente, et traditionnellement, personne au village n'a droit de travailler, ni de porter de beau vêtement, ni de se coiffer. Souvent un zébu est tué. Les gens de la même filiation, les voisins apportent leurs condoléances et une certaine somme d'argent à la famille du mort. Et ce qui est lamentable, le village se charge de la dépense en nourriture de tout ce monde même en période de soudure.

Lors du retournement des morts, la pratique se fait une seule fois tous les trois ou cinq ans. Ils pratiquent aussi le retournement des morts lorsque les membres de la communauté n'ont pas encore leur tombeau en pierre taillées ou cimentées ; c'est le transfert d'ossements. Cette activité culturelle favorise la reconnaissance de chaque membre du groupe familial ou de la communauté locale ayant généralement d'origine familiale commune. C'est un phénomène et une occasion favorable pour l'orientation de la cohésion sociale vers l'objectif économique.

Le « famadihana »<sup>10</sup> est une source de revenu très important pour les organisateurs, mais aussi une occasion de se retrouver pour la grande famille. A cet effet, le « lanonana » est une fête qui avait pour but primaire de réunir les gens de même communauté au village natal, change actuellement d'objectif. Il vise

---

<sup>10</sup> Ayant pour synonyme : Exhumation, retournement des morts (Source : Øyvind Dahl, Signes, Signification à Madagascar, des cas de communication interculturelle, 1999).

une rémunération et rares sont les pauvres qui en organisent. Le jour de la fête, les invités apportent des soubiques de riz blancs, des sommes énormes d'argent car là l'honneur est en jeu. On prononce les Kabary<sup>11</sup> rituels et on annonce aussi ce qu'avez apporté. Ce jour, on danse. On boit de l'alcool de fabrication locale (toaka gasy). Les gendres se rivalisent en dépenses : musiciens, distribution de prime au meilleur « torero » (mpisavika omby). C'est toujours un facteur favorable pour la cohésion sociale.

## 42. Structure de base économique

### 421. Promotion des initiatives économiques

La promotion des initiatives économiques des promoteurs prouve le dynamisme de la communauté et la qualité du groupe sur le plan professionnel.

#### 4211. Bases référentielles des acquis

Les expériences passées des deux coopératives se résument dans le tableau suivant.

Tableau n° 08 : Description des expériences des coopératives

Dates	Nature de formation
Novembre 2006	Formation des membres des deux Coopératives sur la plantation d'orangers en greffe, et sur le traitement des jeunes plants jusqu'à leur âge adulte faite par HAINGON'ALA et encadrée par VALY-AGRI
06 novembre 2006	Formation sur la fertilisation du sol et sur la technique de culture « Voly rakotra » à Andranomanelatra-Antsirabe, faite par TAFA et encadrée par VALY-AGRI
06 novembre 2006	Formation reçue sur la culture d'arbres fruitiers, sur l'apiculture, sur le système d'arrosage et sur le compostage effectuée par CEFL à Andranobe-Antsirabe et encadrée par VALY-AGRI
07 novembre 2006	Formation sur la préparation des pépinières d'orangers par la PEPINIÈRE DE LA MANIA et encadrée par VALY-AGRI
08 novembre 2006	Formation sur le montage du projet avec KAIZEN BOSS

Source : Coopérative locale 2008

Le renforcement en système de comptabilité et de stratégie de management n'ait pas encore été fait partie de l'ordre du jour. Alors que c'est un élément clé de succès des opérations socio-économiques rurales.

#### 4212. Atouts des promoteurs

Quelques atouts ont été identifiés :

- zone favorable et adapté à la culture associée d'agrumes et de haricot compte tenu des caractéristiques physico-chimiques du sol ;
- disponibilité de superficie de terrains suffisants pour cette exploitation ;
- expériences spécifiques de chaque membre avant son adhésion à la Coopérative ;
- Paysans habilités et expérimentés dans la plantation d'haricots de père en fils.

<sup>11</sup> Ayant pour synonyme : Proclamation publique, Discours (Source : Øyvind Dahl, Signes, Signification à Madagascar, des cas de communication interculturelle, 1999).

## **422. Stratégies de production**

L'analyse est centrée sur l'établissement d'un projet de production d'oranges de deux coopératives FAFITSARA et FIAVOTANA. Vu que l'activité ne porte fruit qu'après 4 ans, elles ont décidé de cultiver le haricot blanc dans l'orangerie pour faciliter le remboursement annuel des emprunts. Cette culture est pratiquée systématiquement tous les mois de novembre.

### **4221. Les produits**

- L'haricot : le haricot est l'un des produits maraîchers ayant une durée de vie de trois à quatre mois. Le rendement atteint 1,5 tonne de haricot à l'hectare à chaque récolte.

Type de spéculation : culture de haricots

Variété : Haricot blanc

- L'oranger-greffe est une plante pérenne qui peut vivre 12 à 15 ans, dans des bonnes conditions pédoclimatiques, une plante de tanety qui s'adapte bien au sol des hautes terres d'Amoron'i Mania. La récolte se fera une (1) fois par an avec un rendement moyen de 20 à 60 kg d'oranges par pied.

Type de spéculation : culture d'oranges

Variété : Oranges greffés

### **4222. Les processus de production**

Le processus de production suit des normes techniques pour une meilleure rentabilité économique et financière de l'activité.

Tableau n° 09 : Itinéraires techniques

<b>Etapes</b>	<b>Orangers</b>	<b>Haricots</b>
Etape 1	Clôture et brise vent	Labour et trouaison
Etape 2	Labour profond	Rebouchage du fumier
Etape 3	Terrassement	Plantation proprement dite (3 unités/trous)
Etape 4	Piquetage et trouaison	Désherbage et sarclage
Etape 5	Mélange d'intrants et rebouchage (phytosanitaire et fumier)	Collecte
Etape 6	Plantation des jeunes plants	Séchage et égrainage
Etape 7	Paillage	Stockage
Etape 8	Arrosage	Vente
Etape 9	Traitements	
Etape 10	Fertilisation du sol (fumier de parc)	
Etape 11	Recepage des branches gourmandes	
Etape 12	Récolte	
Etape 13	Transport	

Source : Auteur 2008

Comme l'oranger a de durée de vie longue, son processus de production est différent de ce des haricots. Ainsi, il s'agit de deux produits totalement différents par nature de besoin à satisfaire.

### **423. Stratégies d'approvisionnement**

L'approvisionnement en jeunes plants d'orangers greffés sera à la charge de l'institution financière. Ils seront achetés localement, plus précisément à Ampiterena 5km d'Andina, une pépinière proche où l'on peut trouver :

Des jeunes plants de bonne qualité et bien adaptés aux conditions pédoclimatiques de la commune d'Andina restent disponibles. Les semences en haricots blancs bien triés seront approvisionnées sur le marché d'Ambositra ainsi que les produits phytosanitaires.

Le tout fera l'objet d'une demande de financement auprès de la Banque. Le fumier de parc sera assuré par les membres de chacune des deux coopératives.

#### **4231. Encadrement technique**

Pour avoir une productivité maximale, un encadrement technique est aubaine. Il est renforcé et assuré par MCA-Madagascar en collaboration avec un prestataire spécialisé à cet effet.

L'encadrement se résume par un transfert de compétence. Les membres des deux coopératives peuvent s'assurer eux-mêmes, par la suite, de la qualité et de la quantité de leur production et leur permettent ainsi d'avoir une indépendance totale.

#### **4232. Stratégies commerciales**

##### **► Les marchés**

Les Coopératives vont vendre respectivement des haricots blancs dès la première année et des oranges après quatre ans de plantation. Pour les haricots blancs, ils seront totalement liquidés dans le marché local, quant aux oranges, elles seront écoulées aux marchés de Sabotsy-Ambositra, d'Antsenakely-Antsirabe, d'Anosibe-Antananarivo et de Fianarantsoa.

##### **► Les stratégies commerciales**

Après trois mois de stockage (février-mars-avril), les haricots blancs seront vendus le mois de mai, mois où les prix deviennent exorbitants. Pour les oranges, elles seront vendues au comptant auprès des clients potentiels durant les saisons de récoltes (voir chronogramme d'activités en annexe de la recherche action).

### **43. Organisation administrative**

Les deux coopératives sont régies par la loi n° 99-004 du 21 avril 1999 relative aux coopératives, ANNEXE III. Ainsi, cette loi fixe les modalités de fonctionnement des toutes coopératives existantes et opérationnelles à Madagascar.

### 431. Structure formelle administrative

La coopérative est une personne morale de droit privé. La personne morale est un groupement de personnes (personnes physiques ou personnes morales)<sup>12</sup>. Les étapes de sa constitution suivent les règles suivantes :

- 1- Conception pour fonder une coopérative ;
- 2- Projet de statuts ;
- 3- Souscription des membres ;
- 4- Assemblée Générale Constitutive (AGC) pour la décision de constitution;
- 5- Constitution de la coopérative ;
- 6- Inscription ou enregistrement au registre du commerce et des sociétés.

Alors, la section I du titre III de cette loi stipule la structure et le mode de fonctionnement des coopératives et de son assemblée générale. De ce fait, l'assemblée générale est l'organe suprême de délibération des coopératives. Elle réunit l'ensemble des membres régulièrement inscrits. Cette assemblée générale se réunit en séance constitutive, en séance ordinaire ou en séance extraordinaire.

Les statuts ou les règlements fixent les modalités de réunion. Ces statuts établissent les règles de base et les lignes directrices, conformes à la Loi, servant à administrer la coopérative. Ils sont élaborés par les fondateurs (membres) de la coopérative.

Tableau n° 10 : Structure administrative au sein de chaque coopérative

Structure	Nombre	Rôle
Président et vice président	2	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Rôle de Leader</i></li><li>- Représentant de la coopérative sur le plan interne et externe</li><li>- Membre d'office du comité</li></ul>
<b>Comité d'administration</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Manager</i> et forme le conseil d'administration</li><li>- Organe délibératif de décision sur les issus économiques et sociaux de la coopérative</li><li>- Elabore le Plan de Travail Annuel (PTA)</li></ul>
Président du comité	1	Préside les assemblées ordinaires
Conseillers et membres du comité	4	Conseillent et orientent la vie économique et sociale de la coopérative
Comptable (et caissier)	1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Détient les états financiers de la coopérative (tenu du bilan, des comptes de résultats et de la trésorerie de la coopérative)</li><li>- Elabore le projet de la coopérative (évaluation des coûts et des besoins de financement)</li></ul>
Secrétariat	1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Détient le Procès-verbal de chaque Assemblée</li><li>- Détient les archives et les informations sur la coopérative</li><li>- Connaitre et faire connaître les programmes d'actions économique et sociale de la coopérative</li></ul>

Source : Enquête de l'auteur 2008

Si telle a été la structure formellement adoptée dans chaque coopérative étudiée, le processus d'application et de réalisation favorise une certaine tendance vers le phénomène traditionnel. En effet, les observations mettent l'accent sur la tenue des comptes, le mode de prise de décision, l'application des sanctions et le rôle vraiment économique de chaque coopérative.

<sup>12</sup> Source : cours de Droit Privé Appliqué ; IMaTEP 2008, par RAMANAMISATA.

### 432. *Tenue de compte dans la coopérative*

Chaque coopérative est une unité socio-économique de production. Elle doit avoir une structure bien organisée. Donc pour atteindre son objet économique et social, elle dispose donc des moyens matériels, humains, financiers et de savoir faire. La réalisation des bénéfices économiques est le fondement de sa stabilité structurelle. Alors, la gestion des flux des informations économiques oblige chaque coopérative de tenir de registres comptables.

La comptabilité est un système d'organisation des informations financières permettant de :

- saisir, classer, enregistrer les opérations commerciales et financières de chaque coopérative et de retracer toutes les transformations subies par les capitaux mis à sa disposition ;
- fournir après traitement approprié un ensemble d'informations conformes aux besoins des divers utilisateurs intéressés : comité (pour prendre des décisions favorables), membres, bailleurs de fonds, banques ou institutions financières (BOA et CECAM), et les organismes de soutiens ou de coopération (MCA-Madagascar, Administration fiscale, PSDR, SAHA et autres) ;
- contrôler de l'exactitude des données et des procédures de traitement.

Les informations doivent donner à leur utilisateur une description adéquate, loyale, claire, précise et complète des opérations, des événements et des situations en cause. La tenue de la comptabilité a donc pour but de visualiser la situation patrimoniale de l'entité à un moment donné.

Tableau n° 11 : Supports et finalité de la comptabilité

Finalité	Support	Objet
Enregistrer	Journal	Relate jour par jour les opérations effectuées par l'entité
Classer	Grand livre	Mentionne les opérations de même nature
Résumer	Balance	Récapitule par compte les totaux portés sur ces derniers
Synthétiser	- Compte de résultat, bilan et l'annexe - Tableau de flux de la trésorerie - Tableau de variation de capitaux propres	Résumer de la balance

Source : Cours de Techniques d'Analyse Comptable et Financière, 2008.

Vu la complexité du système comptable moderne pour avoir des informations et renseignements fiables et favorables, les deux coopératives n'arrivent pas correctement à monter des états financiers pour chaque année. Cette situation met en évidence l'avènement de deux situations.

En fait, la structure coopérative demande un certain niveau de connaissance, de savoir faire, de niveau d'éducation, d'innovation et d'adaptabilité. Alors que la communauté locale n'arrive pas encore à atteindre le niveau requis pour maîtriser la situation et le but poursuivi. La pratique de comptabilité traditionnelle domine le mécanisme de comptabilité dans chaque coopérative. Il n'y a pas de norme à respecter, d'où une tendance vers la structure communautaire. Le livre journal n'est pas à jour. La pratique reste donc traditionnelle mais la forme structurelle pour avoir un statut de coopérative est compris dans la modernité. La forme communautaire traditionnelle est dans ce cas dépassée mais à la fois conservée. D'où, le risque pour un retour vers la société traditionnelle est très fort.

La situation locale permet de révéler qu'il n'y a pas de base élargie en termes de patrimoine commun dans la coopérative. Quelques matériels et le capital social ainsi que la disponibilité bancaire restent donc le patrimoine commun des membres de chaque coopérative. En effet, la professionnalisation des actions de chaque coopérative est menacée. Le terrain disponible pour l'exploitation appartient donc à chaque membre et ne fait pas partie du patrimoine commun. Chaque membre dispose en moyen de 1,32 ha pour la coopérative FIAVOTANA et de 1,67 ha pour FAFITSARA, ANNEXEI.

### **433. Système de prise de décisions au sein de la coopérative**

Le processus de prise de décision prend parfois le mode traditionnel régi par le principe du « *Fihavanana* » ou d'amitié. D'après l'adage malagasy, lorsque l'eau est troublée, elle peut rompre la digue ; mais lorsque le cœur est choqué, il peut rompre l'amitié.

#### **433.1. Prise de décisions réglementaires**

Selon la structure sociale traditionnelle qui aboutit à la création des coopératives, les différents membres sont liés par un réseau de droits mutuels et d'obligations. Dans un système de réciprocité, l'individu ne calcule pas ce qu'il reçoit. Calculer, ce serait penser à un profit personnel immédiat, ce qui est le contraire du principe de *fihavanana*.

Donc, la pratique qui consiste à fonder les relations sur les liens complémentaires crée des relations humaines durables mais aussi la nécessité d'accepter les obligations allant de pair avec ces relations. Ce phénomène se trouve dans la pratique de résolution des conflits au sein des coopératives. Les conflits résultent souvent de différends portant sur un problème particulier, des intérêts, des points de vue ou des valeurs.

Tableau n° 12 : Résolution des conflits

<b>Nature de conflits</b>	<b>Manifestation et résolution</b>
<i>Le conflit d'intérêts</i>	C'est un conflit portant généralement sur des ressources insuffisantes ou distributions inégalitaires des ressources. Le conflit est géré en négociant, parfois en faisant appel à un intermédiaire. Pour que la gestion de conflit soit acceptable, il faut que les deux partenaires soient animés du souci de trouver une solution commune. Si ce n'est pas le cas, aucune négociation ne sera d'un quelconque secours. Les conflits portent rarement sur des ressources insuffisantes mais sur des atteintes potentielles à l'honneur des partenaires en présence. Dans de nombreux cas, ils peuvent se transformer en conflits de relations.
<i>Le conflit de valeurs</i>	C'est un conflit ayant trait aux différentes manières de comprendre le système de valeur. Ce type de conflit se transforme parfois en conflit personnel parce que les parties pensent qu'il est impossible de faire des compromis sur un problème de valeurs. Dans ce cas, il peut s'avérer difficile de trouver des solutions entre deux partenaires, les valeurs ne pouvant faire l'objet d'un marchandage. Chaque membre de la coopérative évite et limite au maximum la naissance de ce type de conflit. Puisque, ce conflit de valeur met en danger le <i>fihavanana</i> et donc la structure et le principe fondamental de la formation des coopératives.
<i>Le conflit relationnel</i>	Lorsque les relations du <i>fihavanana</i> (amitié, solidarité) sont menacées ou compromises, il y a conflit. Si ce conflit a commencé comme un conflit portant sur des divergences d'opinions ou d'intérêts, il se terminera en conflit relationnel. Mais, dans une culture où le concept de <i>fihavanana</i> est l'idéal, presque tous les conflits semblent placer le social au-dessus du factuel. Au sein des deux coopératives, c'est le principe du <i>fihavanana</i> malagasy qui régit principalement la cohésion du groupe. Mais ce principe est, dans la pratique, plus ou moins n'ayant plus son fondement logique.

*Source* : Øyvind Dahl, Signes, Signification à Madagascar, des cas de communication interculturelle, 1999 et analyse de l'auteur.

L'instauration d'une structure démocratique dans la formation et l'instauration d'une loi sur la coopérative nécessite l'application d'une règle juridique favorable à l'instauration d'un état de droit. Alors qu'il est difficilement imaginable de voir un membre traduit en justice pour de raison de non respect des conventions réglementaire interne de chaque coopérative.

#### **4332. *Prise de décisions économiques***

Au cours de réunions publiques ou dans des comités où pourra lieu un échange d'idées, les décisions seront normalement prises d'après le principe de l'opinion commune tiède (*marimaritra iraisana*). Conformément aux idéaux traditionnels malagasy, on doit s'efforcer de trouver des positions intermédiaires, que tous sont prêts à accepter. Mais, lorsqu'un accord est enfin trouvé, ceux qui ont pris cette décision collectivement sont tous liés par elle. Dans le contexte malagasy, le vote à la majorité simple n'est accepté que le sujet ait été discuté ouvertement pour que tous les points de vue soient exposés. Les Malagasy disent souvent d'eux-mêmes qu'ils sont des humains de cœur (*olon'ny fo*). Aussi, logiquement, dans un conflit, celui qui l'emporte souvent est celui qui sait gagner les cœurs. Manipuler intelligemment les proverbes et les comparaisons frappantes peut être suivi de succès, ce qui est le propre des orateurs doués.

Cependant, dans certaines occasions, il existe une autre façon de présenter une argumentation qui peut influencer la décision : la menace de la honte (*henatra*). Si la dispute ou la décision risquent d'avoir pour conséquence quelque chose qui apporte la honte (*mahamenatra*), alors les gens sont enclins à s'abstenir de prendre cette décision.

Il est à remarquer que les deux coopératives ont de compte bancaire au près de la BOA. La décision d'adhésion n'est pas du tout volontaire et ne suit pas ni le processus démocratique ni le consensus traditionnel. Les cautions bancaires sont faites pour garantir et pour conditionner l'obtention du prêt bancaire. Le problème c'est que les paysans membres de chaque coopérative n'arrivent pas à assimiler le processus bancaire. La majorité ne connaît pas les modalités de fonctionnement des institutions financières. Il y a, à cet effet, une male compréhension de la notion du taux d'intérêt. C'est un phénomène d'exploitation pour les paysans. La notion d'intérêt ou de bénéfice n'est pas courante dans la société traditionnelle. Alors que la coopérative doit réaliser de bénéfice pour sa pérennité et sa survie. Les membres ne sont pas initiés à l'analyse et à la comparaison des taux d'intérêt et de taux de rentabilité économique. Donc, ils ne connaissent pas l'avantage et l'intérêt des emprunts bancaires remboursables. Il y a à cet effet une tradition modernisée et une tendance communautaire des actions coopératives.

#### **4333. *Prise de décisions sur la vie associative***

Le rôle social des coopératives agricoles locales persiste toujours à entretenir le principe du *fihavanana* et la cohésion sociale. Si l'on parvient à trouver une opinion commune, parfois après des heures de débat, elle pourra être acceptée par tous. C'est la procédure de consensus. En vertu de la norme idéale, l'opinion individuelle devrait être en harmonie avec l'ambiance pour éviter la culpabilité (*tsiny*). Si la décision repose sur une opinion commune tiède, elle a de la force : parce qu'elle a été acceptée par tous, tous ceux qui y ont pris part doivent se plier à la décision.

Dans certains cas, la décision finale est prise par les chefs, les *ray aman-dreny*, mais uniquement après avoir écouté l'opinion des autres. La décision finale est conforme au sentiment commun, c'est le

consensus. Il y a parfois une confusion sur l'ordre économique et social. Le principe du consensuel n'est pas du tout favorable pour le principe démocratique et pour la recherche de la motivation des membres pour avoir le maximum de profit. Car, le consensus ne signifie pas compromis. Dans le compromis il n'y a pas de compromis préalable mais l'idée est considérée comme acceptable par tous. Ce n'est pas le résultat d'un débat libre. Cette situation déroute parfois le mécanisme logique des coopératives car le dirigeant peut arriver à imposer une idée, et de dire seulement comment une chose doit être faite.

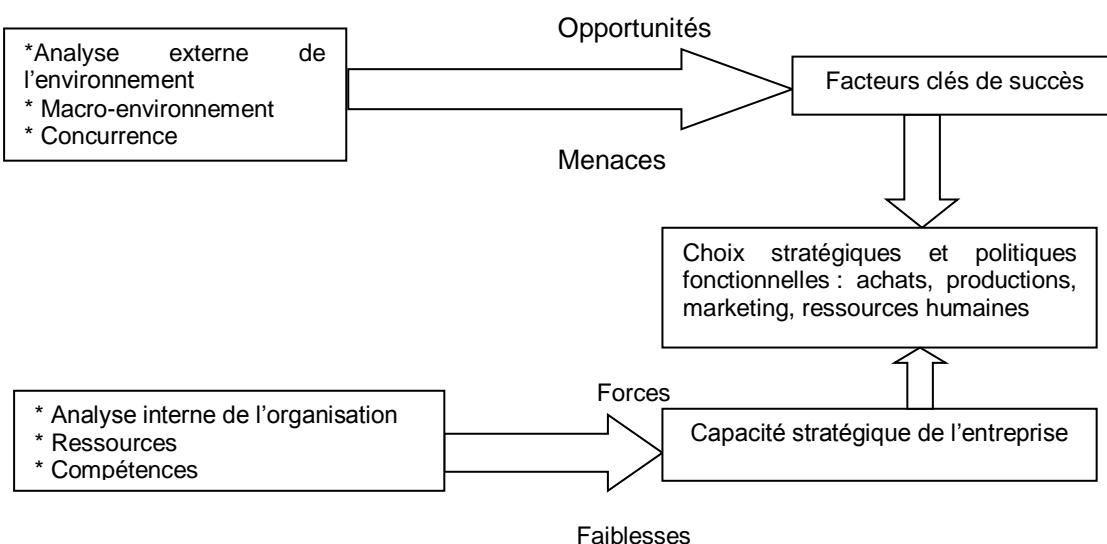
Sans autoriser un échange d'opinions, les gens peuvent avoir l'air d'être prêts à accepter, mais ils ne se sentent pas moralement obligés d'obéir. Les gens penseront donc donner leur opinion, mais ils n'ont pas autorisé à parler, donc ils pensent que les dirigeants sont contre les membres majoritaires. Les membres peuvent parfois arriver à voter en ne connaissant pas du tout le fond de la situation et même l'objectif. Ils estiment irresponsables devant les actes supposés de favoritisme au sein du groupe. Cette situation fragilise la cohésion sociale et perturbe les actions économiques au sein des coopératives puisque la responsabilité est commune vis-à-vis des créanciers et des organismes de soutien.

Mais, certains gens se basent seulement au principe de la bonne relation (*fihavanana*). Ils préféreraient donner la décision finale au comité. Mais, en même temps ils se plaignaient de la décision prise. Les décisions sont quand même prises dans la majorité des cas à l'unanimité en séance plénière. Le problème de gestion et de fluidité d'informations reste un facteur freinant le développement communautaire. En fait, ce qui détient le pouvoir détient l'information ou inversement.

## 5- Forces/Faiblesses et Opportunités/Menaces

Le modèle forces/faiblesses et opportunités/menaces appelé aussi modèle SWOT confronte une analyse externe de l'environnement et une analyse interne pour chaque entreprise et est adapté à la situation des coopératives. Il met en rapport l'influence de l'environnement concurrentiel et les forces et les faiblesses de la coopérative.

Figure n°2 : Modèle SWOT



Source : Frédéric Leroy, « Les stratégies de l'entreprise », 2001.

L'analyse de l'environnement de chaque coopérative permet de déterminer les opportunités et les menaces ainsi que ses forces et ses faiblesses. Le diagnostic interne des ressources permet de connaître la force et la faiblesse de l'entité. Tandis que l'analyse de l'environnement externe de la coopérative conduit à définir les opportunités et les menaces. Les diagnostics interne et externe de l'environnement de la coopérative sont suffisants pour l'élaboration des stratégies adéquates.

## **51. Opportunités et menaces**

L'opportunité se définit comme une possibilité, une occasion ou un atout pour les coopératives de pouvoir se développer et de tenir une position favorable sur le marché. En effet, la réussite de chaque coopérative dépend de la volonté de chaque membre à relancer les défis face à la situation socio-économique tant sur le plan interne qu'externe.

Les menaces peuvent reposer dans la technologie, l'activité à maturité, la présence d'un concurrent recherchant à faire des acquisitions, la réglementation et la déréglementation,.... Réciproquement, les coopératives profitent des opportunités pour se développer. Elles doivent savoir exploiter l'ouverture d'un nouveau marché, d'une déréglementation ou libéralisation du secteur agricole, d'une émergence de nouveaux modes de consommation ou nouveaux modes d'utilisation des produits, d'une faiblesse de concurrent, de disponibilité des clients potentiels, des soutien et d'assistance techniques des organismes privés, des disponibilités des intrants à beau prix, .... L'environnement extérieur de la coopérative se définit comme l'ensemble des forces extérieures qui agissent et réagissent à son profit ou à son encontre. Ces forces regroupent les facteurs juridique, technique, économique, sociologique et culturel, ... qui ont une incidence sur la vie de la coopérative. D'une manière générale, on distingue deux types d'environnement.

### **511. Environnement de l'échange non marchand**

D'abord, les coopératives peuvent agir face à des variables non économiques comme le niveau rationnel des différents agents économiques qui consiste à faire quelque chose selon leurs moyens, possibilités ou leurs intérêts. De ce fait, les actions menées par les coopératives demandent une certaine flexibilité et adaptabilité devant les influences et exigences de cet environnement.

Ensuite, l'indicateur démographique fait connaître aux coopératives l'aspect quantitatif et l'évolution de la population locale, Régionale ou nationale. Celles-ci doivent avoir un maximum de connaissance sur la structure par âge de cette population, du taux de croissance et du taux de mortalité, de son dynamisme et de ses mouvements. En effet, la structure démographique permet aux coopératives de connaître la situation du marché et les créneaux à exploiter ou le segment de marché où peut être exploité un type de produit, ainsi que de définir la population cible de leurs produits. La connaissance acquise dans ce domaine est une opportunité pour les coopératives en sachant par avance quel produit doit être produit ou fabriqué pour satisfaire le consommateur. En réalité, les coopératives ne connaît pas ou ne donne pas d'importance ou même n'a pas des initiations à ce que une étude de marché. Alors que c'est le premier facteur de succès de toutes actions dans une économie de marché.

Et puis, l'évolution économique constitue aussi un élément important. Les coûts salariaux, l'évolution de la consommation, les prix des intrants et des matériels techniques d'exploitation, l'inflation, le taux de chômage et la politique monétaire du pays influencent les stratégies de production. Alors la maîtrise des

données relatives au marché est primordiale. C'est le cas par exemple des prix, et des produits disponibles sur le marché. Ainsi, les coopératives doivent savoir : qui sont les concurrents, les consommateurs et non consommateurs du produit, ainsi que les clients des concurrents.

En outre, l'environnement technologique est un facteur déterminant sur la gestion et la compétitivité des coopératives. Alors, le retard technologique détériore la position concurrentielle. Cependant, avancer technologiquement sans l'avoir maîtriser peut conduire à investir en pure perte. D'où, le niveau d'instruction bas local limite le degré d'intégration technologique de la communauté. Enfin, le facteur culturel permet aux coopératives de connaître d'abord, l'évolution des attitudes de la population envers les biens produits, ensuite, le rôle ou l'impact de la communication dans la transformation des comportements des consommateurs. De ce fait, la publicité a pour objectif d'informer les consommateurs de l'existence d'un produit et de les attirer à acheter le produit des coopératives. Cette action est quasiment inexistante dans les actions des ces coopératives étudiées.

### **512. *Environnement marchand***

Il consiste à faire connaître et à identifier les différents partenaires des coopératives. La recherche d'une opportunité oblige les coopératives à adapter leurs produits en fonction des besoins reconnus et ressentis par les clients. La stratégie de spécialisation pour la production d'orages des deux coopératives trouve sa limite dans le cas où les produits de substitutions ou les concurrents indirects (banane, ananas, pommes et les autres fruits saisonniers) et les produits concurrents ou autres variétés d'oranges arrivent aussi sur le marché.

Du point de vue stratégique, le risque d'apparition d'un produit de substitution est souvent le plus grave. Il remet en cause le concept même des coopératives si elles n'arrivent pas à diversifier leurs activités. Le pouvoir de négociation avec les fournisseurs constitue un atout majeur pour éviter toutes ruptures d'approvisionnement en intrants.

## **52. Forces et Faiblesses**

Pour l'identification des forces et faiblesses relatives aux deux coopératives d'Andina, il faut faire une analyse de leurs activités et de trouver le facteur clé de succès de leurs actions. La structure organisationnelle interne de chaque coopérative permet d'apprécier son niveau de compétitivité. Le diagnostic interne consiste à détecter dans le potentiel des ressources des coopératives les points faibles et les points forts. Il repose sur l'inventaire systématique des ressources disponibles.

### **521. *Evaluation des ressources***

L'appréciation des ressources ne consiste pas en un simple inventaire, mais elle repose surtout sur une étude de nature comparative par fonction. Il faut savoir apprécier l'équilibre entre les divers potentiels ainsi que les effets de complémentarité existants. Le tableau n°13 suivant montre les types de ressources existantes.

Tableau n°13 : Types de ressources

Nature des ressources	Fondement	Coopérative FIAVOTANA	Coopérative FAFITSARA
Ressources immatérielles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'image de marque</li> <li>- Technologie moderne utilisée</li> <li>- Réseaux d'approvisionnement</li> <li>- Réseaux de distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orange d'Andina (voasary d'Andina)</li> <li>- Pratique des normes et utilisation des techniques modernes de production, les équipes du MCA-Madagascar assurent les encadrements techniques ;</li> <li>- Plants d'orangers greffés de bonne qualité et bien adaptés aux conditions pédoclimatiques de la commune d'Andina seront à la charge de l'institution financière ;</li> <li>- Semences en haricots blancs bien triés seront approvisionnées sur le marché d'Ambositra ainsi que les produits phytosanitaires ;</li> <li>- Fumier de parc sera assuré par les membres de chacune des deux coopératives ;</li> <li>- Utilisation des deux types de circuit de distribution  <i>Circuit court</i> : Coopératives productrices  <b>Producteur</b> → <b>Détaillant</b> → <b>Consommateur</b>  <i>Circuit long</i> : Coopératives productrices  <b>Producteur</b> → <b>Grossiste</b> → <b>Détaillant</b> → <b>Consommateur</b> </li> </ul>	
Ressources matérielles	Les locaux et les équipements techniques dont il faut apprécier le niveau de productivité, la capacité productive, la fiabilité et la sécurité	Le terrain et certains matériels, outillages (bêches, scies et autres matériels d'une valeur un peu élevée mais nécessaires à l'exploitation) et les mains d'œuvre sont à la charge des membres des coopératives et forment l'apport personnel.	
Ressources financières	Evaluation des ressources propres, de la capacité bénéficiaire, de l'endettement, de la capacité d'emprunt et de la trésorerie	<p><b>Emplois</b> (Ar 367 843 000)  Investissement : 30,4 %  Besoins en fonds de roulement : 69,6%  <b>Ressources</b> (Ar 367 843 000)  Apport : 42%  Crédit financier : 58%</p> <p><b>Gap de trésorerie</b> :  Ar 225 889 000</p>	<p><b>Emplois</b> ((Ar 322 240 000)  Investissement : 25,5 %  Besoins en fonds de roulement : 74,5%  <b>Ressources</b>(Ar 322 240 000)  Apport : 43%  Crédit financier : 57%  <b>Gap de trésorerie</b> :  Ar 239 990 000</p>
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation du niveau de formation pour connaître le degré de flexibilité, de s'adaptabilité</li> <li>- Le savoir faire, la motivation, l'esprit et la capacité d'innovation, la cohésion du groupe et l'aptitude de travailler ensemble</li> </ul>	<p>Il faut tenir compte des cinq facteurs suivant pour déterminer qui peut devenir membre d'une coopérative :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aptitude à utiliser les services de la coopérative</li> <li>- Capacité de la coopérative de fournir des services</li> <li>- Paiement des frais exigés ou achat des parts de placement requises</li> <li>- Volonté de respecter les règlements et d'accepter les responsabilités en tant que membre</li> <li>- Approbation du conseil d'administration de la coopérative</li> </ul> <p>Ainsi, le niveau d'instruction est un facteur bloquant pour le développement de la communauté</p> <p><b>FIAVOTANA : 17 membres actifs</b>  <b>FAFITSARA : 12 membres actifs</b></p>	
Ressource informationnelle (interne et externe)	Le potentiel commercial s'apprécie en terme quantitatif de part de marché, de taux de couverture de la clientèle potentielle par réseau de vente mais aussi en terme qualitatif de notoriété et d'image de marque	La Région de Tsabotsinamahana est aussi le principal producteur d'orange pour approvisionner le marché d'orange d'Antananarivo. Mais il y aussi d'autres producteurs non spécialisés qui occupent une part non négligeable de marché. Jusqu'à nos jours, le marché n'est pas encore saturé. Il faut que chaque producteur améliore la qualité du produit et augmente la quantité disponible. La détermination de la part de marché exige donc des informations fiables et disponibles. Les deux coopératives espèrent donc englober une grande part de marché en tenant une position de leader en produit orange et en même temps à procéder à la spécialisation et à la diversification de leurs activités.	

Source : Cours de Techniques d'analyse comptable et financière, 4<sup>eme</sup> Année Gestion de l'Université de Tana et analyse de l'auteur.

Ce tableau résume les ressources et les potentialités économiques des coopératives. La situation financière de départ de ces coopératives est supposée stable. Les ressources stables financent les emplois stables. L'apport minimum de 30% pour pouvoir bénéficier des crédits bancaires est atteint. Pour FIAVOTANA, son apport s'est élevé à 42% de la ressource totale et 43% pour la coopérative FAFITSARA.

### 522. Appréciation de la compétitivité

La compétitivité des coopératives dépend de leur potentiel de ressources. La stratégie de compétitivité ne peut atteindre ses objectifs que si leur potentiel de ressource comporte des bases de compétitivité.

Tableau n° 14 : Tableau de Compétitivité

Compétitivité	Aspects quantitatifs et qualitatifs	Situation des coopératives
Compétitive commerciale	<p><b><u>Quantitatifs</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de couverture du marché par le réseau</li> <li>- Part de marché détenu</li> <li>- Taux de marge par produit</li> <li>- Taux de croissance des ventes</li> </ul> <p><b><u>Qualitatifs</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré de différentiation des produits</li> <li>- Fidélité de la clientèle</li> <li>- Renouvellement de la clientèle</li> <li>- Importance du service après vente</li> </ul>	<p>Ecart de triage : 1% de la production</p> <p>Rendement : 1,5 tonne par ha (haricot) avec une augmentation de la production de 10% par an et 30 kg par pied (orange)</p> <p>Taux de marge par produit 50% (haricot) et 65% pour les oranges</p> <p>Le taux d'accroissement des ventes suit le rythme d'accroissement de la production (augmentation de production de l'ordre de 100% pendant deux ans après la première récolte additionnée d'un accroissement de 50% pour l'année suivante. La production restera stable jusqu'au déclin des orangers).</p>
Compétitive technique	<p><b><u>Quantitatifs</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité de production</li> <li>- Taux d'utilisation de la capacité</li> <li>- Age moyen des équipements</li> <li>- Qualification de la main d'œuvre</li> </ul> <p><b><u>Qualitatifs</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré d'automatisation</li> <li>- Avancé technologique</li> <li>- Monopole technique</li> </ul>	<p>Les matériels d'équipement et le mode d'utilisation sont généralement traditionnels. La capacité de production est limitée du fait des pratiques traditionnelles et du bas niveau de qualifications pour l'instauration de la modernisation. Mais il y a quand même un certain degré d'avancé technologique et d'une progression technique par rapport à la société archaïque traditionnelle. Les coopératives se trouvent dans une société traditionnelle modernisée.</p>
Compétitive de la recherche	<p><b><u>Quantitatifs</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dépense de recherche développement</li> <li>- Part de la recherche dans le chiffre d'affaires</li> <li>- Nombre de brevets déposés</li> </ul> <p><b><u>Qualitatifs</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rythme de renouvellement des produits</li> <li>- Degré de modernisation des procédés</li> <li>- Recours à des nouvelles matières et matériaux</li> <li>- Conception d'équipements nouveaux</li> </ul>	<p>Les coopératives n'arrivent pas encore au stade d'un projet de recherche développement. Même le gouvernement en place ne donne pas plus de place pour la relance de cette recherche développement du monde rural. La professionnalisation demande des mesures et de procédures normalisées pour atteindre les objectifs poursuivis. Il est pour le moment difficile de procéder à une modernisation rapide du fait de la faible capacité d'adaptation et de maîtrise des technologies modernes.</p>
Compétitive de l'organisation	<p><b><u>Indicateur d'efficacité dans l'organisation</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Type de structure adopté</li> <li>- Adéquation structure stratégie</li> <li>- Correspondance structure environnement</li> </ul> <p><b><u>Degré de décentralisation</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité du système d'information</li> <li>- Valeur du contrôle de gestion</li> </ul>	<p>La structure adoptée est différente de la structure au sein d'une entreprise. La coopérative est formée d'un groupe de personnes liées par un esprit de collaboration. La professionnalisation rapide des actions demande un certain degré de transmission des savoir-faire, de technique d'organisation et de gestion, ainsi que la maîtrise du système d'information. La mutation socio-économique est un défi majeur pour les deux coopératives</p>

<b>Compétitivité</b>	<b>Aspects quantitatifs et qualitatifs</b>	<b>Situation des coopératives</b>
Compétitive financière	<p><b><u>Équilibre financier :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Volume des fonds propres</li> <li>- Niveau d'endettement</li> <li>- Fonds de roulement</li> <li>- Trésorerie disponible</li> </ul> <p><b><u>Rentabilité :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéfice</li> <li>- Capacité d'autofinancement</li> <li>- Taux de marge</li> <li>- Rotation du capital</li> <li>- Coût du capital à emprunter</li> <li>- Taux de rentabilité investi</li> <li>- Taux de rentabilité des capitaux propres</li> </ul>	<p>La faiblesse du revenu favorise le recours à l'endettement. Les paysans ne sont pas du tout initiés aux notions de base économique. La tendance pour une spécialisation dans la production d'oranges est un facteur de non continuité des activités des coopératives. Alors que la diversification demande un certain degré de professionnalisation. L'ouverture des comptes bancaires est un critère d'octroi de crédit bancaire pour les coopératives.</p> <p>Les deux coopératives dégagent des valeurs actuelles nettes positives et de taux de rentabilité interne supérieur au taux d'emprunt bancaire de 19%. Leurs projets sont rentables.</p> <p><b>FIAVOTANA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Montant de l'emprunt : Ar. 212 millions</li> <li>- Compte banque : Ar 2 000 000</li> <li>- VAN = Ar 602 millions ; TRI = 72%</li> </ul> <p><b>FAFITSARA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Montant de l'emprunt : Ar. 184 millions</li> <li>- Compte banque: Ar 2 000 000</li> <li>- VAN = Ar 486 millions ; TRI = 63%</li> </ul>

Source : Analyse de l'auteur, 2008.

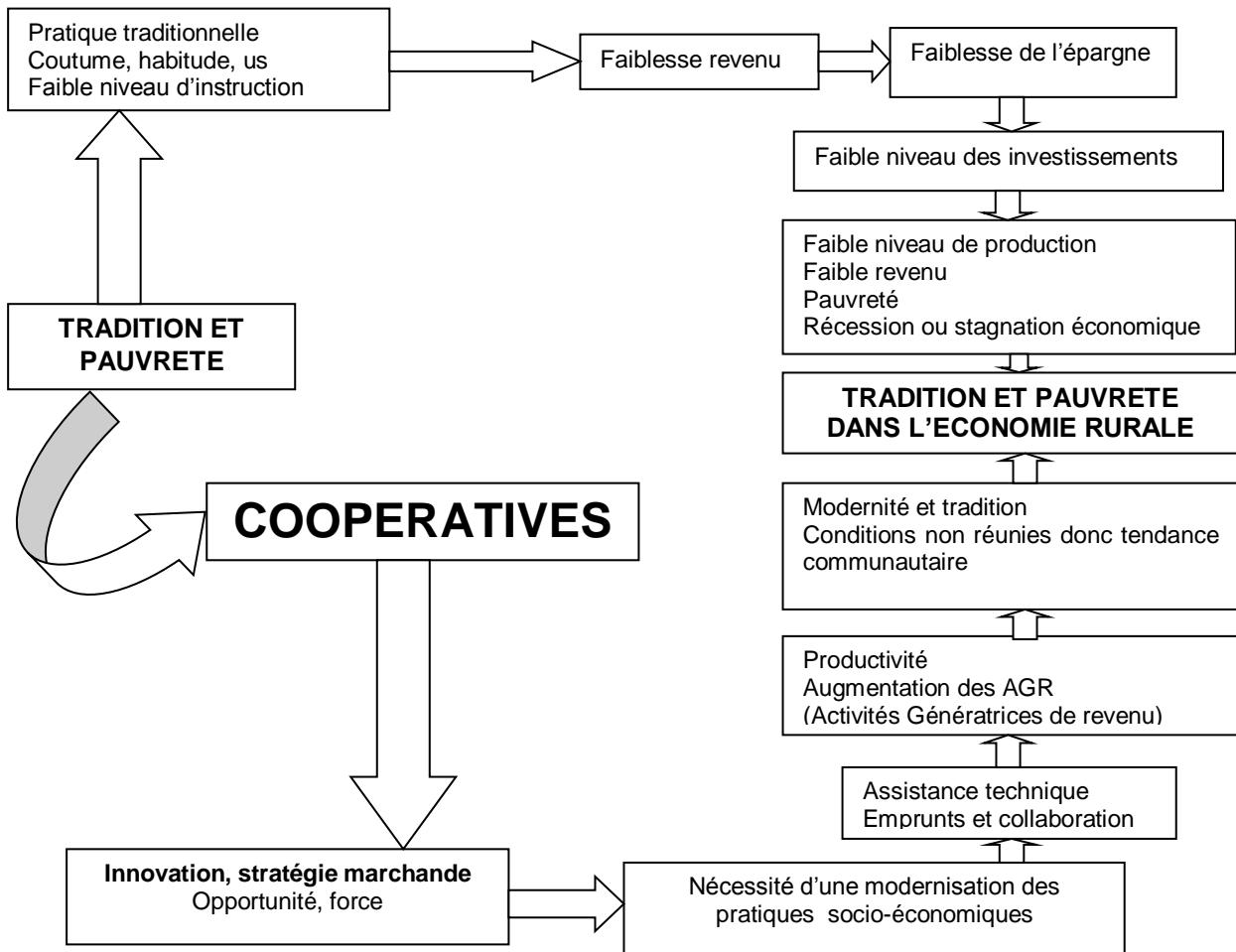
La performance des coopératives dépend en outre de sa stratégie sociale qui conditionne la satisfaction des personnes et donc de leurs productivités. En effet, le processus de décision participative est un facteur de motivation des membres. C'est un phénomène logique au sein de chaque coopérative car la responsabilité est commune et engage toutes les personnes membres. Cette forme de participation dépasse la forme traditionnelle de prise de décision où la règle est dominée par le système et l'ordre social. Le niveau de qualification des membres limite le niveau de maîtrise en matière d'innovation ou de modernisation technologique. Cette situation exige une stratégie d'adaptation, et de professionnalisation pour profiter ou pour chercher les économies d'échelle.

### **523. Evolution de la tendance communautaire**

La confrontation de tradition avec la modernité engendre un choc d'ordre économique et social. Lorsque les conditions d'une économie de marché ne sont pas réunies, la situation socio-économique revient aux conditions d'une société communautaire ou traditionnelle. La situation des deux coopératives se trouve actuellement dans une phase de tradition modernisée. En fait, les comportements communautaires ne sont pas vraiment de comportement économique, ni de gestionnaire.

En se référant aux situations d'attachement au principe traditionnel, l'économie rurale tourne au tour d'un cercle. Cette structure explique l'inefficacité de toute politique et de toute action économique engendrant le ralentissement du processus de développement local. Il n'y a pas dans ce cas de mutation sociale et économique.

Figure n°3 : Cycle de vie communautaire



Source : Auteur 2008

Les non satisfactions des conditions favorables à l'instauration d'une économie de marché et à une société moderne favorisent le retour vers la communauté et la pratique traditionnelle. Les conditions ainsi retenues sont :

- l'ouverture à l'économie de marché. C'est-à-dire une politique basée sur les principes des avantages comparatifs, la libre circulation des biens et services, des personnes et surtout de l'information ;
- l'introduction des changements de la mentalité pour avoir une vision tournée vers le marché ;
- le développement d'un système d'assistance et d'encadrement technique pour favoriser le processus de professionnalisation rapide par le transfert des savoir faire ;
- la meilleure structurée sociale, comme le meilleur accès à la terre, droit et régime foncier incitatif favorable à l'investissement avec un droit de propriété sécurisants.

La confrontation de la logique traditionnelle et celle de la modernité se trouve sur les conditions structurales, le mode de fonctionnement et la transformation du secteur traditionnel dans le cadre des encadrements modernes. L'aide ne serait jamais le facteur essentiel mais c'est le facteur social qui reste déterminant. En effet, le fondement social ayant pour base le « fihavanana » et le lien de parenté favorise la formation des coopératives. La confrontation de la logique marchande avec celle de la communautaire explique le bien fondé du facteur explicatif, car il y a le problème de mutation d'une structure à une autre. Les conditions de fonctionnement des sociétés traditionnelles restent non découvertes. Elle n'est pas considérée ni en elle-même ni pour elle-même.

**TROISIEME PARTIE :**  
**DISCUSSIONS ET**  
**RECOMMANDATIONS**

## **TROISIEME PARTIE : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS**

La discussion tourne autour du problème de mutation socio-économique. Cette mutation est caractérisée par le phénomène de passage de l'économie de subsistance traditionnelle vers une économie de marché moderne. Est-ce que cette mutation socio-économique existe vraiment dans la communauté locale étudiée ?

### **1. DISCUSSIONS**

Les deux coopératives sont parfois dominées par l'économie rurale régie par la société lignagère. Les discussions ainsi retenues tiennent compte la possibilité pour un développement économique à base communautaire locale et sa cohérence avec la politique économique à mettre en œuvre.

#### **11. Tradition modernisée préalable pour une coopérative**

En réalité, la structure coopérative tient compte de la valeur sociale et économique. La coopérative est supposée la fille de la misère. En fait, il est plus facile de se réunir, surtout en coopérative, si on se trouve dans un état de pauvreté. La pauvreté, surtout en milieu rural, favorise le regroupement et pousse la population à s'organiser pour avoir un surplus de revenu. Cette pauvreté est en quelque sorte un facteur de dépendance sociale et économique.

De ce fait, il est intéressant de recourir à une politique basée sur l'utilisation de ce qu'on appelle fonds revolving. C'est un procédé qui consiste à réinvestir les bénéfices obtenus pour atteindre la valeur du capital initial. C'est une recapitalisation des bénéfices résultant des activités. Ils sont utilisés dans le financement du besoin en fonds de roulement.

Le changement de comportement est la tâche la plus difficile pour la promotion du développement du monde rural. Toute fois, les coutumes, les traditions ou la culture même bloquent toutes tentatives de réforme économique envisagée. En effet, la logique qui prévaut dans la société traditionnelle est une logique expérimentale ou même une logique empirique sans pour autant aucun fondement logique et scientifique. Les arguments décisifs dans ce raisonnement sont basés sur des faits concrets tirés des expériences individuelles et/ou sociales. Le problème se pose donc dans le cas où ces faits deviennent des lois ou obligations régissant la communauté entière.

Le stade du dépassement de la communauté traditionnelle se heurte à de conflit de génération. Il y a mal compréhension entre respect et pouvoir. Alors que dans la gérontocratie, c'est toujours le pouvoir des vieux qui gouverne la société et il est respecté par la communauté. Il y a immobilisme communautaire car les forces productives ne sont pas bien mobilisées. Comment doit faire pour conserver et dépasser le système ? Il faut donc une adéquation vers la décision commune en considérant la logique traditionnelle et la logique marchande.

Le modèle coopératif est un moyen favorable et efficace pour moderniser la société et l'économie rurale. Les deux coopératives agissent en tant qu'acteurs économiques dans la commune d'Andina et servent de modèle pour toutes communautés environnantes. Le principe de son institution est basé quand

même sur une idéologie traditionnelle et communautaire. Mais la prise de conscience des membres leurs permet de jongler en même temps le principe traditionnel et de maîtriser la modernité. Donc, la société est qualifiée de traditionnelle modernisée. La coopérative a plutôt vocation économique et favorable pour s'intégrer dans l'économie de marché. Elle a normalement un Plan de Travail Annuel (PTA) pour l'exécution de son travail. D'où, c'est un instrument de management dans le monde rural.

Le problème de la propriété foncière reste toujours des obstacles pour le développement local. Alors qu'en majorité les membres de la communauté donnent en gage leur terre pour avoir des emprunts auprès des institutions financières locales. La politique d'instauration de guichet foncier est en partie résoudre le problème. Mais il faut aussi prendre du temps pour l'éducation de la population sur les aspects juridiques et la loi économique pour rentabiliser les actions et limiter le conflit social.

Ce conflit peut être évité en procédant à un consensus basé sur la valorisation de l'identité communautaire. Cette dernière nécessite l'assurance et la sécurité en ce qui concerne l'impact des chocs de la modernité. Il faut donc prendre comme point de départ la négociation pour concrétiser les actions à entreprendre permettant par la suite aux personnes ressources, par sa vocation personnelle et professionnelle, de se spécialiser dans leur domaine d'action.

## 12. Tendance actuelle

De la coopération à la professionnalisation et en trouvant les opportunités de financement existantes, la remarque est basée sur le fait que tout le monde tend vers la création d'une association à but non lucratif. Elle est régie par l'Ordonnance 60-133 du 3 octobre 1960 portant régime général des associations à Madagascar. Alors que les membres de ce groupement n'ont pas le droit de partager une partie de bénéfice résultant de leurs activités.

Le rôle de l'Etat n'est pas négligeable dans les conditions de professionnalisation des acteurs ruraux, surtout dans le domaine de l'infrastructure, de l'éducation, et l'instauration des crédits d'investissement. Il faut donc motiver les initiatives paysannes. Les deux coopératives ont déjà pris le goût du risque et ayant déjà eu la capacité de négociation durant la réalisation des leurs activités passées.

Comme l'idée de « Tanindrazana »<sup>13</sup> et de « Anarandray »<sup>14</sup> sont de termes désignant le sacré. Les héritiers sont tenus de garder et d'exploiter le patrimoine laissé par les parents et grands parents. Mais en principe, ils ne doivent pas le vendre ou donner à d'autre personne extérieure à la famille ou n'appartenant pas au même lignage. De ce fait, il y a un choc entre le sacré et le marché. Car la loi du marché impose la libéralisation et donne la possibilité de vendre des terres sacrées même avec les étrangers dans le cadre de la promotion des investissements directs étrangers de notre époque. Il y a une contradiction entre la logique du dedans et la logique du dehors.

Une économie de marché est une forme d'organisation dans laquelle l'offre et la demande résultent, pour l'essentiel, des initiatives individuelles et décentralisées des agents économiques. Cette ouverture à l'économie de marché favorise la disponibilité de marché pour l'écoulement des produits locaux. C'est une

---

<sup>13</sup> « Tanindrazana »<sup>1</sup> : Terre des ancêtres. Source : Øyvind Dahl, Signes, Signification à Madagascar, des cas de communication interculturelle, 1999.

<sup>14</sup> « Anarandray »<sup>2</sup> : Patrimoine laissé par les parents. Source : Øyvind Dahl, Signes, Signification à Madagascar, des cas de communication interculturelle, 1999.

politique basée sur les principes des avantages comparatifs, la libre circulation des personnes, des biens et services et de l'information. Ce qui signifie une disponibilité des moyens de transports et des infrastructures routières et la communauté locale doit avoir des informations fiables sur l'évolution du prix, les concurrents, les clients et la qualité des produits disponible sur le marché. Cela signifie que les produits sont destinés à être vendus sur le marché. Alors, les échanges entre agents s'effectuent sur le marché. En effet, les communautés rurales, comme les coopératives vont écouler le résultat de leurs activités sur le marché pour pouvoir rentabiliser leurs activités.

La communauté locale doit chercher avant tout à satisfaire les besoins de la société de sa résidence. C'est-à-dire que les deux coopératives locales vendent leurs produits d'abord localement avant d'élargir leur part de marché dans d'autre régions ou localités (Antsirabe, Antananarivo, Fianarantsoa et autres). La libéralisation du secteur agricole fait introduire un changement au niveau de la structure de la production en faveur des biens échangeables par l'amélioration des incitations de prix ;

Pour la meilleure structure sociale : accès équitable à la terre, droit foncier précis, régime foncier et droit de propriété sécurisants. Les deux coopératives étudiées sont en étroite collaboration avec le MCA-Madagascar par l'intermédiaire de son représentant, l'Agri Business Center au niveau de la Région. En fait, pour le cas du MCA-Madagascar, il vient appuyer le Programme National Foncier et les objectifs poursuivis de réformer le système foncier grâce à une refonte du cadre législatif et institutionnel, une modernisation de l'administration et de l'information foncière, et une décentralisation de sa gestion au niveau des communes.

L'intervention du MCA-Madagascar s'étend au niveau national afin de sécuriser les investissements. Il s'agit l'améliorer la sécurisation foncière et de faciliter l'accès au financement. Il va soutenir la mise en place des guichets fonciers. Il apporte son appui aux réseaux de micro-finances et autres établissements financiers (CECAM, OTIV) dans la région pour que plus de crédits soient octroyés. En collaboration avec MCA-Madagascar, les membres des deux coopératives et même les paysans de la Région d'Amoron'i Mania espèrent beaucoup de ce programme alors que les impacts ne seront perceptibles que lors des prochaines étapes.

La mise en réseau des producteurs avec les fournisseurs et les industries ou clients dans le but d'honorer un marché permet de mettre en place une agriculture contractuelle. Alors, les membres des coopératives et la communauté même doivent produire en qualité suffisante et en qualité avec régularité. Les clients industriels fournis avec le MCA un encadrement technique, conseils et assure le débouché pour les produits. La prise en main ou coaching a pour but d'aider les producteurs à honorer ses engagements pour ce qui est de la qualité, de la quantité et aussi du délai. L'apport du MCA par l'intermédiaire de l'ABC (Agri Business Center) à Amoron'i Mania, concerne la création du business plan ou aussi la facilitation de la démarche pour faciliter l'obtention de financement auprès des institutions financières (BAO ou CECAM). La micro-finance est un instrument incontournable pour accompagner le développement du monde rural. Il s'agit donc de transmettre aux paysans un esprit d'entreprise. Ce changement de comportement devrait encourager le passage de l'économie de substance vers l'économie de marché.

### **13. Coopératives : d'un groupement suscité à un groupement administré**

Les coopératives sont créées par suite de la politique économique pour la promotion du monde rural. En effet, le gouvernement agit sur l'économie rurale par l'intermédiaire des organismes non gouvernementaux : MCA-Madagascar, FID, SAHA, CRS, et autres. En même temps, il libéralise le secteur

des micros finances pour faciliter l'accès au financement de l'économie agricole. Ces opportunités techniques et financières poussent les paysans locaux à se regrouper pour former la coopérative. Donc, le regroupement dans la coopérative est la seule marge de manœuvre des paysans. Les particuliers ne peuvent pas bénéficier d'une assistance technique et même d'un emprunt. La raison est simple, les organismes de développement rural raisonnent en termes de coût et de rentabilité. Les acteurs isolés dans de localités lointaines sont de ce fait dépourvus d'une assistance technique et d'un emprunt auprès des institutions financières locales. Ces dernières raisonnent en termes de garantie.

Donc, les coopératives ainsi étudiées sont suscitées par l'opportunité de l'assistance technique et financière. Mais, elles doivent être administrées conformément à leurs statuts, d'où le passage des coopératives vers la forme des groupements administrés. Elles devraient être nées spontanément du processus socio-économique local sans inciter par d'autres facteurs exogènes. Le système d'administration et de gestion demande une capacité de prévision, d'anticipation, de coordination, d'organisation et aussi de contrôle pour leur efficacité inconditionnelle. Le comportement économique actuel du groupement, la socialisation du processus traditionnel et du phénomène moderne favorisent le retour à une communauté mixte et un risque de dominance traditionnelle ou communautaire. Mais, les sacrés sociaux sont déjà niés par la modernité, sinon maîtrisée donc précoce.

Le processus de développement du style de management local est assez lent. La formation des membres pour les deux coopératives est basée principalement sur les techniques d'exploitation. Elle néglige jusqu'à maintenant l'importance d'une formation en leadership et en manager rural pour promouvoir l'agribusiness. Au sein de chaque coopérative, chaque membre dispose son patrimoine et son exploitation propre. Alors, chacun s'approprie le résultat de son activité et responsable personnel de l'entretien de son champ. La coopérative est vraiment un moyen pour les membres de pouvoir bénéficier de matériels, des intrants, d'assistance techniques et de capital par le biais de l'emprunt bancaire. Il n'y a pas de vrai patrimoine commun comme c'est le cas des sociétés de type anonyme et de type à responsabilité limitée.

La voie de communication orale est la plus efficace par sa rapidité et sa facilité à comprendre que la communication écrite. Cette situation marque la nécessité d'une formation et d'information de la communauté. Ce phénomène a de répercussion sur la capacité de manipulation de la technique moderne d'exploitation. La circulaire des informations suit normalement le processus moderne. Elles passent et sont analysées ou discutées devant le comité. C'est le comité convoque les membres, propose de résolution et lance aussi le débat.

La faiblesse des ressources et les chocs concurrentiels sur le marché libéral fragilisent pour le moment la compétitivité des deux coopératives. La condition de normalisation, de professionnalisation, du respect des délais et de la solvabilité devant les partenaires économiques sont des exigences et forment des obligations économiques ou de défis à relever. La prédominance de cette faiblesse entraîne la tendance vers la structure traditionnelle d'une économie locale.

## 2. RECOMMANDATIONS

Comme dans l'économie rurale et traditionnelle, le mécanisme tourne au tour d'un cercle: pauvreté – coopérative – tendance communautaire – pauvreté. La difficulté pour la société locale de maîtriser les principes directeurs d'une économie de marché bloc les initiatives innovatrices. Alors que les innovations coopératives aident l'Etat pour relancer le développement rural. Par contre, la tendance communautaire est un facteur de blocage sur le plan économique. Si la coopérative est la fille de la misère, elle est aussi la clé du succès. Elle est l'outil de l'Etat pour la réalisation d'une politique économique.

### 21. Politique d'intégration des initiatives communautaires opérationnelles

Il est nécessaire d'avoir une communauté rurale responsable et apte à répondre aux exigences de l'économie de marché. En effet, une certaine modalité et une certaine réflexion pratique doit être mise en place en tenant compte toujours de la logique communautaire et de la logique moderne du marché. Les trajectoires des obligations pour la modernisation et la promotion des coopératives et des organisations paysannes responsables et efficaces peuvent se résumer de la manière suivante :

- ➔ adhésion volontaire et ouverte à tous ;
- ➔ axées sur les besoins des membres ;
- ➔ fondées sur les principes de la démocratie, d'où pouvoir démocratique exercé par les membres ;
- ➔ développement progressivement du sens de l'appartenance chez les membres ;
- ➔ favorisent la responsabilisation : donc participation économique des membres ;
- ➔ indépendances de la politique, des pouvoirs publics et de l'entreprise capitaliste : autonomie et indépendance ;
- ➔ développement de l'éducation, formation et information ;
- ➔ établissent des rapports de coopération entre elles : coopération entre les coopératives ;
- ➔ préoccupées du sort des collectivités donc, c'est un engagement envers la communauté ;
- ➔ prônent un développement progressif et ordonné.

Ce sont de recommandations dont l'objectif c'est de pérenniser la structure à mettre en place. La socialisation et l'efficacité d'une meilleure combinaison du couple tradition-modernité sont la première démarche socio-économique pour arriver à un équilibre économique local. Statutairement, les deux groupements sont de coopératives. Mais, pratiquement on n'arrive pas à qualifier justement, car elles ne sont pas du tout de vraies coopératives et ne sont plus de communautaires. Dans son système traditionnel, il y a la prédominance de la société lignagère et de la société familiale. C'est l'esprit du fihavanana qui guide le mécanisme économique. En fait, la structure traditionnelle est à la fois dépassée et conservée. Cette situation amène encore à un faible taux de capitalisation des activités. Donc, l'instauration d'un Plan de Travail Annuel (PTA) pour chaque coopérative améliore la rentrée de revenu stable chez les membres.

La non saturation des marchés locaux, nationaux et régionaux est une opportunité à exploiter et nécessite une politique de diversification et de maîtrise des activités. Le système d'information sur les évolutions du marché doit être gérer efficacement pour faciliter l'intégration dans la logique marchande et pour connaître ce qui est demandé sur le marché avant de produire.

## 22. Pratique concrète d'un développement coopératif

Une formation en leadership favorise le dynamisme des membres de la communauté à travailler de façon optimale. Une certaine prise de conscience d'intérêt commun s'avère nécessaire pour inciter les gens à prendre des décisions. Le respect mutuel entre membre conduit à un mode de gestion transparente, efficace et fiable de la part des dirigeants. Les coopératives deviennent de modèle pour la communauté entière et doivent montrer leur capacité à maîtriser et à vouloir maîtriser toutes les innovations en matière de développement économique et social. Chaque membre doit contribuer activement au processus de décision, de production, de négociation et de distribution.

D'une manière générale, l'édification des collectivités durables et autonomes doit se faire à partir de la base par le biais d'initiatives ascendantes. Alors que les initiatives locales ont besoin de structures de soutien et de possibilités permanentes de formation, d'éducation et de perfectionnement des qualités de chef. Ce dont elles ont besoin avant tout, c'est de contribuer à planifier l'avenir de leur propre collectivité. Il arrive qu'elles aient besoin de concepteurs de coopératives ou de conseillers en développement des collectivités pour faciliter la planification et la réflexion stratégique. Ils font valoir que l'élan et l'initiative doivent provenir de la base.

Pour ce qui est du rôle du gouvernement, il doit chercher une société équilibrée entre secteurs privé et public puissants. La politique publique doit être centrée sur le développement communautaire pour donner de l'importance du modèle communautaire servant de véhicule de cette politique, cas de la coopérative.

De ce fait, les coopératives jouent un rôle important pour relever les principaux défis auxquels sont confrontées les collectivités rurales, à la fois comme pourvoeux de services et comme outils de développement économique des collectivités. Par conséquent, nous tenons les points suivants :

- ▶ il faut accroître la notoriété de l'option « coopérative » comme outil de développement des collectivités rurales et éloignées en assurant qu'elle entre en ligne de compte dans toutes les activités d'élaboration de politiques et de programmes ;
- ▶ les ressources consacrées au développement économique des collectivités et à la création d'entreprises doivent être axées sur les structures propres aux collectivités rurales comme les coopératives, les entreprises artisanales et, les petites et moyennes entreprises (PME) ;
- ▶ les coopératives doivent être traitées sur le même pied d'égalité que toute autre entreprise en ce qui concerne le traitement fiscal des bénéfices non répartis, le réinvestissement des ristournes dans la coopérative et d'autres mesures visant à attirer les investisseurs, notamment les divers produits financiers offerts par les institutions financières de l'État ;
- ▶ les collectivités rurales doivent avoir accès à des services consultatifs pour les groupes qui veulent créer de nouvelles coopératives pour subvenir aux besoins locaux.

Les structures des coopératives doivent être considérées comme un outil de renforcement des capacités des collectivités rurales. Les coopératives communautaires servent de modèle de gestion excellent en permettant aux résidants locaux, aux entreprises et aux ONG de relever les défis auxquels ils sont confrontés.

## CONCLUSION

Aucune stratégie de développement ne peut réussir sans tenir compte des liens institutionnels entre la société moderne et la société traditionnelle. L'échec de l'expérience vécue à Madagascar durant les années 50 est soutenu par des écarts à la fois économiques et sociaux. C'est la notion d'une économie dualiste à l'instar de la conception de J.H. Boeke. Le succès de toute politique économique doit être basé ainsi sur une intégration institutionnelle à la fois nuancée et harmonisée. Pour le cas de la coopérative d'Andina, la divergence politique et l'esprit de favoritisme perturbent parfois l'organisation du groupe et freine le dynamisme de la coopérative.

Plusieurs entraves à l'utilisation des structures coopératives sont communes à de nombreux secteurs d'activités et situations de développement. Ces entraves sont les suivantes : méconnaissance du modèle; image des coopératives ; manque de capitaux ; résistance au modèle ; oubli des coopératives parfois dans les programmes et politiques de l'État ; faible nombre d'organisateurs expérimentés de coopératives et peu d'appui permanent aux nouvelles coopératives ; autres problèmes propres aux communautés locales.

En fait, la société malagasy connaît traditionnellement son mode d'organisation qui est un facteur favorable pour l'instauration du modèle coopératif. Ce modèle permet à l'économie de subsistance rurale de passer à l'ouverture de l'économie vers le marché. Comme la libre concurrence règle le mécanisme du marché, les producteurs locaux n'arrivent pas à surmonter la loi de l'offre et de la demande qui fixe le prix et la quantité des biens et services sur le marché.

Les coopératives sont de modèle et un mode alternatif de prestation de services publics. Elles offrent aux gouvernements et aux citoyens un mode de prestation de services éprouvée, qui accorde la priorité au citoyen. La coopérative laisse aux utilisateurs du service le contrôle de ce service et garantit que le produit ou les services répondent aux besoins des usagers. Son mandat est à la fois social et économique. Ce qui correspond à la fonction la plus importante du secteur public, qui consiste à équilibrer le développement socio-économique au mieux des intérêts du public.

Le développement des coopératives dans des collectivités autochtones est certainement limité par un environnement culturel, politique et stratégique, complexe et compliqué, qui s'exprime de manière différente à l'intérieur et à l'extérieur des réserves.

Le Gouvernement Malagasy fera la promotion de l'entreprenariat et de la création d'emplois auprès des paysans en accroissant l'aide apportée à l'économie rurale par le biais des organismes spécialisés : PSDR, FID, SAHA, CRS, CARE, MCA, et autres. Il adaptera et ciblera également ses programmes de formation pour aider les paysans à participer aux avantages économiques générés par le développement.

En fait, une approche paysanne prenant la forme de coopérative favorise le dynamisme de la base ou de la masse paysanne et source permanent de revenu et de savoir faire en donnant des formations, d'assistance technique et aussi d'autres moyens. Généralement, la forme association ne permet pas d'élargir le champ d'action économique mais, elle reste souvent une cellule de dialogue. D'où, pour avoir une vision ouverte vers le marché, la tendance vers le statut coopératif des différentes associations ou simples organisations paysannes sera favorisé.

En effet; face aux réalités économiques et sociales en milieu rural, comme l'insuffisance de capital humain et financier ; il est assez difficile de procéder à la création d'entreprises ou sociétés. Alors que la forme coopérative permet de favoriser l'esprit entreprenariat et le sens de professionnalisme en maîtrisant le secteur d'activité. La coopérative permet de favoriser la politique de redistribution de revenu pour l'Etat. Il y a possibilité d'utilisation de bénéfice pour le financement des activités de la communauté au sein de la coopérative. Ce type d'organisation pourra utiliser par le l'Etat comme véhicule de transmission d'une politique économique en milieu rural. Ainsi, la meilleure façon d'affronter actuellement le marché c'est de se regrouper. Alors c'est le groupe qui détermine la place de l'individu.

Le modèle coopérative est un moyen pour avoir de financement et d'assistance technique. C'est une institution mobilisée pour la structuration du modèle rural. Or, dans l'économie rurale, il faut favoriser l'unité de production pour la mise en place d'une politique de développement. L'économie rurale, en tant que science de l'unité agricole de production et synthèse de connaissance de l'agronome, agit donc pour la transformation du secteur traditionnel et le progrès structurel. Mais, la croissance et le progrès ne sont pas concevables que dans le cadre d'une société organisée. Cela suppose la consolidation et le soutien des appareils étatiques.

Bref, il serait vital de trouver un bon dosage entre la tradition et modernité pour favoriser la prise en compte des coopératives comme une institution inscrite dans la société civile que l'Etat serait susceptible de leur mobiliser et administrer.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES

- BLANDIER GEORGES**, Les dynamiques sociales, Edition PUF, 1971.
- Carliene Brenner**, Technologie et Agriculture des PED : l'Impact des réformes économiques, OCDE Paris 1993.
- DROY Isabelle**, Situation et évolution des organisations paysannes et rurales : Madagascar, Paris Réseau GAO, 1993.
- Jacques Brasseul** (professeur de sciences Economiques à la Faculté de Sciences Economique et de Gestion de l'Université de Toulon et du Var).Agriculture et industrialisation, passé et présent.
- Jean Claude Rouveyran**, « La logique des systèmes Agricoles de transition » cas des sociétés paysannes Malgache.
- Jean-Pierre Raison** (coordinateur), **Textes de Gabriel Rabearimanana, Joséline Ramamonjisoa et Hervé Rakoto-Ramiarantsoa**, Paysanneries malgaches dans la crise, Editions KARTHALA 22-24 boulevard Arago 75013 Paris, 1994, 384p.
- Jean-Pierre Raison**, Les hautes terres de Madagascar, Enracinement et mobilité des sociétés rurales, Editions KARTHALA, 70-74 route d'Aulnay 93140 Bondy, 1984, Tome 1 651p, Tome 2 605p.
- Kevin Michel Cleaver**, (BM, Washington DC), Stratégie de développement Agricole en Afrique Subsaharienne et rôle particulier de la banque mondiale.
- Luc Razafimandimbry et Yves Wong, BM**, Ajustement dans le Secteur agricole.
- Rabemananjara Rija**, , Exploitations rurales et main d'œuvre agricoles dans le faritany d'Antananarivo, Mémoire de fin d'études à l'ESSA- Département des Sciences Agro économico-sociales, 2001, 75p.
- Richard.WAAST, Ethien FAUROUX, Bernard SCHELEMMER, Frank. LE BOURDIEC, Jean.Pierre. RAISON, Guy DANDOY ORSTOM**, Changements sociaux dans l'Ouest malgache, ISBN2-7099-0515-9, 1980, 251p.
- Razafimpanahana Bertin**, Points de vue de la société malgache : Le paysan malagasy, 1972.

### RAPPORTS ET JOURNAUX

- Banque mondiale**, Rapport sur le développement dans le monde. Développement durable dans un monde dynamique. Améliorer les institutions, la croissance et la qualité de vie, Editions ESKA, 2003, 117p.
- Communes Rurales, PSDR, FID, PNUD**, Plan Communal de Développement de Commune Rurale d'Andina, 2004, 25p.
- DRDR Amoron'i Mania**, Monographie de la Région Amoron'i Mania, Editions ESKA, 2003, 30p.
- FAO**, Problèmes actuels et émergents en matière d'analyse économique et de recherche de politique, Edité par Kostas G. Stamoulis.
- INSTAT**, Economie de Madagascar, Revue N° 4 Déc. 1999.
- INSTAT**, La situation économique au 1<sup>ère</sup> Janvier 2005.
- Le Fokonolona en milieu urbain, Journal Fokonolona, novembre 1974.
- MAEP**, Lettre de politique de développement rural horizon 2015.
- MAEP**, Unité de Politique de Développement Rural du, Bureau d'études ARATRA S.A. Etude diagnostic des capacités et des performances des OP à Madagascar. Rapport de synthèse, 2004.
- MCA Madagascar**, Business Plan de la filière Lait dans la Région de Vakinankaratra, 2006, 10p.
- Politique Nationale pour le Développement Rural (PNDR), Janvier 2006.

## **WEBOGRAPHIE**

- <http://www.cairn.info/article.php//>: Dynamique des groupes
- <http://www.cnam.fr//>: Le management : voyage au centre des organisations
- <http://www.crcm.ac-versailles.fr//>: Lexique notionnel sur les groupes
- <http://www.crdp.unmontreal.ca//>: Théorie des systèmes sociaux
- <http://www.fr.wikipedia.org//>: La notion d'organisation : Approches théoriques et pragmatiques
- <http://www.fr.wikipedia.org//>: Théorie générale des systèmes
- <http://www.khadija-sansar.skynetblogs.be//>: Le groupe restreint
- <http://www.maep.gov.mg/fr//>: Révolution verte
- <http://www.microfinancement.cirad.fr//>: Organisations Paysannes en Afrique : Problèmes et perspectives
- <http://www.mcamadagascar.mg//>

## ANNEXES

<b>ANNEXE I</b>	: BUSINESS PLAN: ACCES AU DEVELOPPEMENT, « CAS DU MCA- MADAGASCAR A AMORON'I MANIA »	1
<b>ANNEXE II</b>	: LOCALISATION DE LA ZONE D'ETUDES	20
<b>ANNEXE III</b>	: LOI N° 99-004 DU 21 AVRIL 1999 RELATIVE AUX COOPERATIVES	22
<b>ANNEXE IV</b>	: ORGANISATION NON GOUVERNEMENTALE LOI N° 96-030 DU 14 AOUT 1997 PORTANT REGIME PARTICULIER DES ONG A MADAGASCAR	30

## **ANNEXE I**

---

**ECOLE SUPERIEURE DES SCIENCES AGRONOMIQUES  
DEPARTEMENT AGRO-MANAGEMENT**

### **FORMATION DOCTORALE**

---

#### **RAPPORT DE STAGE**

En vue de l'obtention du  
Diplôme d'Etudes Approfondies en Agro-Management

#### **BUSINESS PLAN : ACCES AU DEVELOPPEMENT «CAS DU MCA-MADAGASCAR A AMORON'I MANIA»**

**Présenté par :**

- **Tsiry Fiandràna José Michel  
RAENINTSOAHARILIVA**
- **Antsatiana RAKOTOVAO**

**Année Universitaire : 2006 – 2007**

## RESUME

L'orangerie est une activité emblématique de la Région Amoron'i Mania grâce à l'existence de deux grandes coopératives FIAVOTANA et FAFITSARA implantées à Andina. La première possède vingt deux et demie hectares de terrain et regroupe quatorze membres, tandis que la seconde a vingt hectares et 12 membres.

Ces étendus de terrain sont les garants des emprunts en cas de non remboursement.

Pour aider les coopératives à se développer et à se professionnaliser dans le monde des affaires, MCA – Madagascar en tant que facilitateur, leur apporte son appui technique et financier par l'intermédiaire d'un Business Plan. Son perfectionnement nécessite un recueil des données et des informations basées sur des descentes fréquentes sur terrain afin que le projet soit établi à bon escient, conforme aux critères de recevabilité de micro finances.

Les deux membres FIAVOTANA et FAFITSARA veulent un projet de production d'oranges, initiant la culture des jeunes plants agrumes au moment opportun. Pourtant, l'activité ne porte fruit qu'après 4 ans. C'est la raison pour laquelle, ils ont décidé de cultiver des haricots en mode intercalaire qui se tiendront tous les mois de novembre de chaque année pour faciliter le remboursement annuel des emprunts.

**Mots clés :** Bénéficiaires ; emprunt ; orangerie ; MCA - Madagascar ; garant ; Business Plan ; Région Amoron'i Mania ; Micro finances.

## INTRODUCTION

Amoron'i Mania possède autant de potentialités pour promouvoir son développement socio-économique régional.

Son engagement nécessite l'implication effective des communautés locales et des différents acteurs de développement. En effet, la participation active citoyenne, le multi partenaire, la valorisation des compétences et initiatives locales sont parmi les principes directeurs qu'elle se fixe dans la mise en œuvre du processus de son progrès. Actuellement, de nouveaux opérateurs émergents, on assiste à une introduction grandissante des projets/programmes privés.

Ainsi, MCA Madagascar est l'un des promoteurs qui contribue au développement régional soutenu par le Gouvernement des Etats-Unis d'Amérique, et qui vise une réduction conséquente de la pauvreté du monde rural grâce à son intégration (annexe 1) dans l'économie de marché. Il se concentre sur l'augmentation de la valeur ajoutée du secteur primaire et par l'accroissement du revenu des ménages ruraux.

Pour plus d'efficacité, MCA Madagascar soutiendra les opérateurs ruraux, se mettra à l'écoute de leurs besoins et créera des Agricultural Business Center (ABC), centres d'appui décentralisés dans ses 5 zones d'intervention.

Comme outils, un plan d'affaires ou un plan d'exploitation communément appelé Business Plan dans l'annexe 3 sera son instrument de planification permettant aux promoteurs de bénéficier un financement à moyen ou à long terme (durée de remboursement à plus d'un an) auprès de ses partenaires : BNI, BOA, OTIV, CECAM avec un taux de 19%, (annexe 2 planning d'activité).

## I- METHODOLOGIE

Pour répondre à la problématique du sujet, la démarche méthodologique suivante a été établie.

### 1) Démarche méthodologique

Pour mener à bien l'étude, les étapes suivantes ont été adoptées :

- **Etude préliminaire**

- Elaboration d'un protocole de recherche : il est préétabli pour montrer d'une manière assez détaillée le sujet en vue de dégager la problématique de la recherche.

- Etude bibliographique : elle constitue le principal moyen d'investigation pour avoir les informations existantes sur le thème en question et la zone d'études. Les ouvrages ont servi de base et d'orientation pour l'étude. Cette étape a été réalisée depuis la définition de la problématique du sujet jusqu'au terme de la rédaction.

- Etablissement des fiches de recherche : elle est suivie d'une revue des états de connaissances conjuguée d'une descente d'imprégnation sur terrain auprès des personnes ressources.

- **Etape de collecte des données**

Cette étape est dominée par un focus group mené auprès des promoteurs.

- **Etape de traitement des données**

L'analyse du sujet a été basée sur les relations combinatoires des variables liées avec le logiciel EXCEL.

## II- RESULTATS (Annexe 3)

### FAFITSARA

#### Schéma de financement

Valeur en millier d'Ariary

Emplois	Montant (Ar)	Ressources	Montant (Ar)	%
Investissement	82,250	Apport	137 916	42,8
Fonds de roulement	240 000	Crédit financier	184 334	57,2
<b>TOTAL</b>	<b>322 250</b>	<b>TOTAL</b>	<b>322 250</b>	<b>100</b>

**VAN** **629 370 480.1 Ar**  
**TRI** **63%**

### FIAVOTANA

Valeur en millier d'Ariary

Emplois	Montant (Ar)	Ressources	Montant (Ar)	%
Investissement	111 950	Apport	155 043	42,8
Fonds de roulement	255 900	Crédit financier	212 312	57,2
<b>TOTAL</b>	<b>367 855</b>	<b>TOTAL</b>	<b>367 855</b>	<b>100</b>

**VAN** **769 544 807.5 Ar**  
**TRI** **72%**

## III- DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

### 3.1. Discussions portant sur :

#### 3.1.1. Les critères de rentabilité

- **VAN (Valeur Actuelle Nette)**

La VAN permet de constater directement la rentabilité d'un projet. Elle est définie et obtenue par la différence entre la somme des marges brutes d'autofinancement (\*) actualisées à un certain taux exigé pour la rentabilité de l'investissement et la somme des capitaux investis.

(\*) Marges brutes d'autofinancement (MBA) ou Cash flow peuvent être obtenues par :  
Recette – Charges = Résultat imposable

IBS = Résultat net + Amortissement = MBA

VAN =  $\Sigma$ MBA<sub>j</sub> (1 + i)<sup>-j</sup> – I

Avec un taux d'actualisation i = 0,15 ; on obtient :

- Pour FAFITSARA :

VAN = 629 370 480,10 Ar > 0

- Pour FIAVOTANA

VAN= 769 544 807,50 Ar > 0 qui signifie que la rentabilité est supérieure au taux exigé.

- **TRI (Taux de Rentabilité Interne)**

Ce second critère est un taux d'actualisation qui donne une valeur actuelle nette nulle et qui doit être le taux d'intérêt maximum auquel est possible l'emprunt du capital nécessaire au financement de l'investissement pour que l'opération envisagée ne soit pas déficitaire.

#### Détermination du TRI

Pour un projet déterminé, on établit les VAN correspondantes à plusieurs taux d'actualisation qui donnent une VAN égale à 0, et ce taux correspond au taux de rentabilité interne.

VAN =  $\Sigma$ MBA<sub>j</sub> (1 + i)<sup>-j</sup> - I = 0

Numériquement,

- **Pour FAFITSARA**

TRI = 63%

- **Pour FIAVOTANA**

VAN = 72% signifie que la rentabilité du projet est positive.

#### **3.1.2. Les critères d'évaluation du projet**

Le succès d'un projet peut être apprécié en combinant divers indicateurs.

- Evaluation économique du projet

La hausse de la valeur ajoutée prouve que MCA - Madagascar fait apparaître un apport spécifique dans l'économie Régionale d'Amoron'i Mania. Aussi, ces valeurs ajoutées générées par les activités pourraient améliorer le PIB de notre pays.

- Evaluation sociale du projet

MCA Madagascar pourrait offrir des emplois pour contribuer à la réduction du taux de chômage.

#### **3.1.3. Les obstacles rencontrés pour la mise en œuvre d'un Business Plan**

- MCA Madagascar en tant que facilitateur auprès des institutions financières, chargé de l'assistance technique et du suivi évaluateur, néglige parfois le mono promoteur situé dans un endroit reculé pour éviter l'exubérance du coût.

- La lenteur de l'acheminement des dossiers administratifs de la demande de financement jusqu'au déblocage de fonds entraîne la perturbation du calendrier cultural des bénéficiaires, et pourrait amener au non respect de la date d'échéance du remboursement des fonds des micros finances. Tout ce processus néfaste crée le désespoir et la paresse des promoteurs à poursuivre le projet.

#### **3.2. Recommandations**

- Pour contribuer au développement rapide d'une région. MCA - Madagascar doit toujours jouer son rôle de facilitateur quelque soit les conditions nuisibles des promoteurs. Une fois que le dossier des bénéficiaires déposé est valable, en rapport aux critères de recevabilité, il doit accepter.

- Pour pouvoir accélérer le déblocage de fonds, un délai doit être défini et fixé afin d'atteindre à temps les activités culturelles.

- L'implantation d'un service permanent chargé de l'étude du dossier de financement et du suivi du Business Plan s'avère nécessaire.

## CONCLUSION

Depuis toujours, l'exploitation paysanne se transmettait de père en fils. Cela a fait apparaître un obstacle pour l'activité car l'esprit de nouveauté n'a pas été conçu.

Actuellement, on constate un changement de comportement rural grâce aux interventions du MCA - Madagascar. La preuve tangible c'est la motivation des paysans à se regrouper dans des coopératives comme FAFITSARA et FIAVOTANA.

Le Business Plan utilisé comme outils de développement gagne du terrain dans la Région d'Amoron'i Mania étant donné qu'il facilite l'accès au financement du projet souhaité par les paysans. Il est aussi aubaine, du fait que l'exploitation de la filière agrume pourrait aider le pays dans le redressement de son économie.

Enfin, tous partenaires économiques et financiers sont mis en place. En outre, les études techniques et surtout financières ont affiché de résultats positifs, de rendement meilleur, et d'indice de fiabilité acceptable pour la réalisation du projet.

**REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA**  
**Tanindrazana-Fahafahana-Fandrosoana**

**PREDIENCE DE LA REPUBLIQUE**  
**MILLENIUM CHALLENGE ACCOUNT**  
**Mca-Madagascar**

**FANONTANIANA LASITRA**

Date de rédaction :	05mai 2007
Direction/Coordination :	ABC Amoron'i Mania
Rédacteur	RAENINTSOAHARILIVA Tsiry Fiandrana Jose Michel
Destinataire(s)	-pour information : Equipe Conseillers Techniques -pour décision : Directeur Général, Directeur ABC Amoron'i Mania
Contexte	Nécessité de l'élaboration des questionnaires guides pour faciliter l'enquête ou le recueil d'informations auprès des promoteurs
Objectif	Pour élaborer le Business Plan

Tompoko,

Voninahitra ho anay mpiandraikitra ny « Business Plan » ato amin'ny ABC Amoron'i Mania ny miangavy antsika mba hamaly sy hameno ireto fanotaniana manaraka ireto. Izany no natao dia hanamafisana ny fiarahaniasa misy eo amintsika sy hanamorana ny fahazoana vola amin'ny tetik'asa kasaintsika hatoa.

**A-FILAZALAZANA MOMBA NY MPANGATAKA**

Anarana	
Fanampiny	
Daty nahaterahana	
Karampanondro laharana faha	
Fonenana	
Anaran'ny Ray	
Anaran'ny Reny	
Fikambanan'ny tantsaha misy anao	
Isan'ny Mpikambana	
Vanimpotoana nanaganana azy	
Renivola ampiasain'ny fikambanana	
Toerana misy ny fikambanana	
Ny filohan'ny Fikambanana	

**B-FILAZALAZANA MOMBA NY TETIK'ASA**

*Fanamarihana : Mariho raha Eny na Tsia ny valiteninareo*

FANONTANIANA TSY MIVELATRA	ENY	TSIA
<b>Fanontaniana 1:</b> Efa manana vinavina tetik'asa ve ianareo?		
<b>Fanontaniana 2:</b> Mbola vonona ve ianareo ny hanohy io tetik'asa io?		
<b>Fanontaniana 3:</b> Raha Tsia ny valin'ny faharoa, efa manana tetik'asa vaovao hasolo azy ve ianareo?		
<b>Fanontaniana 4:</b> Mivondrona ao anatin'ny fikambanan'ny tantsaha ve inareo?		
<b>Fanontaniana 5:</b> Efa misy ve tetik'asa hafa notaterahinareo ka nahazoanareo famatsiana ara-bola?		
<b>Fanontaniana 6:</b> Efa misy ve olona na vondron'olona, na fikambanana hividy ny vokatra aorian'ny fiotazana?		

**FANONTANIANA SOMARY MISOKATRA**

*Fanamarihana : ataovy eo amban'ny fanontaniana ny valiteninareo*

**Fanontaniana 7 :** Inona ny tetik'asa kasainareo ho tanterahina?

**Fanontaniana 8 :** Inona no nandrisika anareo hiroso amin'ny fanataterahana io tetik'asa io?

**Fanontaniana 9 :** Inona no tanjona amin'ny fanataterahana io tetik'asa io?

**Fanontaniana 10:** Raha ao anaty fikambanana, inona no tanjon'ny fikambanana misy anareo?

**Fanontaniana 11:** Iza no mpamatsy vola mahazatra anareo na kasainareo hamatsy ny tetik'asanareo ankehitriny?

**Ohatra**

CECAM	OTIV	BOA	BNI – CL	BFV – SG	Hafa

**Fanamarihana** : koseho eo ambanin'ny valiny marina. Mariho eo ambany ny anarany raha hafa aksotr'ireo voalaza ny mpamatsivola tianareo?

**Fanontaniana 12:** Inona no antoka atolotrareo ny mpamatsy vola?

**Ohatra**

Tany	Trano	Hafa
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Velarany :</li> <li>-Toerana misy azy :</li> <li>-Toetoetrary :</li> <li>-Fanamarinana ny maha tompon'ny tany :</li> <li>-Tombabidy :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Toerana misy azy:</li> <li>-Tombabidy :</li> <li>-Fanamarinana ny maha tompon'ny trano :</li> <li>-Tombabidy :</li> </ul>	

**Fanamarihana** : Omeo ny valin'ny fanontaniana ao anaty tabilao. Mariho raha hafa aksotr'ireo voalaza ny antoka atolotrareo?

**Fanontaniana 13 :** Hoatrinona ny fitambaran'ny vola rehetra mety ho lany amin'ny fanatanterahana ny tetikasa?

.....Ariary

**Fanontaniana 14 :** Hoatrinona ny lelavola angatahinareo ho fanatanterahana io tetikasa io?

.....Ariary

**Fanontaniana 15 :** Ny ampahafirin'ny vola rehetra mety ho lany no iantohanareo?

.....isan-jato

**Fanontaniana 16 :** Firy ny isan'ny tokatrano mety hahazo tombotsoa amin'ny tetikasa?

.....isa

**Fanontaniana 17 :** Raoviana ny fe-potoana farany iandrasanareo hahazoana nyfamatsiam-bola?

**C- FANONTANIANA MOMBA NY ZAVATRA ILAINA AMIN'NY FANATANTEHANA NY TETIK'ASA**

**Fanontaniana 18 :** Iza no miantoka ny masomboly, zezika, ny fanafody ampiasaina,sy ny akora hafa rehetra ?

**Fanontaniana 19 :** Hoatrinona no ivarotana ny vokatra azo aorian'ny fiotazana?

.....Ariary

**Fanontaniana 20 :** Eo amin'ny firy isan-jaton'ny vokatra miakatra no azo amidy?

.....isan-jato

**Fanontaniana 21 :** Firy taonina isaky ny ara no mety ho vokatra azo?

.....Taonina/ara

**Fanontaniana 22 :** Iza no olona na vondron'olona na fikambanana handray ny vokatra aorian'ny fiotazana?

**Fanontaniana 23 :** Efa nahazo fiofanana manokana mob any fambolena izay kasainareo hato ve inareo?

**Fanontaniana 24 :** Mhatratra firy ara ny velarantany kasainareo hanatanterahana ny tetik'asa?

**Fanontaniana 25 :** Vanim-mpotoana hanatanterahana ny tetik'asa?

ASA ATAO	FOTOANA HANATATERAHANA AZY												FANAMARIHANA
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Fividianana:													
Akora isankarazany													
Fikarakarohana ny tany													
Fanamparalahana zezika													
Fambolena													
Fanafody													
Fanondrahana													
Fiotazana													
Fitaterana													
Fivarotana													
Samihafa													

**Fanontaniana 26:** Inona no karazana zezika hampiasaina?

**Fanontaniana 27:** Inona no karazana fanafody hampiasaina?

**Fanontaniana 28:** Inona no karazana masomboly ampiasaina?

**Fanontaniana 29:** Vinavinam-pandiniana ho an'ny velaran-tany iray hectare.

Anarana	Toerana Ividianana	Fatrany	Habetsahana	Vidin'ny Iray	Fitambarambiby	Anjaran'ny Mpangataka	Vola angatahina
Fandaniana ho fampihodinan-draharaha							
Akora ilaina							
Masomboly							
Fanafody							
zezika							
Fitambarany 1							
Fandaniana amin'ny fampiasana olona							
Fitambarany 2							
Fandaniana ami'ny fitaovana ilaina							
Tany							
Fiara							
Fitaterana ny vokatra							
Sarety hitaterana ny zezika							
Omby							
Fitambarany 3							
Fandaniana hafa							
Fitambarany 4							
Fitambarabeny							
Isan-jato							

Misaotra indrindra tompoko tamin'ny fandraisana anjara sy tamin'ny fahafoizana fotoana. Manantena ny mbola hitohizan'ny fiaraha-miasa matotra hatrany.

**Sonia**

**Ny Mangataka**

**Ny Tompon'andraikitra**

**Annexe 2**

ANNEE	PREMIERE ANNEE												DEUXIEME ANNEE												
	MOIS	Janv	Fev	Mar	Avr	Mai	Juin	Juill	Aoû	Sept	Oct	Nov	Déc	Janv	Fev	Mar	Avr	Mai	Juin	Juill	Aoû	Sept	Oct	Nov	Déc
MOIS PHASES																									
Clôture et brise vent																									
Labour profond du terrain d'oranger																									
Terrassement d'oranger																									
Piquetage et trouaison pour l'oranger																									
Mélange d'intrants et rebouchage (phytosanitaire et fumier)																									
Plantation des jeunes orangers																									
Paillage oranger																									
Petit labour du terrain d'haricot et trouaison																									
Epandage du fumier pour l'haricot																									
Plantation des haricots (3/trous)																									
Deserbage et sarclage																									
Fertilisation du sol avec du fumier (oranger)																									
Collecte des haricots																									
Séchage et égrainage																									
Stockage																									
Vente d'haricots																									
Arrosage oranger																									
Traitemennt oranger																									
Recepage des branches gourmandes oranger																									
Récolte d'oranges																									

	TROISIEME ANNEE										QUATRIEME ANNEE										
Petit labour du terrain d'haricot et trouaison																					
Epandage du fumier pour l'haricot																					
Plantation des haricots (3/trous)																					
Deserbage et sarclage																					
Fertilisation du sol avec du fumier (oranger)																					
Collecte des haricots																					
Séchage d'haricots et égrainage																					
Stockage d'haricots																					
Vente d'haricots																					
Arrosage oranger																					
Traitemennt oranger																					

	CINQUIEME ANNEE										SIXIEME ANNEE										
Petit labour du terrain d'haricot et trouaison																					
Epandage du fumier pour l'haricot																					
Plantation des haricots (3/trous)																					
Deserbage et sarclage																					
Fertilisation du sol avec du fumier (oranger)																					
Collecte des haricots																					
Séchage d'haricots et égrainage																					
Stockage d'haricots																					
Vente d'haricots																					
Arrosage oranger																					
Traitemennt oranger																					
Recepage des branches gourmandes oranger																					
Récolte d'oranges																					
Transport oranges																					
Vente des oranges																					

## ETAT DESCRIPTIF DES MEMBRES DES COOPERATIVES

### 1- Coopérative FIAVOTANA

NOMS	Sexes	ADRESSE	COMMUNES	DISTRICT	AFFILIATION	Ha
RAFARALAHY Jean Claude	M	Amboatavo Andina	Andina Centre	Ambositra	Coopérative FIAVOTANA	1
RAKOTOMANANA Andriamboavonjy	M	Avaratsena	Andina Centre	Ambositra	Coopérative FIAVOTANA	1
RAKOTOMANANA Roger	M	Andina	Andina Centre	Ambositra	Coopérative FIAVOTANA	1
RAKOTONDRAIBE Henri Hubert	M	Avaratsena	Andina Centre	Ambositra	Coopérative FIAVOTANA	2
RAKOTOVAO Gabriel Richardson	M	Ambalavato Ankadilalana	Andina Centre	Ambositra	Coopérative FIAVOTANA	2
RAMANANDRAIBE Fanjanirina Yodon Pascal	M	Avaratsena	Andina Centre	Ambositra	Coopérative FIAVOTANA	2
RANDRIANARIVO Gabriel	M	Andina	Andina Centre	Ambositra	Coopérative FIAVOTANA	2
RANDRIATSOANALINA Andriamahefa Angelo	M	Avaratsena	Andina Centre	Ambositra	Coopérative FIAVOTANA	
RASOLOFONOMENJANAHARY Emmanuel Jacob	M	Andina	Andina Centre	Ambositra	Coopérative FIAVOTANA	1
RAVAONALITERA Romualdine	F	Andina	Andina Centre	Ambositra	Coopérative FIAVOTANA	1
RAZAFIMAHATRADRAIBE Joseph	M	Ambohijanaka Ampasina	Andina Centre	Ambositra	Coopérative FIAVOTANA	1,5
RAZAKANIRINA Veloson Raphaël Joseph	M	Ambohijanaka Matindrano	Tsarazaza	Fandriana	Coopérative FIAVOTANA	1
SOLOFOMANDIMBY Odilon Joseph	M	Fizinàna	Anjomanakona	Manandriana	Coopérative FIAVOTANA	1
ANDRIAMAMPANDRY Dominique Lucien	M	Ankaramainty	Ivato	Ambositra	Coopérative FIAVOTANA	
FANOMEZANTSOA Julien	M	Tanambao	Ivony Miaramiasa	Ambositra	Coopérative FIAVOTANA	
RAKOTOMANANA Tahinamalala Annick	F	Ambohimadana	Ambositra I	Ambositra	Coopérative FIAVOTANA	

### 2- Coopérative FAFITSARA

ANDRIANANDRAINY Raheriveloo Fanomezantsoa	M	Ampotsinatsy	Andina Centre	Ambositra	Coopérative FAFITSARA	2
RAKOTONDRAOSA Samuël	M	Atsimondrano	Andina Centre	Ambositra	Coopérative FAFITSARA	1
RAKOTONIRINANOMENJANAHARY Jean Philippe	M	Amboavato Andina	Andina Centre	Ambositra	Coopérative FAFITSARA	2
RAKOTOZAFINANDRASANA Ernest	M	Andohady Atsimondrano	Andina Centre	Ambositra	Coopérative FAFITSARA	2
RAMANANTENATSOA Timoty	M	Atalata Tananaomby	Andina Centre	Ambositra	Coopérative FAFITSARA	2
RAMAROLAHY André	M	Anolaka Ampasina	Andina Centre	Ambositra	Coopérative FAFITSARA	1
RAMBELOSON Mamitiana Zandry Samuël	M	Avaratsena Ampotsinatsy	Andina Centre	Ambositra	Coopérative FAFITSARA	2
RANDRIAMAHEFA Andrianasolo David	M	Atsimondrano	Andina Centre	Ambositra	Coopérative FAFITSARA	
RANDRIATONONIVAO Solondraibe Adolphe	M	Andohavato Atsimondrano	Andina Centre	Ambositra	Coopérative FAFITSARA	2
RASOLOFOMASOADRO Jonah	M	Antsahameloka Ankadilalana	Andina Centre	Ambositra	Coopérative FAFITSARA	2
RAZAFININDRINA Samison	M	Ambalanila-landrano Atsimo	Andina Centre	Ambositra	Coopérative FAFITSARA	2
RANDRIANARIVO Emmanuel	M	Antanambao Ampemby	Ambositra II	Ambositra	Coopérative FAFITSARA	1

## **BUSINESS PLAN DES COOPERATIVES FAFITSARAET FIAVOTANA**

- 0- Dépenses de fonctionnement et d'investissement
- 1- Récapitulatiiion des dépenses
- 2- Tableau des amortissements
- 3- Prévision de production
- 4- Projection des chiffres d'affaires
- 5- Evaluation des besoins en fonds de roulement
- 6- Schèmes de financement
- 7- Tableau de remboursement d'emprunt
- 8- Planning de trésorerie
- 9- Compte de résultat

Tableau 1 : RECAPITULATION DES DEPENSES ANNUELLES

COOPERATIVE FIAVOTANA

Natures	Année	1	2	3	4	5	6
<b>Investissements</b>							
terrain	36 000 000						
Matériels et outillages (24)	24 930 000	4 990 000	23 220 000	540 000	-	-	-
Autres immobilisation (jeunes plants orangers greffés)	22 275 000	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INVESTISSEMENTS</b>	<b>83 205 000</b>	<b>4 990 000</b>	<b>23 220 000</b>	<b>540 000</b>	-	-	-
<b>Fonctionnement</b>							
Matières premières (25)	120 186 000	100 003 500	100 003 500	107 867 250	107 867 250	107 867 250	107 867 250
Autres matières consommables (26)	7 974 000	7 636 500	8 239 500	10 280 250	17 862 750	25 508 250	
Charges de personnel (27)	71 291 250	21 093 750	17 325 000	23 040 000	25 740 000	25 740 000	
Autres charges (28)	337 500	346 500	355 500	364 500	63 139 500	125 914 500	
<b>TOTAL FONCTIONNEMENT</b>	<b>199 788 750</b>	<b>129 080 250</b>	<b>125 923 500</b>	<b>141 552 000</b>	<b>214 609 500</b>	<b>285 030 000</b>	
<b>CUMUL DEPENSES DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>199 788 750</b>	<b>328 869 000</b>	<b>454 792 500</b>	<b>596 344 500</b>	<b>810 954 000</b>	<b>1 095 984 000</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>282 993 750</b>	<b>134 070 250</b>	<b>149 143 500</b>	<b>142 092 000</b>	<b>214 609 500</b>	<b>285 030 000</b>	

COOPERATIVE FAFITSARA

Natures	Année	1	2	3	4	5	6
<b>Investissements</b>							
terrain	32 000 000						
Matériels et outillages	22 160 000	4 990 000	2 064 000	48 000	-	-	-
Autres immobilisations (jeunes plants orangers greffés)	1 980 000	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INVESTISSEMENTS</b>	<b>56 140 000</b>	<b>4 990 000</b>	<b>2 064 000</b>	<b>48 000</b>	-	-	-
<b>Fonctionnement</b>							
Matières premières	106 832 000	88 892 000	88 892 000	95 882 000	95 882 000	95 882 000	
Autres matières consommables	7 088 000	6 788 000	7 324 000	9 138 000	15 878 000	22 674 000	
Charges de personnel	63 390 000	18 750 000	15 420 000	20 500 000	22 900 000	22 900 000	
Autres charges	300 000	308 000	316 000	324 000	56 124 000	111 924 000	
<b>TOTAL FONCTIONNEMENT</b>	<b>177 610 000</b>	<b>114 738 000</b>	<b>111 952 000</b>	<b>125 844 000</b>	<b>190 784 000</b>	<b>253 380 000</b>	
<b>CUMUL DEPENSES DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>177 610 000</b>	<b>292 348 000</b>	<b>404 300 000</b>	<b>530 144 000</b>	<b>720 928 000</b>	<b>974 308 000</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>233 750 000</b>	<b>119 728 000</b>	<b>114 016 000</b>	<b>125 892 000</b>	<b>190 784 000</b>	<b>253 380 000</b>	

Interprétations:

(24) bêche, barre à mine, petite bêche, pulvérisateur, tuyaux, scie, sécateurs

(25) taretra, cyprès, piquets, dolomie, sable, fumier de parc, bozaka, lantealm, semence haricot, decis, pyriver

(26) langara, soubiques, gony, sceau, garaba

(27) Mains d'œuvres

(28) ristournes communales ou régionales, transport oranges

**Tableau 2 : AMORTISSEMENTS**

**COOPERATIVE FIAVOTANA**

<b>Désination</b>	<b>Date d'acquisition</b>	<b>Valeur d'acquisition</b>	<b>Taux d'amort</b>	<b>Dotation aux amortissements</b>					
				<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>	<b>Année 6</b>
Bêches	Première année	22 500 000	50,00%	11 250 000	11 250 000				
Bêches	Troisième année	22 500 000	25,00%			5 625 000	5 625 000	5 625 000	5 625 000
Barres à mine	Première année	1 687 500	10,00%	168 750	168 750	168 750	168 750	168 750	168 750
Petites bêches	Première année	450 000	33,33%	149 985	149 985	150 030			
Petites bêches	Quatrième année	540 000	33,33%				179 882	179 982	180 036
Pulvérisateurs	Première année	292 500	12,50%	36 562,50	36 563	36 563	36 563	36 563	36 563
Motopompe	Deuxième année	4 800 000	20,00%		960 000	960 000	<b>960 000</b>	<b>960 000</b>	<b>960 000</b>
Tuyaux	Deuxième année	190 000	20,00%		38 000	38 000	38 000	38 000	38 000
Scie	Troisième année	337 500	20,00%			67 500		67 500	67 500
Sécateurs	Troisième année	382 500	20,00%			76 500	76 500	76 500	76 500
<b>TOTAL</b>		<b>53 680 000</b>	-	<b>11 605 297,50</b>	<b>12 603 297,50</b>	<b>7 122 342,50</b>	<b>7 084 694,50</b>	<b>7 152 294,50</b>	<b>7 152 348,50</b>

**COOPERATIVE FAFITSARA**

<b>Désination</b>	<b>Date d'acquisition</b>	<b>Valeur d'acquisition</b>	<b>Taux d'amort</b>	<b>Dotation aux amortissements</b>					
				<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>	<b>Année 6</b>
Bêches	Première année	20 000 000	<b>50,00%</b>	10 000 000	10 000 000				
Bêches	Troisième année	20 000 000	25,00%			5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
Barres a mine	Première année	15 000 000	10,00%	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000
Petites bêches	Première année	400 000	33,33%	133 320	133 320	133 360			
Petites bêches	Quatrième année	480 000	33,33%				159 984	159 984	160 032
Pulvérisateurs	Première année	260 000	12,50%	32 500	32 500	32 500	32 500	32 500	32 500
Motopompe	Deusième année	4 800 000	20,00%		960 000	960 000	960 000	960 000	960 000
Tuyaux	Deusième année	190 000	20,00%		38 000	38 000	38 000	38 000	38 000
Scie	Troisième année	300 000	20,00%			60 000	60 000	60 000	60 000
Sécateurs	Troisième année	340 000	20,00%			68 000	68 000	68 000	68 000
<b>TOTAL</b>		<b>61 770 000</b>	-	<b>10 315 820</b>	<b>11 313 820</b>	<b>6 441 860</b>	<b>6 468 484</b>	<b>6 468 484</b>	<b>6 468 532</b>

**Remarque :**

Les charges des matières combustibles (gasoil, liquides, huile et autres matières pour le fonctionnement des motopompes) sont à la charge exclusive de chaque membre.

**Tableau 3 : PREVISION DE PRODUCTION**

**Données de base**

Rendement de production d'haricot	1,5 tonnes par an
Rendement de production d'oranges	30 kg / pied des la première

**Hypothèse d'évolution de la productivité en haricots**

Augmentation de la production de 10% par an

**Hypothèse sur de tri des haricots**

L'écart de tri est evaklué à 1% de production par an

**Hypothèse d'evolution de la productivité en oranges**

Augmentation de production de l'ordre de 100% par

an pendant les deux premières années de récolte

et augmentation de 50 % pour l'année suivante. La production restera stable donc jusqu'à la phase de déclin des orangers.

**Hypothèse sur l'écart de tri en oranges**

L'ecart de tri est evalué à 1% de production par an

**COOPERATIVE FIAVOTANA**

Natures	Année	1							2			
		U	Qté	2 000			P.U	Montant	U	Qté	P.U	Montant
HARICOTS												
Production haricot (100%) (29)	Kg	33 750	2 000		Année		2 000	67 500 000	Kg	37 125	2 000	74 250 000
Qté totale vendue (99%) (30)	Kg	33 413		Montant	U	Qté	2 000	66 825 000	Kg	36 754	2 000	73 507 500
<b>CA Haricots</b>							<b>66 825 000</b>					<b>73 507 500</b>

(29) La production annuelle en haricots est de 1,5 tonnes soit 1 500 kg/ x 22,5 ha (superficie cultivée par FIAVOTANA)

début deuxième année, augmentation de production de 10%

(30) Production totale en haricot -Ecart de tri= 99%

Année Nature	3				4			
	U	Qté	P.U	Montant	U	Qté	P.U	Montant
<b>HARICOTS</b>								
Production haricot (100%)	Kg	40 837,5	2 200	89 842 500,00	Kg	44 921	2 500	112 303 125,00
Qte totale vendue (99%)	Kg	40 429,125	2 200	88 944 075,00	Kg	44 472,038	2 500	111 180 093,75
<b>CA Haricots</b>				<b>88 944 075,00</b>				
<b>111 180 093,75</b>								

Année Nature	5				6							
	U	Qté	P.U	Montant	U	Qté	P.U	Montant				
<b>HARICOTS</b>												
Production haricot (100%)	Kg	49 413,375	2 800	138 357 450	Kg	54 355	3 000	163 064 138				
Qte totale vendue (99%)	Kg	48 919,241	2 800	136 973 875,50	Kg	53 811	3 000	161 433 496,10				
<b>CA Haricots</b>				<b>136 973 875,50</b>								
<b>161 433 496,10</b>												
<b>ORANGES</b>												
Production oranges (100%) (31)	Kg	222 750	4 200	935 550 000	Kg	445 500	4 200	1 871 100 000				
Qte totale vendue (99%)	Kg	147 015	4 200	617 463 000	Kg	441 045	4 200	1 852 389 000				
<b>CA Orange</b>				<b>617 463 000</b>								
<b>1 852 389 000</b>												
<b>CA Total</b>				<b>754 436 875,50</b>								
<b>2 013 822 496,00</b>												

(31) 330 trous x 30kg x 22,5 (la surface cultivée)

Année Nature	7				8							
	U	Qté	P.U	Montant	U	Qté	P.U	Montant				
<b>HARICOTS</b>												
Production haricot (100%)	Kg	59 790,184	3 200	191 328 588,00	Kg	65 769	3 500	230 192 207,40				
Qte totale vendue (99%)	Kg	59 192,282	3 200	189 415 302,10	Kg	65 112		227 890 285,40				
<b>CA Haricots</b>				<b>189 415 302,10</b>								
<b>227 890 285,40</b>												
<b>ORANGES</b>												
Production oranges (100%) (31)	Kg	668 250,000	4 200	2 806 650 000	Kg	668 250	4 200	2 806 650 000				
Qte totale vendue (99%)	Kg	661 567,500	4 200	2 778 583 500	Kg	661 568	4 200	2 778 583 500				
<b>CA Orange</b>				<b>2 778 583 500</b>								
<b>2 778 583 500</b>												
<b>CA Total</b>				<b>2 967 998 802,00</b>								
<b>3 006 473 785,00</b>												

Nature	Année	1				2			
		U	Qté	P.U	Montant	U	Qté	P.U	Montant
<b>HARICOTS</b>									
Production haricot (100%)		kg	30 000	2 000	60 000 000	Kg	33 000	2 000	66 000 000
Qte totale vendue (99%)		kg	29 700	1 800	53 460 000	Kg	32 670	1 800	58 806 000
<b>CA Haricots</b>				<b>53 460 000</b>					<b>58 806 000</b>

Nature	Année	3				4			
		U	Qté	P.U	Montant	U	Qté	P.U	Montant
<b>HARICOTS</b>									
Production haricot (100%)		Kg	36 300	2 200	79 860 000	Kg	39 930	2 500	99 825 000
Qte totale vendue (99%)		Kg	35 937	2 200	79 061 400	Kg	39 530,7	2 500	98 826 750
<b>CA Haricots</b>				<b>79 061 400</b>					<b>988 826 750</b>

Nature	Année	5				6			
		U	Qté	P.U	Montant	U	Qté	P.U	Montant
<b>HARICOTS</b>									
Production haricot (100%)		Kg	43 923	2 800	122 984 400	Kg	48 315,30	3 000	144 945 900
Qte totale vendue (99%)		Kg	43 483,77	2 800	121 754 556	Kg	47 832,147	3 000	143 496 441
<b>CA Haricots</b>				<b>121 754 556</b>					<b>143 496 441</b>
<b>ORANGES</b>									
Production oranges (100%)		Kg	198 000	4 200	831 600 000	Kg	396 000	420	1 663 200 000
Qte totale vendue (99%)		Kg	130 680	4 200	548 856 000	Kg	392 040	420	1 646 568 000
<b>CA Oranges</b>				<b>548 856 000</b>					<b>1 646 568 000</b>
<b>CA Total</b>				<b>670 610 556</b>					<b>1 790 064 441</b>

Nature	Année	7				8			
		U	Qté	PU	Montant	U	Qté	PU	Montant
<b>HARICOTS</b>									
Production haricot (100%)		Kg	53 146,83	3 200	170 069 856	Kg	58 461,513	3 500	204 615 295,50
Qte totale vendue (99%)		Kg	52 615,3617	3 200	168 369 157,40	Kg	57 876,8979	3 500	202 569 142,50
<b>CA Haricots</b>				<b>168 369 157,40</b>					<b>202 569 142,50</b>
<b>ORANGES</b>									
Production oranges (100%)		Kg	594 000	4 200	2 494 800 000	Kg	594 000	4 200	2 494 800 000
Qte totale vendue (99%)		Kg	588 060	4 200	2 469 852 000	Kg	588 060	4 200	2 469 852 000
<b>CA Oranges</b>				<b>2 469 852 000</b>					<b>2 469 852 000</b>
<b>CA Total</b>				<b>2 638 221 157,00</b>					<b>2 672 421 143,00</b>

**Tableau 4 : PROJECTION DES CHIFFRES D'AFFAIRES**

**COOPERATIVE FIAVOTANA**

Produits / année	U	1	2	3	4	5	6	7	8
Haricots blancs	Ariary	66 825 000,00	73 507 500,00	88 944 075,00	11 118 009,80	136 973 875,50	161 433 496,10	189 415 302,10	227 890 285,40
Oranges	Ariary	-	-	-	-	6 174 630 000,00	1 852 389 000,00	2 778 583 500,00	2 778 583 500,00
<b>CA TOTAL</b>	<b>Ariary</b>	<b>66 825 000,00</b>	<b>73 507 500,00</b>	<b>88 944 075,00</b>	<b>11 118 009,80</b>	<b>6 311 603 875,50</b>	<b>2 013 822 496,10</b>	<b>2 967 998 802,10</b>	<b>3 006 473 785,40</b>

**COOPERATIVE FIAVOTANA**

Produits / année	U	1	2	3	4	5	6	7	8
Haricots blancs	Ariary	53 460 000,00	588 060 000,00	79 061 400,00	98 826 750,00	121 754 556,00	143 496 441,00	168 369 157,40	2 025 691 142,50
Oranges	Ariary	-	-	-	-	548 856 000,00	1 646 568 000,00	2 469 852 000,00	2 469 852 000,00
<b>CA TOTAL</b>	<b>Ariary</b>	<b>53 460 000,00</b>	<b>588 060 000,00</b>	<b>79 061 400,00</b>	<b>98 826 750,00</b>	<b>670 610 556,00</b>	<b>1 790 064 441,00</b>	<b>2 638 221 157,40</b>	<b>4 495 543 142,50</b>

Tableau 5 : EVALUATION BFR

OOPERATION FIAVOTANA

ANNEE	Première année	Deuxième année	Troisième année	Quatrième année	Cinquième année	Sixième année	TOTAL
<b>DEPENSES</b>							
Matières premières	120 186 000	100 003 500	100 003 500	107 867 250	107 867 250	107 867 250	643 794 750
Autrès matières consommables	7 974 000	7 636 500	8 239 500	10 280 250	17 862 750	25 508 250	77 501 250
Charges de personnel	71 291 250	21 093 750	17 325 000	23 040 000	25 740 000	25 740 000	184 230 000
Autres charges	337 500	346 500	355 500	364 500	63 139 500	125 914 500	190 458 000
<b>TOTAL DEPENSES</b>	<b>199 788 750</b>	<b>129 080 250</b>	<b>125 923 500</b>	<b>141 552 000</b>	<b>214 609 500</b>	<b>285 030 000</b>	<b>1 095 984 000</b>

<b>RECETTES</b>							
Haricots blancs	66 825 000	73 507 500	88 944 075	111 180 093,8	136 973 875,5	161 433 496,1	638 864 040,4
Oranges					617 463 000	1 852 389 000	2 469 852 000
<b>TOTAL RECETTES</b>	<b>66 825 000</b>	<b>73 507 500</b>	<b>88 944 075</b>	<b>111 180 093,8</b>	<b>754 436 875,5</b>	<b>2 013 822 496,1</b>	<b>3 108 716 040,4</b>
Recettes -Dépenses	- 132 963 750	- 55 572 750	- 36 979 425	- 30 371 906,3	539 827 375,5	1 728 792 496,0	2 012 732 040
Cumul de trésorerie	- 132 963 750	- 188 536 500	- 225 515 925	- 2 558 877 831,3	283 939 544	2 012 732 040	4 025 464 081

Boisons en fonds de roulement 255 887 831 Ar

BFR arrondi :

BFR 255 900 000 Ar

COOPERATIVE FAFITSARA

ANNEE		Première année	Deuxième année	Troisième année	Quatrième année	Cinquième année	Sixième année	TOTAL
<b>DEPENSES</b>								
Matières premières		106 832 000	88 892 000	88 892 000	95 882 000	95 882 000	95 882 000	572 262 000
Autrès matières consommables		7 088 000	6 788 000	7 324 000	9 138 000	15 878 000	26 674 000	72 890 000
Charges de personnel		63 390 000	18 750 000	15 420 000	20 500 000	22 900 000	22 900 000	163 860 000
Autres charges		300 000	308 000	316 000	324 000	56 124 000	111 924 000	169 296 000
<b>TOTAL DEPENSES</b>		<b>177 610 000</b>	<b>114 738 000</b>	<b>111 952 000</b>	<b>125 844 000</b>	<b>190 784 000</b>	<b>253 380 000</b>	<b>974 308 000</b>

RECETTES

Haricots blancs	53 460 000	58 806 000	79 061 400	98 826 750	121 754 556	143 496 441	555 405 147
Oranges	-	-	-	-	-	548 856 000	1 646 568 000
<b>TOTAL RECETTES</b>	<b>53 460 000</b>	<b>58 806 000</b>	<b>79 061 400</b>	<b>98 826 750</b>	<b>670 610 556</b>	<b>1 790 064 441</b>	<b>2 750 829 147</b>
Recettes -Dépenses	- 124 150 000	- 55 932 000	- 32 890 600	- 27 017 250	479 826 556	1 536 684 441,0	1 776 521 147
Cumul de trésorerie	- 124 150 000	- 180 082 000	- 212 972 600	- 239 989 850,0	239 836 706	1 776 521 147	

Boisons en fonds de roulement 239 989 850 Ar

BFR arrondi 240 000 000 Ar

Tableau 6 : SCHEMA DE FINANCEMENT

**COOPERATIVE FIAVOTANA**

EMPLOIS	MONTANT (Ar)	RESSOURCES	MONTANT (Ar)	%
Investissement	111 955 000	APPORT	155 043 000	42,15%
		Crédit financier	212 812 000	57,85%
Boissons en fonds de roulement	255 900 000			
<b>TOTAL</b>	<b>367 855 000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>367 855 000</b>	<b>100,00%</b>

**COOPERATIVE FAFITSARA**

EMPLOIS	MONTANT (Ar)	RESSOURCES	MONTANT (Ar)	%
Investissement	82 250 000	APPORT	137 916 000	42,80%
		Crédit financier	184 334 000	57,85%
Boissons en fonds de roulement	240 000 000			
<b>TOTAL</b>	<b>322 250 000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>322 250 000</b>	<b>100,00%</b>

## Tableau 7 : TABLEAU DE REMBOURSEMENT D'EMPRUNT

### Tableau de remboursement des crédits bancaires

Taux d'intérêt annuel: 19%

Mode de remboursement bancaire: le remboursement commence à partir de la première année

Modalités : Chaque année

Capital initial	Période	Annuité	Amortissement Capital	Capital Restant dû	Intérêt
212 812 000,00	Année 1	75 902 946,67	35 468 666,67	177 343 333,3	40 434 280
177 343 333,30	Année 2	69 163 900,00	35 468 666,67	141 874 666,7	33 695 233,33
141 874 666,70	Année 3	62 424 853,33	35 468 666,67	106 406 000	269 561 186,67
106 406 000,00	Année 4	55 685 806,67	35 468 666,67	70 937 333,33	20 217 140
70 937 333,33	Année 5	48 946 760,00	35 468 666,67	35 468 666,67	13 478 093,33
35 468 666,67	Année 6	42 207 713,33	35 468 666,67	-	6 739 046,67
-	Année 7	-		-	-
-	Année 8	-		-	-
<b>TOTAL</b>		<b>354 331 980,00</b>	<b>212 812 000,02</b>		<b>141 519 980,00</b>

Taux d'intérêt annuel 19%

Mode de remboursement bancaire: le remboursement commence à partir de la première année

Modalités Chaque année

Capital initial	Période	Annuité	Amortissement Capital	Capital Restant dû	Intérêt
184 334 000,00	Année 1	65 745 793,33	30 722 333,33	153 611 666,70	35 023 460,00
153 611 666,70	Année 2	59 908 550,00	30 722 333,33	122 889 333,30	29 186 216,67
122 889 333,30	Année 3	54 071 306,67	30 722 333,33	92 167 000,00	23 348 973,33
92 167 000,00	Année 4	48 234 063,33	30 722 333,33	61 444 666,67	17 511 730,00
61 444 666,67	Année 5	42 396 820,00	30 722 333,33	30 722 333,33	11 674 486,67
30 722 333,33	Année 6	36 559 576,67	30 722 333,33	-	5 837 243,33
-	Année 7	-		-	-
-	Année 8	-		-	-
<b>TOTAL</b>		<b>306 916 110,00</b>	<b>184 334 000,00</b>		<b>122 582 110,00</b>

Période	Recettes de la Coopérativité	Recettes cumulées de la coopérative	Remboursement banque	Cumul remboursement	% Remboursement
Année 1	66 825 000,00	66 825 000,00	75 902 946,67	75 902 947,00	16,66%
Année 2	73 507 500,00	140 332 500,00	69 163 900,00	145 066 847,00	16,66%
Année 3	88 944 075,00	229 276 575,00	62 424 853,33	207 491 700,00	16,66%
Année 4	111 180 093,80	340 456 668,80	55 685 806,67	263 177 507,00	16,66%
Année 5	754 436 875,50	1 094 893 544,00	48 946 760,00	312 124 267,00	16,66%
Année 6	2 013 822 496,00	3 108 716 040,00	42 207 713,33	354 331 980,00	16,66%
Année 7	2 967 998 802,00	6 076 714 842,00	-	-	-
Année 8	3 006 473 785,00	9 083 188 628,00	-	-	-

Tableau 8 : PLANNING DE TRESORERIE

COOPERATIVE FIAVOTANA

Année	1	2	3	4	5	6	Total
<b>RESSOURCES</b>							
Apport	54 762 750	14 429 250	11 547 000	14 350 500	25 488 000	34 465 500	155 043 000
Crédit	228 231 000	119 641 000	137 596 500	127 741 500	189 121 500	250 564 500	1 052 896 000
Vente des haricots	66 825 000	73 507 500	88 944 075	111 180 094	136 973 876	161 433 496	638 864 040
Vente des oranges					617 463 000	1 852 389 000	2 469 852 000
<b>Sous-total Ressources</b>	<b>349 818 750,00</b>	<b>207 577 750,00</b>	<b>238 087 575,00</b>	<b>253 272 093,80</b>	<b>969 046 375,50</b>	<b>2 298 852 496,10</b>	<b>4 316 655 040,40</b>
<b>EMPLOIS</b>							
Investissement	83 205 000	4 990 000	23 220 000	540 000			111 955 000
Matieres premières	120 186 000	100 003 500	100 003 500	107 867 250	107 867 250	107 867 250	643 794 750
Charges de personnel	71 291 250	21 093 750	17 325 000	10 280 250	25 740 000	25 740 000	171 470 250
Autres matieres consommables	7 974 000	7 636 500	8 239 500	10 280 250	17 862 750	25 508 250	77 501 250
Autres charges	337 500	346 500	355 500	364 500	63 139 500	125 914 500	190 458 000
Remboursement crédit	75 902 947	69 163 900	62 424 853	55 685 807	48 946 760	42 207 713	354 331 980
<b>Sous-total Emplois</b>	<b>358 896 696,67</b>	<b>203 234 150,00</b>	<b>211 568 353,33</b>	<b>185 018 056,67</b>	<b>263 556 260,00</b>	<b>327 237 713,33</b>	<b>1 549 511 230,00</b>
Ressources-Emplois	- 9 077 946,67	4 343 600,00	26 519 221,67	68 254 037,13	705 490 115,50	1 971 614 782,77	2 767 143 810,40
Cumul de trésorerie	- 9 077 946,67	- 4 734 346,67	21 784 875,00	90 038 912,13	795 529 027,63	2 767 143 810,40	

COOPERATIVE FAFITSARA

Année	1	2	3	4	5	6	Total
<b>RESSOURCES</b>							
Apport	48 698 000	12 826 000	10 284 000	12 776 000	22 676 000	30 656 000	137 916 000
Crédit	222 724 000	168 108 000	113 548 000	116 116 000	106 902 000	185 052 000	912 450 000
Vente des haricots	53 460 000	58 806 000	79 061 400	98 826 750	121 754 556	143 496 441	555 405 147
Vente des oranges					548 856 000	1 646 568 000	2 195 424 000
<b>sous-total Ressources</b>	<b>324 882 000</b>	<b>239 740 000</b>	<b>202 893 400</b>	<b>227 718 750</b>	<b>800 188 556</b>	<b>2 005 772 441</b>	<b>3 801 195 147</b>
<b>EMPLOIS</b>							
Investissement	56 140 000	4 990 000	20 640 000	480 000			82 250 000
Matieres premières	106 832 000	88 892 000	88 892 000	95 882 000	95 882 000	95 882 000	572 262 000
Charges de personnel	63 390 000	18 750 000	15 420 000	20 500 000	22 900 000	22 900 000	163 860 000
Autres matieres consommables	7 088 000	6 788 000	7 324 000	9 138 000	15 878 000	22 674 000	68 890 000
Autres charges	300 000	308 000	316 000	324 000	56 124 000	111 924 000	169 296 000
Remboursement crédit	65 745 793	59 908 550	54 071 307	48 234 063	42 396 820	36 559 577	306 916 110
<b>Sous-total Emplois</b>	<b>299 495 793,33</b>	<b>179 636 550,00</b>	<b>186 663 306,67</b>	<b>174 558 063,33</b>	<b>233 180 820,00</b>	<b>289 939 576,67</b>	<b>1 363 474 110,00</b>
Ressources-Emplois	25 386 207	60 103 450	16 230 093	53 160 687	567 007 736	1 715 832 864	2 437 721 037
Cumul ressources-emplois	25 386 207	85 489 657	101 719 750	154 880 437	721 888 173	2 437 721 037	

Tableau 9 : COMPTE DE RESULTAT

**COOPERATIVE FIAVOTANA**

Rubriques /Année	1	2	3	4	5	6
Chiffres d'affaires	66 825 000,00	73 507 500,00	88 944 075,00	111 180 093,80	754 436 875,50	2 013 822 496,00
Matières premières	106 832 000,00	88 892 000,00	88 892 000,00	95 882 000,00	95 882 000,00	95 882 000,00
Autres matières conosmmables	7 974 000,00	7 636 500,00	8 239 500,00	10 280 250,00	17 862 750,00	25 508 250,00
<b>Marge brute</b>	<b>- 47 981 000,00</b>	<b>- 23 021 000,00</b>	<b>- 8 187 425,00</b>	<b>5 017 843,80</b>	<b>640 692 125,50</b>	<b>1 892 432 246,00</b>
Charges externes	337 500,00	346 500,00	355 500,00	364 500,00	63 139 500,00	125 914 500,00
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>- 48 318 500,00</b>	<b>- 23 367 500,00</b>	<b>- 8 542 925,00</b>	<b>4 653 343,80</b>	<b>577 552 625,50</b>	<b>1 766 517 746,00</b>
Main d'Œuvre paysanne	71 291 250,00	21 093 750,00	17 325 000,00	10 280 250,00	25 740 000,00	25 740 000,00
<b>Excèdent brut d'exploitation</b>	<b>- 119 609 750,00</b>	<b>- 44 461 250,00</b>	<b>- 25 867 925,00</b>	<b>- 5 626 906,20</b>	<b>551 812 625,50</b>	<b>1 740 777 746,00</b>
Dotation aux amortissements	11 605 297,50	12 603 297,50	7 122 342,50	7 152 294,50	7 152 294,50	7 152 348,50
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>- 131 215 047,50</b>	<b>- 57 064 547,50</b>	<b>- 32 990 267,50</b>	<b>- 12 779 200,70</b>	<b>544 660 331,00</b>	<b>1 733 625 397,50</b>
Frais finanicers	40 434 280,00	33 695 233,33	26 956 186,67	20 217 140,00	13 478 093,33	6 739 046,67
<b>Résultat</b>	<b>- 171 649 327,50</b>	<b>- 90 759 780,83</b>	<b>- 59 946 454,17</b>	<b>- 32 996 340,70</b>	<b>531 182 237,67</b>	<b>1 726 886 350,83</b>
<b>Rentabilité Nette</b>	<b>- 171 649 327,50</b>	<b>- 90 759 780,83</b>	<b>- 59 946 454,17</b>	<b>- 32 996 340,70</b>	<b>531 182 237,67</b>	<b>1 726 886 350,83</b>
Dotation aux amortissements	11 605 297,50	12 603 297,50	7 122 342,50	7 152 294,50	7 152 294,50	7 152 348,50
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>- 160 044 030,00</b>	<b>- 78 156 483,33</b>	<b>- 52 824 111,67</b>	<b>- 25 844 046,20</b>	<b>538 334 532,17</b>	<b>1 734 038 699,33</b>
<b>VAN (Ar.)</b>	<b>769 544 807,50</b>					

TRI **72%**

**COOPERATIVE FAFITSARA**

Rubriques /Année	1	2	3	4	5	6
Chiffres d'affaires	53 460 000,00	58 806 000,00	79 061 400,00	98 826 750,00	670 610 556,00	1 790 064 441,00
Matières premières	106 832 000,00	88 892 000,00	88 892 000,00	95 882 000,00	95 882 000,00	95 882 000,00
Autres matières conosmmables	7 088 000,00	6 788 000,00	7 324 000,00	9 138 000,00	15 878 000,00	22 674 000,00
<b>Marge brute</b>	<b>- 60 460 000,00</b>	<b>- 36 874 000,00</b>	<b>- 17 154 600,00</b>	<b>- 6 193 250,00</b>	<b>558 850 556,00</b>	<b>1 671 508 441,00</b>
Charges externes	300 000,00	308 000,00	316 000,00	324 000,00	56 124 000,00	111 924 000,00
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>- 60 760 000,00</b>	<b>- 37 182 000,00</b>	<b>- 17 470 600,00</b>	<b>- 6 517 250,00</b>	<b>502 726 556,00</b>	<b>1 559 584 441,00</b>
Main d'Œuvre paysanne	63 390 000,00	18 750 000,00	15 420 000,00	20 500 000,00	22 900 000,00	22 900 000,00
<b>Excèdent brut d'exploitation</b>	<b>- 124 150 000,00</b>	<b>- 55 932 000,00</b>	<b>- 32 890 600,00</b>	<b>- 27 017 250,00</b>	<b>479 826 556,00</b>	<b>1 536 684 441,00</b>
Dotation aux amortissements	10 315 820,00	11 313 820,00	6 441 860,00	6 468 484,00	6 468 484,00	6 468 532,00
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>- 134 465 820,00</b>	<b>- 67 245 820,00</b>	<b>- 39 332 460,00</b>	<b>- 33 485 734,00</b>	<b>473 358 072,00</b>	<b>1 530 215 909,00</b>
Frais finanicers	35 023 460,00	29 186 216,67	23 348 973,33	17 511 730,00	11 674 486,67	5 837 243,33
<b>Résultat</b>	<b>- 169 489 280,00</b>	<b>- 96 432 036,67</b>	<b>- 62 681 433,33</b>	<b>- 50 997 464,00</b>	<b>461 683 585,33</b>	<b>1 524 378 665,67</b>
<b>Rentabilité Nette</b>	<b>- 169 489 280,00</b>	<b>- 96 432 036,67</b>	<b>- 62 681 433,33</b>	<b>- 50 997 464,00</b>	<b>461 683 585,33</b>	<b>1 524 378 665,67</b>
Dotation aux amortissements	10 315 820,00	11 313 820,00	6 441 860,00	6 468 484,00	6 468 484,00	6 468 532,00
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>- 159 173 460,00</b>	<b>- 85 118 216,67</b>	<b>- 56 239 573,33</b>	<b>- 44 528 980,00</b>	<b>468 152 069,33</b>	<b>1 530 847 197,67</b>
<b>VAN (Ar.)</b>	<b>629 370 480,10</b>					

TRI **63%**

## ANNEXE II

### LOCALISATION DE LA ZONE D'ETUDES

#### **1) Localisation géographique**

La Région Amoron'i Mania se trouve au cœur des hautes terres centrales malgaches et fait partie de la Province Autonome de Fianarantsoa. Elle est délimitée entre 45°7' et 47°7' longitude Est et 19°8' et 21°0' latitude Sud.

Elle est limitée au Nord par la Région Vakinankaratra (districts Antanifotsy, Antsirabe II, Betafo), à l'Est par la Région Atsinanana (district de Marolambo) et la Région Vatovavy Fitovinany (district Ifanadiana), au Sud par la Région Haute Matsiatra (districts Ambohimahasoa et Ikalamavony) et à l'Ouest par la Région Menabe (districts de Mahabo et de Miandrivazo).



#### **2) Le contexte administratif**

La commune urbaine d'Ambositra I est la capitale régionale. La région couvre une superficie de 17516 Km<sup>2</sup> soit environ 17% de la superficie de la province Autonome de Fianarantsoa. Elle comprend quatre districts :

- ✓ Ambatofinandrahana, à l'Ouest
- ✓ Ambositra, au Centre et à l'Est
- ✓ Fandriana, à l'Est
- ✓ Manandriana, au Centre

Elle se compose de 55 communes qui se répartissent comme suit dans les 4 districts :

Ambatofinandrahana 9 communes	Ambositra 23 communes	Fandriana 13 communes	Manandriana 10 communes
Ambatofinandrahana	Alakamisy Ambohijato	Alakamisy/Ambohimahazo	Ambatomarina
Ambatomifanongoa	Ambalamamanakana	Ankarinoro	Ambohimahazo
Ambondromisotra	Ambatofitorahana	Betsimisotra	Ambohimilanja
Amborompotsy	Ambinanindrano	Fandriana	Ambohipo
Fenoarivo	Ambohimanjaka Sahatsihio	Fiadanana	Ambovombe-Centre
Itremo	Ambohimitorombo	Imito	Andakatanikely
Mandrosonoro	Ambohimitorombo II	Mahazoarivo	Anjomà Nandihizana
Mangataboahangy	Ambositra I	Miarinavaratra	Anjoman'Ankona
Soavina	Ambositra II	Milamaina	Talatan'i Vohimena
	<b>ANDINA</b>	Sahamadio-Fisakana	Vinany-Ankadikely
	Ankazoambo	Sandrandahy	
	Antoetra	Tatamalaza	
	Fehizay	Tsarazaza	
	Ambatolahimasina		
	Ihadilanana		
	Ambohinamboarina		
	Ilaka Afovoany		
	Imerina Imady		
	Ivato		
	Ivony		
	Mahazina Ambohipierenana		
	Tsarasaotra		
	Vohidahy		

Mise à part la ville d'Ambositra qui a une vocation urbaine, la région présente dans l'ensemble un caractère général de ruralité.

#### **Limite communale et chefs-lieux des communes**



## ANNEXE III

### LOI N° 99-004 DU 21 AVRIL 1999

**relative aux Coopératives**  
(*J.O. n° 2572 E.S. du 27 04 1999, p.1133*)

#### **TITRE PREMIER** **DISPOSITIONS GENERALES**

##### **CHAPITRE PREMIER** **Champ d'application – Définition**

###### *Article premier - Champ d'application :*

La présente loi régit tous les groupements ou associations de toutes les branches d'activités économiques et ayant le statut de coopérative telle qu'elle est définie par les dispositions ci-après.

Elle s'applique aux unités coopératives, aux Unions, aux Fédérations et à la Confédération de coopératives et, régit en tant que de besoin, les structures horizontales prévues par les articles 33 et 34 ci-après.

###### *Art. 2 - De la définition de la coopérative :*

Une coopérative est une société civile particulière à capital et personnel variables rassemblant des personnes qui se sont volontairement groupées pour atteindre un but commun, par la constitution d'une entreprise gérée collégialement, en fournissant une quote-part équitable du capital nécessaire et en acceptant une juste participation aux risques et aux fruits de cette entreprise, au fonctionnement de laquelle les membres participent activement.

Elle est dotée de la personnalité morale.

#### **CHAPITRE. II** **Principes fondamentaux - Objets - Branches d'activités**

###### *Art. 3 - Des principes fondamentaux :*

La coopérative agit selon les principes suivants :

- libre adhésion ;
- contrôle et gestion collégiaux ;
- ristournes proportionnelles aux activités des membres ;
- double qualité des membres ;
- éducation des membres ;
- neutralité politique, ethnique et religieuse ;
- un membre, une voix.

###### *Art. 4 - De l'objet de la coopérative :*

La coopérative a pour objet de fournir des prestations aux membres, notamment en vue de :

- assurer la qualité des produits et services ;
- offrir en permanence de meilleurs services aux membres ;
- améliorer le bien-être des membres ;
- éléver le niveau professionnel et culturel des membres par des activités de formation et d'éducation ;
- mettre à la disposition des membres pour leur usage exclusif des matériels, machines ou instruments ;
- effectuer au bénéfice des membres toutes opérations financières, notamment la collecte de l'épargne, l'octroi de crédit ou le cautionnement mutuel.

###### *Art. 5 - Des branches d'activités coopératives :*

Les coopératives exercent leurs activités dans les branches ci-après, notamment :

- production et transformation (agricole, minière, pêche, ...)
- commerce (centrale d'achat, collecte, distribution, ...)
- service (transport, assurance,....)
- épargne et crédit.

Les dispositions de la présente loi concernent les branches d'activités ci-dessus sauf dispositions contraires les régissant.

Les statuts définissent la nature des activités de chaque coopérative.

## **TITRE II** **CONSTITUTION DES COOPERATIVES**

### CHAPITRE PREMIER

#### **Principes de constitution - Enregistrement - Ressort territorial - Siège social - Dénomination**

##### *Art. 6 - Des principes de constitution :*

Une unité de coopérative est constituée par sept personnes physiques ou morales au minimum. Les Unions, Fédérations et Confédération peuvent être constituées par deux structures coopératives au minimum.

L'assemblée générale constitutive, qui réunit les membres fondateurs, adapte d'une manière souveraine les statuts devant régir la coopérative, détermine et constitue les moyens financiers ou matériels nécessaires au démarrage des activités.

##### *Art. 7 - De l'obligation d'enregistrement :*

Au moment de leur création, l'enregistrement d'une coopérative, union, fédération et confédération sont fixées par voie réglementaire.

##### *Art. 8 - Du ressort territorial, du siège social et de la dénomination :*

Les statuts fixent le ressort territorial, le siège social et la dénomination de la coopérative.

La dénomination doit comprendre le terme "coopérative".

Les actes, documents émanant de la coopérative et destinés aux tiers, notamment lettres, annonces, factures et publicité doivent porter lisiblement la dénomination de la coopérative suivie des

Les actes, documents émanant de la coopérative et destinés aux tiers, notamment lettres, annonces, factures et publicité doivent porter lisiblement la dénomination de la coopérative suivie des mots "coopérative régie par la loi n°... du ... et enregistrée sous le n°... du...."

## **CHAPITRE II** **Membres**

##### *Art. 9 - De la définition :*

Est membre d'une coopérative toute personne ayant satisfait aux conditions d'adhésion fixées par les statuts, ayant obtenu l'approbation de l'assemblée générale et ayant souscrit au capital social.

Les statuts fixent les modalités d'adhésion ou de démission.

Une personne ne peut adhérer à deux ou plusieurs coopératives de mêmes activités principales et dans le même ressort territorial.

##### *Art. 10 - De la qualité :*

Toute personne physique, ayant la majorité civile peut devenir membre d'une unité coopérative.

Toute personne physique, âgée de seize ans révolus et ayant obtenu l'autorisation du représentant légal, peut également devenir membre d'une unité coopérative.

Des personnes morales peuvent être également admises dans la limite fixée par les statuts.

Aucun membre ne peut détenir plus de cinquante pour cent du capital social.

##### *Art. 11 - Des droits et obligations :*

Chaque membre a le droit de :

- participer aux Assemblées générales ;
- voter et se faire élire dans les conditions fixées par les statuts ;
- bénéficier des prestations et avantages offerts par la coopérative ;
- être informé du fonctionnement de la coopérative ;
- Tout membre est tenu de :
  - libérer sa part sociale obligatoire ;
  - participer aux activités de la coopérative ;
  - respecter les statuts et le règlement intérieur ainsi que les décisions de l'assemblée générale ;
  - utiliser les services compétitifs de la coopérative pour tout ou partie des opérations pouvant être effectuées par la coopérative ;
  - préserver les biens de la coopérative.

Les statuts peuvent prévoir d'autres droits et obligations non contraires aux dispositions du présent article.

**Art. 12 - De la responsabilité financière :**

La responsabilité de chaque membre vis-à-vis des tiers pour les engagements contractés par la coopérative en cas d'insolvabilité ou pour les déficits des opérations de liquidation en cas de dissolution est fixée par les statuts. Dans tous les cas, cette responsabilité ne doit pas être supérieure à cinq fois la part sociale obligatoire. .

Pour les membres mineurs, la responsabilité prévue à l'alinéa précédent est assurée. par les représentants légaux qui leur ont donné l'autorisation d'adhésion.

La démission ou l'exclusion d'un membre d'une coopérative ne le libère pas de sa responsabilité financière découlant des obligations antérieures à sa démission ou à son exclusion.

Toutefois, aucune action nouvelle ne sera recevable contre un membre démissionnaire ou exclu ou contre ses héritiers, tant de la part de la coopérative que des créanciers de celle-ci, passé un délai d'un an après la démission, l'exclusion, ou le décès de ce membre.

**Art. 13 - Des usagers :**

La coopérative peut admettre, dans les conditions prévues par les statuts, des usagers désirant bénéficier des services de la coopérative.

Leur nombre ne doit toutefois pas dépasser le tiers des membres régulièrement inscrits, sauf pour les coopératives de consommation et de service.

## **TITRE III STRUCTURES DU MOUVEMENT COOPERATIF**

### **CHAPITRE PREMIER Structure interne**

**Art. 14 - Des organes de la coopérative :**

Les organes de la coopérative sont :

- l'assemblée générale ;
- le Conseil d'administration.
- 

#### Section I *De l'assemblée générale*

**Art. 15 - De la composition :**

L'assemblée générale est l'organe suprême de délibération des coopératives (Unités, Unions, Fédérations et Confédération).

Elle réunit l'ensemble des membres régulièrement inscrits.

En ce qui concerne les Unions, les Fédérations et 1a Confédération, elle est composée par des représentants de chaque coopérative membre.

L'assemblée générale se réunit en séance constitutive, en séance ordinaire ou en séance extraordinaire.

Les modalités de réunion sont fixées par les statuts.

**Art. 16 - De l'assemblée générale ordinaire :**

L'assemblée générale ordinaire se réunit en séance ordinaire autant de fois que l'intérêt de la coopérative l'exige et au moins une fois par an.

L'assemblée générale ordinaire statue et décide de toutes les questions relatives à l'orientation, à la politique et à l'organisation générale de la coopérative.

Ses attributions consistent, entre autres, à :

- approuver le budget annuel de la coopérative ;
- examiner, approuver ou ratifier les rapports annuels d'activité et financiers, donner quitus aux administrateurs, fixer l'intérêt à servir aux parts sociales, dans les limites fixées par les statuts, déterminer le montant et les modalités de répartition des ristournes ;
- ratifier toute convention de partenariat avec une entité non coopérative ;
- procéder à l'élection et/ou à la révocation des administrateurs ;
- le cas échéant, autoriser les actes que le Conseil d'administration ne peut accomplir seul;
- entériner les adhésions, les exclusions et les sanctions des membres ;
- adopter et modifier le règlement intérieur de la coopérative.
- 

**Art. 17 - De l'assemblée générale extraordinaire :**

L'assemblée générale se réunit en séance extraordinaire pour délibérer sur les questions se rapportant à :

- la modification des statuts ;
- la fusion avec d'autres coopératives ;
- la scission de la coopérative ;

- la dissolution de la coopérative ;
- la prorogation de la durée de vie de la coopérative.

**Art. 18 - De la convocation :**

L’assemblée générale se réunit sur convocation du président du Conseil d’administration, à la demande, soit de la moitié des membres du Conseil d’administration, soit à la requête du tiers des membres de la coopérative.

Les modalités et le délai de convocation sont fixés par les statuts.

**Art. 19 - Du quorum :**

L’assemblée générale ordinaire peut siéger valablement si elle réunit la moitié au moins des membres inscrits. L’assemblée générale extraordinaire ne peut siéger valablement que si elle réunit les deux tiers des membres inscrits.

Lorsque le quorum n’est pas atteint lors de la première convocation, l’assemblée générale est convoquée de nouveau selon les dispositions statutaires.

**Art. 20 - Des délibérations et vote :**

Les décisions de l’assemblée générale sont prises à la majorité absolue des voix exprimées.

Les statuts fixent les modalités de vote.

Les membres du Conseil d’administration ne prennent pas part au vote quand il s’agit d’approuver les rapports financiers.

**Art. 21 - De l’assemblée des sections :**

Lorsque l’étendue de la zone d’action de la coopérative l’exige ou en cas de nombre trop élevé des membres, la coopérative peut organiser des assemblées de section pour discuter de l’ordre du jour de l’assemblée générale et pour désigner leurs- délégués à cette réunion.

Les sections n’ont pas de personnalité juridique propre.

La création et le fonctionnement des sections sont fixés par les statuts.

**Section II**  
*Du Conseil d’administration*

**Art. 22 - De la composition et de la durée du mandat :**

Le Conseil d’administration est l’organe de gestion et d’administration de la coopérative.

Il est composé de trois à douze membres élus par et parmi les membres de la coopérative, et comprend au moins un président, un secrétaire et un trésorier, dont les modalités d’élection sont fixées par les statuts.

Les conditions d’élection et la durée du mandat des membres du Conseil d’administration sont fixées par les statuts.

**Art. 23 - Des conditions d’éligibilité et d’incompatibilité :**

Les conditions ci-après sont requises pour être éligible au poste de membre du Conseil d’administration

- être de nationalité malgache ;
- avoir vingt et un ans révolus ;
- ne pas avoir été condamné à une peine privative de liberté pour crime, escroquerie, abus de confiance, faux et usage de faux en écriture privée de commerce ou de banque, détournement des deniers publics, émission de chèques sans provision, sans préjudice des autres conditions prévues par les dispositions particulières concernant les branches d’activités des coopératives ;
- ne pas avoir été frappé de l’incapacité ou de la déchéance de gérer une société ;
- avoir satisfait aux obligations statutaires, notamment avoir libéré totalement la part sociale obligatoire.

Ne sont pas éligibles :

- les membres qui ont un contrat de service ou de travail avec la coopérative;
- les premiers responsables des collectivités territoriales décentralisées.

**Art. 24 - Des réunions :**

Le Conseil d’administration se réunit autant de fois que l’intérêt de la coopérative l’exige.

Les modalités de convocation et des prises de décisions sont définies par les statuts.

**Art. 25 - Des responsabilités :**

Les membres du Conseil d’administration sont responsables envers l’assemblée générale et les tiers des fautes commises dans l’exercice de leurs fonctions conformément aux règles de droit commun.

**Art. 26 - De la gratuité des fonctions :**

Les fonctions des membres du Conseil d’administration sont gratuites.

Toutefois, des jetons de présence peuvent être alloués et les modalités d’octroi sont fixées par les statuts.

Par ailleurs, les frais engagés par les membres du Conseil d'administration, dans l'exercice de leurs fonctions, peuvent être remboursés selon les conditions fixées par les statuts ou les règlements intérieurs.

**Art. 27 - Des attributions :**

Le Conseil d'administration dispose des plus larges pouvoirs d'administration et de gestion.

Il est chargé notamment de :

- diriger les activités de la coopérative conformément aux délibérations de l'assemblée générale ;
- décider, à titre provisoire, de l'admission ou de l'exclusion des membres jusqu'à la décision de l'assemblée générale ;
- appliquer les sanctions prévues par les statuts ;
- gérer le personnel de la coopérative ;
- élaborer le budget annuel et le soumettre à l'assemblée générale ;
- présenter à l'assemblée générale les rapports d'activité et les rapports financiers ;
- élaborer les règlements intérieurs qu'il doit soumettre à l'assemblée générale ;
- représenter la coopérative auprès des tiers ;
- contracter des emprunts dans les conditions fixées par les statuts.

**Art. 28 - Du personnel de la coopérative :**

Le Conseil d'administration peut recruter des salariés membres ou non.

Le salarié est lié à la coopérative par un contrat de travail.

## **CHAPITRE II** **Structure verticale**

**Art. 29 - De la structure verticale :**

Le mouvement coopératif est structuré d'une manière verticale en unités coopératives, en Unions, en Fédérations et en une Confédération de coopératives.

**Art. 30 - De l'unité coopérative :**

L'unité coopérative est la structure coopérative de base.

**Art. 31 - De l'Union et de la Fédération des coopératives :**

Pour une meilleure efficacité de leurs activités, les unités coopératives peuvent se constituer entre elles en Unions.

Une Union de coopératives est le regroupement d'au moins deux unités coopératives ayant un objet social identique ou complémentaire.

En vue de représenter et de défendre leurs intérêts communs, deux Unions de coopératives au moins peuvent former une Fédération. Une coopérative n'ayant pas la possibilité de s'affiner à une Union peut directement adhérer à une Fédération.

Outre leurs activités économiques propres, les Unions et les Fédérations assument, en général, la représentation et la défense des intérêts communs de leurs membres.

Les statuts des Unions et des Fédérations fixent leur principe de fonctionnement et les modalités de représentation des structures membres aux niveaux inférieurs.

**Art. 32 - De la Confédération :**

Au niveau national, les Fédérations de coopératives peuvent se regrouper en une Confédération.

La Confédération est l'unique structure faîtière nationale du mouvement coopératif.

Elle assure notamment :

- le rôle d'interlocuteur au niveau national du pouvoir public et des autres partenaires pour toutes les questions relatives au mouvement coopératif ;
- l'établissement et la diffusion de données statistiques en matière coopérative ;
- l'analyse de l'évolution du mouvement coopératif ;
- la proposition d'orientation générale sur la politique nationale coopérative et la proposition d'amendement ou de révision des textes relatifs aux coopératives ;
- l'établissement de la liste annuelle des membres de la Commission de conciliation en matière de litige sur proposition des Unions et Fédérations ;
- la représentation du mouvement coopératif sur le plan régional et international.

Les statuts de la Confédération fixent ses principes de fonctionnement et les modalités de désignation des représentants des Fédérations.

### **CHAPITRE III** **Structure horizontale**

#### ***Art. 33 - De l'objectif :***

Dans une perspective d'intégration, de complémentarité, d'efficience et d'inter coopération, les coopératives de branches différentes peuvent s'organiser d'une manière horizontale.

#### ***Art. 34 - Du groupement d'intérêt inter-coopératif :***

Cette structure horizontale prend la dénomination de groupement intérêt inter-coopératif.

Un groupement d'intérêt inter-coopératif est le groupement d'au moins deux coopératives de secteurs différents.

La création d'un groupement d'intérêt inter-coopératif se fait par une convention de droit privé entre les structures intéressées. Cette convention fixe les objectifs, la durée et les modalités de fonctionnement du groupement d'intérêt inter-coopératif.

## **TITRE IV** **ORGANISATION FINANCIERE**

### **CHAPITRE PREMIER** **Capital social**

#### ***Art. 35 - Du capital social :***

Le capital social de la coopérative est constitué par les parts sociales libérées par les membres. Le montant minimum du capital social sera déterminé par voie réglementaire.

Le capital social est variable sans qu'il puisse être inférieur au quart de son montant initial.

#### ***Art. 36 - De la part sociale obligatoire :***

La part sociale fixée en fonction des activités est libérée soit en numéraire, soit en nature.

Les parts sociales libérées en nature sont évaluées d'accord parties entre le souscripteur et les membres du conseil d'administration mandatés à cet effet.

Les parts sociales sont nominatives et incessibles et ne sont transmissibles que par voie d'héritage.

## **CHAPITRE II** **Autres ressources**

#### ***Art. 37 - Des autres ressources :***

Les autres ressources de la coopérative sont :

les apports en compte, rémunérés selon une convention spéciale entre l'apporteur et la coopérative, après avis favorable du Conseil d'administration ;

- les subventions, dons et legs ;
- les dotations en matériels et équipements ;
- les produits des activités de la coopérative ;
- les droits d'adhésion ;
- les produits financiers ;
- les emprunts ;
- toutes autres ressources non contraires aux objectifs et à l'éthique de la coopérative.

## **CHAPITRE III** **Retrait et remboursement des parts sociales et apports**

#### ***Art. 38 - Des motifs de remboursement :***

En cas de démission, de décès ou d'exclusion, les parts sociales ou les apports sont remboursés à leur valeur nominale selon les dispositions des statuts.

Toutefois, tout remboursement ou tout retrait ne peut se faire qu'à la fin de l'exercice social.

#### ***Art. 39 - Des conditions suspensives :***

Le remboursement doit être obligatoirement suspendu s'il entraîne la diminution du capital social en deçà de la moitié de son montant.

## **CHAPITRE IV** **Comptabilité et répartition de l'excédent**

### ***Art. 40 - De la comptabilité :***

La comptabilité de la coopérative est tenue selon la comptabilité simplifiée, sauf pour les activités régies par des dispositions particulières.

La comptabilité des coopératives ayant atteint un volume de chiffres d'affaires fixé par le décret d'application, est tenue selon le plan comptable général en vigueur.

Les exercices comptables sont annuels. La période d'exercice est fixée par les statuts.

### ***Art. 41 - De la répartition de l'excédent et du déficit :***

Sur l'excédent net annuel sont dégagés :

- le fonds de réserve légale de 10% jusqu'à ce que cette réserve atteigne le montant du capital social initial ;
- le fonds de réserve statutaire.

Une fois les dotations ci-dessus effectuées, la répartition est décidée par l'assemblée générale sur proposition du Conseil d'administration.

Aucun paiement de ristourne ne peut être effectué en cas de déficit d'exploitation et tant que ce déficit n'est pas résorbé par les exercices suivants.

### ***Art. 42. - Du contrôle de la gestion :***

Les modalités de contrôle de la gestion des comptes de la coopérative sont fixées par décret selon les activités.

## **TITRE V** **DISSOLUTION - LIQUIDATION - DEVOLUTION**

### ***Art. 43 - De la dissolution :***

La dissolution d'une coopérative peut-être statutaire ou judiciaire.

### ***Art. 44 - De la liquidation :***

En cas de dissolution statutaire, l'assemblée générale extraordinaire désigne un ou plusieurs liquidateurs.

En cas de liquidation judiciaire, la désignation du ou des liquidateurs se fera par le tribunal.

Sur la valeur de l'actif réalisé, les liquidateurs bénéficient de prime de responsabilité dont le taux sera fixé par l'assemblée générale extraordinaire ou par le tribunal.

Le remboursement des parts sociales peut être effectué si l'opération de liquidation est excédentaire après le règlement du passif.

### ***Art. 45 - De la dévolution :***

La dévolution du boni de liquidation doit se faire au profit des membres de la coopérative par l'assemblée générale extraordinaire, à l'exception des terrains domaniaux et autres propriétés immobilières prévus à l'article 49, lesquels seront restitués à l'Etat ou aux Collectivités. Le boni de liquidation est le reliquat de l'opération de liquidation après le règlement du passif et 1<sup>e</sup> remboursement des parts sociales;

En cas de liquidation d'Union, Fédération ou Confédération, la dévolution se fait au profit des coopératives membres qui continuent d'exister.

## **TITRE VI** **FUSION - SCISSION**

### ***Art. 46 - De la fusion :***

La fusion des coopératives, exerçant dans une même zone, est approuvée par les Assemblées générales extraordinaires des structures concernées.

L'entité nouvellement créée est soumise à l'enregistrement prévu à l'article 7.

### ***Art. 47 - De la scission :***

La scission d'une coopérative est décidée par l'assemblée générale extraordinaire.

Les entités nouvellement créées sont soumises à l'enregistrement prévu à l'article 7.

### ***Art. 48 - De la prorogation de la durée de vie de la coopérative :***

La prorogation de la durée de vie de la coopérative est décidée par l'assemblée générale extraordinaire.

## **TITRE VII** **AVANTAGES DIVERS**

### ***Art 49 - De l'acquisition de terrains domaniaux et affectation de propriétés immobilières :***

Dans le cadre de la politique de promotion des coopératives, l'Etat où les Collectivités peuvent leur accorder la priorité par l'acquisition de terrains domaniaux et affectation d'autres propriétés immobilières. Les modalités d'application du présent article seront fixées par voie réglementaire.

Les biens ainsi acquis font partie intégrante du bien commun de la coopérative qui, en aucun cas, ne peut être partagé aux membres ni cédé aux tiers.

## **TITRE VIII SANCTIONS**

### ***Art. 50 - De l'usage abusif de la dénomination " Coopérative " :***

Est puni d'une amende de 1 000 000 à 5 000 000 de francs malagasy et d'un emprisonnement de un à trois mois, ou de l'une de ces deux peines seulement, quiconque aura fait usage de la dénomination " Coopérative " dans les relations d'affaires sans avoir rempli l'obligation d'enregistrement prévu par l'article 7.

Le tribunal pourra en outre prononcer la fermeture de la coopérative.

### ***Art. 51 - Du délit en matière d'administration :***

Sont punis d'une amende de 500 000 à 5 000 000 de francs malagasy et d'un emprisonnement allant de un mois à trois ans ou de l'une de ces deux peines seulement :

- les membres du Conseil d'administration des coopératives qui ont sciemment publié ou communiqué de faux documents comptables en vue de dissimuler la véritable situation de la coopérative ;
- les membres du Conseil d'administration de la coopérative qui, de mauvaise foi, ont fait des pouvoirs qu'ils détiennent de cette qualité un usage qu'ils savent contraire aux intérêts de la coopérative, dans un but personnel ou pour favoriser une autre société ou entreprise dans laquelle ils étaient intéressés d'une manière quelconque et, en particulier, ont disposé dans ces conditions de ses biens ou de son crédit ;
- les membres du Conseil d'administration de la coopérative qui ont procédé à des répartitions d'intérêts ou de ristournes en l'absence d'excédent d'exploitation.

## **TITRE IX LITIGES**

### ***Art. 52 - De la conciliation :***

Tout différend entre les membres d'une coopérative ou entre des coopératives est soumis à une procédure de conciliation avant tout recours judiciaire.

La conciliation est assurée par une commission composée de trois personnes désignées d'accord parties sur une liste établie par la Confédération; le cas échéant, cette dernière procède d'office à la désignation.

Les modalités de fonctionnement de la commission de conciliation seront fixées par décret.

## **TITRE X DISPOSITIONS DIVERSES**

### ***Art. 53 - Des coopératives existantes :***

Toute coopérative déjà existante doit réviser ses statuts et se conformer aux dispositions de la présente loi dans un délai de deux ans après sa publication au *Journal officiel*

### ***Art. 54 -***

Des décrets fixeront en tant que de besoin les modalités d'application de la présente loi.

### ***Art. 55 -***

Sont abrogées toutes les dispositions antérieures à la présente loi et relatives à la coopérative, notamment les ordonnances n°77-038, 77-039 et 77-040 du 29 juin 1977 ainsi que leurs textes subséquents.

## ANNEXE IV

### ORGANISATION NON GOUVERNEMENTALE Loi n° 96-030 du 14 août 1997 portant régime particulier des ONG à Madagascar (J.O. n° 2463 du 10.11.97, p.2198)

**Article premier** - La présente loi définit l'Organisation Non Gouvernementale (ONG), les conditions de sa constitution, de son fonctionnement et de sa dissolution.

#### TITRE PREMIER DES DISPOSITIONS GENERALES CHAPITRE PREMIER De la définition

**Art. 2** - L'ONG au sens de la présente loi est un groupement de personnes physiques ou morales, autonomes, privé, structuré, légalement déclarée et agréée, à but non lucratif à vocation humanitaire, exerçant de façon professionnelle et permanente des activités à caractère caritatif, socio-économique, socio-éducatif et culturel sous forme de prestations de services en vue du développement humain durable, de l'auto promotion de la communauté ainsi que de la protection de l'environnement.

Elle exerce ses activités suivant le principe du bénévolat, avec impartialité, sans discrimination de race, de religion ou d'appartenance politique.

Elle dispose de ressources humaines, matérielles et financières pour ses interventions.

**Art. 3** - Toute ONG fondée sur une cause ou un objet illicite, contraire aux lois et aux bonnes mœurs ou dont les activités constituent une menace pour l'ordre et la sécurité publics ou pour l'unité nationale est nulle et de nul effet.

**Art. 4** - L'inexistence des objectifs mentionnés à l'article 2 ci-dessus peut être soulevée d'office par toute personne ou groupement, juridiquement capable et intéressé.

**Art. 5** - L'ONG possède la personnalité civile et exerce ses actions dans les secteurs de son choix et de ses objectifs.

#### CHAPITRE II De la déclaration d'existence, de l'agrément et de la publicité SECTION I De la déclaration d'existence

**Art. 6** - L'ONG doit être déclarée par les soins de ses fondateurs. La déclaration sera déposée en triple exemplaire aux bureaux du Département ou de la Région dans lequel elle a son siège social. Elle fera connaître sa dénomination, le siège de ses établissements et les noms, prénoms, profession et domicile de ceux qui, à un titre quelconque, sont chargés de son administration ou de sa direction. Il en sera délivré récépissé. Trois exemplaires dactylographiés des statuts de l'ONG seront joints à cette déclaration.

#### SECTION II De l'agrément

**Art. 7** - L'ONG doit être agréée dans les conditions ci-après :  
- la demande d'agrément est déposée aux bureaux du Département ou de la Région d'implantation de son siège social ;  
Il lui en sera délivré récépissé.  
- la demande est transmise au Comité départemental ou régional bipartite, réunissant des représentants de l'Etat et des ONGs, et dont la composition et le fonctionnement seront fixés par décret ;  
- ce Comité dispose d'un délai maximum d'un mois à partir de la date de dépôt pour instruire la demande et statuer ;  
- le représentant de l'Etat auprès du Département ou de la Région constate par arrêté la décision du Comité départemental ou régional bipartite dans un délai maximum d'un mois.

**Andininy voalohany** - Ity lalàna ity no mamaritra ny hoe Fikambanana tsy miankina amin'ny Governemanta (ONG), ny fepetra fanorenana azy, ny fomba fiasany ary ny fanafoana azy.

#### LOHATENY VOALOHANY FEPETRA ANKAPOBENY TOKO VOALOHANY Ny amin'ny famaritana

**And. 2** - Ny ONG araka ity lalàna ity dia vondron'olon-tsotra na fikambanana mizaka zo aman'andraikitra, mahatapa-tena, tsy miankina, voarindra lamina, miorina sy nankatoavina ara-dalàna, tsy atao fitadiavam-bola, mandàla ny maha-olona, manao ho fotot'asa sady maharitra ny fanaoavana ny mpiara-belona, fampivoarana ara-tsosialy sy ara-toe-karena, ara-pitaizana sy fanabeazana, ary momba ny kolontsaina amin'ny alalan'atrikasa, ho fampandrosoana maharitra ny isam-batan'olona, hivoaran'ny mpiara-monina, amin'ny herin'izy tenany ary koa mba hiarovana ny tontolo iainana.

Ny fanatanterahany ny asa dia mifototra amin'ny fisahanan-drahara ny tsy mitaky tambiny, ny tsy fijerena tavan'olona, ny tsy fanavakavahana ara-poko, ara-pivavahana na ara-pirehana politika.

Manana olona, fitaovana ary vola enti-mihetsika izy.

**And. 3** - Foana sy heverina ho toy ny tsy misy, ny ONG rehetra mifototra amin'antony na raharaha mivaona amin'ny laoniny, mifanipaka amin'ny lalàna velona sy ny fomba amam-panao mendrika, na koa manohintohina ny filaminam-bahoaka sy ny fandriampahalemana na ny firaism-pirenena ny asa aman-drahara sahaniny.

**And. 4** - Azon'ny olon-tsotra na fikambanana mahefa izany ara-dalàna sady voakasika, kianina avy hatrany ny tsy fisian'ny zava-kinendry voalazan'ny andininy faha-2 etsy ambony.

**And. 5** - Mizaka ny zony sivily ny ONG, ary manatanteraka ny asa amin'ny sehatra nofinidiny sy tanjona kinendriny.

#### TOKO II Ny amin'ny filazam-piorenana, ny fankatoavana ary ny fampahafantarana SOKAJY I Ny amin'ny filazam-piorenana

**And. 6** - Tsy maintsy hanaovan'ireo mpanorina azy filazana ny fiorenany ONG. Io filazana io dia azo atao sosony telo apetra any amin'ny biraon'ny Departemanta na ny Faritra izay misy ny foiben-toerany. Ampahafantary amin'izany ny anarana entiny, ny foiben-toerana misy ny toeram-piasany ary koa ny anarana, fanampin'anarana, asa, fonenan'ireo rehetra manan'andraikitra na inona izany na inona amin'ny fitantana ny fitarohana azy. Hanomezana azy tapakila izany. Ampiarahina amin'io filazana io ny sosony teny amin'ny sata mifehy ilay ONG vita sora-milina

#### SOKAJY II Ny amin'ny fankatoavana

**And. 7** - Tsy maintsy ahazoana fankatoavana ny ONG araka ireto fepetra ireto :  
- Apetra eo amin'ny biraon'ny departemanta na ny Faritra misy ny Foiben-toerany ny fangatahana fankatoavana ; Hanomezana azy tapakila izany.  
- hampitaina any amin'ny Komity amin'ny Departemanta na isam-paritra ahitana solontenan'ny roa tonta, avy amin'ny Fanjakana sy ONG, io fangatahana io, ka ny ho anisan'io Komity io sy ny fomba fiasany dia ho feran'ny didim-panjakana ;  
- manana fe-potoana iray volana raha ela indrindra manomboka amin'ny vaninandro nametrahana ny fangatahana io Komity io mba handinihany azy sy handraisany fanapahan-kevitra.

En aucun cas, ledit arrêté ne doit être pris au-delà d'un délai de deux mois à partir de la date de dépôt du dossier par l'ONG auprès du Comité départemental ou régional bipartite.

**Art. 8** - A peine d'irrecevabilité, le dossier de demande d'agrément doit comprendre :

- une demande écrite adressée au représentant de l'Etat auprès du Département ou de la Région;
- un exemplaire dactylographié des statuts de l'ONG ;
- une fiche de renseignements indiquant les noms des membres fondateurs et des principaux dirigeants de l'ONG ;
- une documentation sur le programme d'activités ainsi que les moyens dont dispose l'ONG ;
- le récépissé de déclaration d'existence prévu à l'article 6 ci-dessus

**Art. 9** - Le retrait d'agrément est prononcé par arrêté du représentant de l'Etat auprès du département ou de la Région après avis du Comité départemental ou régional bipartite, l'ONG concernée étant entendue, dans les cas suivants :

- lorsque des irrégularités graves ont été constatées dans la gestion de ses projets ou de ses programmes ;
- lorsque les activités de l'ONG ne correspondent plus aux buts et objectifs définis par ses statuts ;
- lorsque les activités de l'ONG constituent une menace pour l'ordre et la sécurité publics ou pour l'unité nationale.

**Art. 10** - La décision de retrait est notifiée à l'ONG intéressée.

Elle met fin, dès sa notification, aux avantages, et facilités de toutes natures dont celle-ci a pu bénéficier et lui fait perdre sa qualité d'ONG.

### SECTION III De la publicité

**Art. 11** - Il est tenu aux bureaux du Département ou de la Région un registre spécial où sont consignés les renseignements suivants, fournis par l'ONG :

- dénomination et siège de l'ONG ;
- noms, prénoms, profession, domicile des directeurs et administrateurs de l'ONG ;
- date du dépôt de la déclaration d'existence ;
- date de l'arrêté d'agrément ;
- objectif de l'ONG ;
- changements survenus dans l'administration et la direction de l'ONG et modifications apportées à ses statuts ;
- modifications ou changements se rapportant au siège social, dénomination ou objet de l'ONG.

Les mentions de ce registre ne sont opposables aux tiers qu'à partir de leur inscription.

Un arrêté d'application fixera le modèle de ce registre qui est à la disposition du public.

**Art. 12** - Une copie de l'arrêté d'agrément sera transmise, par les soins du représentant de l'Etat, auprès du Département ou de la Région au ministère chargé des Relations avec les ONGs et publiée au *Journal officiel* de la République de Madagascar

### CHAPITRE III De l'organisation et du fonctionnement

**Art. 13** - L'ONG est dotée :

- d'un organe de décision et de délibération: Assemblée générale ;
- d'un organe d'orientation et de suivi : Conseil d'administration ;
- d'un organe d'exécution : Comité directeur ou direction ;
- d'un organe de contrôle : Commissariat aux comptes.

Les statuts et règlement intérieur déterminent le mode de fonctionnement de ces structures.

- hamafisin'ny solontenam-panjakana ao amin'ny Departemanta na ny Faritra, ao anatin'ny fe-potoana iray volana raha ela indrindra manomboka amin'ny vaninandro nametrahana ny fangatahana amin'ny alalan'ny didim-pitondrana ny fanapahan-kevitra noraisin'io Komit'in'ny roa tonta amin'ny Departemanta na isam-paritra io. Na ahoana na ahoana, dia tsy ho aorian'ny fe-potoana roa volana manomboka amin'ny andro nametrahán'ilay ONG ny antontan-taratasy tamin'ny Komit'in'ny roa tonta amin'ny Departemanta na isam-paritra, no handraisana izany didim-pitondrana izany.

**And. 8** - Tsy azo raisina ny antontan-taratasy fangatahana fankatoavana raha tsy misy :

- fangatahana mandry an-tsratra alefa amin'ny solontenan'ny Fanjakana ao amin'ny Departemanta na ny Faritra ;
- sosony iray voatendry masinina amin'ny sata mifehy ilay ONG ;
- filazalazana manondro ny anaran'iireo mpikambana mpanorina azy sy ireo lehibe mpitarika ilay ONG ;
- antontan-taratasy mikasika ny lamin'asa sy ny enti-manana eo am-pelatana'ny ONG ;
- ny tapakilam-paharaisana ny filazam-piorenana voalazan'ny andininy faha-6 etsy ambony.

**And. 9** - Ny fanafoanana ny fankatoavana dia atao amin'ny alalan'ny didim-pitondrana avoakan'ny solontenan'ny Fanjakana ao amin'ny Departemanta na ny Faritra rehefa nanome ny heviny ny Komit'in'ny roa tonta amin'ny Departemanta na isam-paritra, hohenoin-teny ilay ONG voakasika amin'ireto manaraka ireto :

- raha toa bevava ny tsy ara-dalana, hita fototra tamin'ny fitantanana ny tetikasany na fandaharan'asany ;
- raha toa tsy mifanaraka intsony amin'ny tanjona sy foto-kevitra voafaritra ao amin'ny sata mifehy azy ny asa sahanin'ilay ONG ;
- raha toa nanohintohina ny filaminam-bahoaka sy ny fandriampahalemana na ny firaism-pirenena ny asa sahanin'ilay ONG.

**And. 10** - Hampahfantarina ilay ONG voakasik' izany ny fanapahana fanafoanana ny fankatoavana.

Io fampahfantarana io no manaoana avy hatrany ireo tombontsoa sy fahalahalana isan-karazany mety ho misitrahany ary manala aminy ny maha-ONG azy.

### SOKAJY III

*Ny amin'ny fampahalalana azy amin'ny besinimaro*

**And. 11** - Tazonina ao amin'ny biraon'ny Departemanta na ny Faritra ny rejisitra manokana mirakitra ireto filazalazana izay nomen'ny ONG :

- anarana sy foiben-toerana misy ilay ONG ;
- anarana sy fanampin'anarana, asa, fonenan'ireo tale sy mpitantana ny ONG ;
- vaninandro nametrahana ny filazam-piorenana;
- vaninandro entin'ny didim-pitondrana nanomezana fankatoavana
- tanjona kinendrin'ilay ONG.
- fiovana mitranga eo amin'ny fitondrana sy fitantanana an'ilay ONG sy fanovana natao mikasika ny sata mifehy azy ;
- fanovana na fanoloana mikasika ny foiben-toerana, ny anarana na tanjon'ilay ONG.

Tsy azo atohitra amin'olon-kafa ivelany ny filazana ao amin'io rejisitra io, mandra-pahavitan'ny firaketana izany ao anatiny.

Hisy ny didim-pitondrana fampiharana hametra ny modelin'io rejisitra io, izay azon'ny besinimaro zahana.

**And. 12** - Andefasana ny kopian'ny didim-pitondrana fankatoavana ny ministera miandraikitra ny Fifandraisana amin'ny ONG, amin'ny alalan'ny solontenam-panjakana ao amin'ny Departemanta na ny Faritra ary havoaka ao amin'ny *Gazetim-panjakan'ny Repoblikan'i* Madagasikara.

### TOKO III Ny amin'ny firafitra sy fiasa

**And. 13** - Ny ONG dia manana :

- rafitra mpanapa-kevitra sy manao ny fifampidinohana : ny Fivoriambe ;
- rafitra mpanoro-lalana sy manao ny fizohian-draharaha: ny Filankevitondrana ;
- rafitra mpanatanteraka: ny Komity mpitarika na mpitantana ;
- rafitra mpanara-maso : ny Mpandinika sy mpanara-maso ny toe-bola.

Nul ne peut cumuler les fonctions d'exécution et de contrôle prévues dans ces organes.

Les fonctions au sein de l'ONG sont gratuites.

Néanmoins, les membres peuvent être remboursées des frais qu'ils ont engagés à l'occasion des missions et services effectués pour le compte de l'ONG.

**Art. 14** - Sauf dérogation expresse accordée par le Comité départemental ou régional bipartite, nul ne peut exercer la fonction d'administration, de direction, ou de gestion d'une ONG ni disposer du pouvoir de signer pour son compte :

- s'il a fait l'objet d'une condamnation à Madagascar ou à l'étranger soit :
  - a. Pour crime de droit commun ;
  - b. Pour faux et usage de faux en écritures privées ou de commerce ;
  - c. Pour vol, escroquerie ou abus de confiance ;
  - d. Pour violation des articles 418 à 420 du Code pénal ;
  - e. Pour détournement de deniers publics et extorsion de fonds ;
  - f. Pour recel d'objets obtenus à la suite des infractions prévues aux alinéas d et e ;
  - g. Pour tentative ou complicité de toutes les infractions citées ci-dessus ;
- s'il a fait l'objet d'une destitution de fonction par décision de Justice ;
- s'il a été déclaré en faillite.

**Art. 15** - Toute ONG peut ester en justice.

Elle peut acquérir ou aliéner à titre onéreux, posséder et administrer :

- les cotisations de ses membres ou les sommes au moyen desquelles ces cotisations ont été recouvrées ;
- les locaux destinés à l'administration de l'ONG et à ses réunions ;
- les immeubles nécessaires aux buts qu'elle se propose ;
- les aides matérielles et financières en provenance d'autres organismes ;
- les dons et legs de meubles et immeubles ;
- toutes autres ressources licites, dont les fruits de ses activités.

**Art. 16** - L'ONG peut, dans les limites définies par ses statuts et règlement intérieur, gérer ses propres fonds, les utiliser, en bon père de famille, pour le paiement des salaires, indemnités ou primes du personnel travaillant pour l'objet du groupement ainsi que pour le règlement des charges permanentes et des frais divers de gestion.

L'ONG est autorisée à constituer une dotation pour réserves.

**Art. 17** - L'ONG est tenue de dresser annuellement un rapport moral et financier.

Une synthèse de ce rapport, dont la forme sera fixée réglementairement, est adressée au Comité départemental ou régional bipartite, au représentant de l'Etat auprès du Département ou de la Région et au ministère chargé des Relations avec les ONGs.

L'ONG est tenue, à la fin de chaque exercice, d'établir un plan d'opération détaillé pour l'exercice suivant. Copie de ce plan est adressée aux mêmes autorités.

#### CHAPITRE IV Des dispositions fiscales et douanières

**Art. 18** - Tout employé, représentant ou agent salarié d'une ONG effectuant à Madagascar un travail rémunéré doit payer l'impôt sur les revenus, sauf existence de convention fiscale particulière.

**Art. 19** - En ce qui concerne les droits et taxes divers frappant les marchandises et matériels importés par l'ONG exerçant des activités non lucratives, les dispositions de la loi des Finances en vigueur seront appliquées.

Ny sata mifehy sy ny fitsipika anatiny no mameatra ny fomba fiasan'ireo rafitra ireo.

Tsy azo ampivadiana ny asan'ny mpanatanteraka sy ny mpanara-maso voalaza amin'ireo rafitra ireo.

Maimaim-poana no isahanana ny asa anivon'ny ONG.

Kanefa, dia azo onerana amin'ny mpikambana ny vola laniny tamin'ny fanatanteraha ny adidy aman'andraikitra sy raharaha nosahaninny amin'ny anaran'ilay ONG.

**And. 14** - Tsy misy olona mahazo miandraikitra ny asam-pitondrana, ny fitarihana na fitantanana ONG, na koa mahefa hanao sonia amin'ny anarany, afa-tsy raha mahazo famelana mazava tsara handingana izany avy amin'ny Komitin'ny roa tonta amin'ny Departemanta na isam-paritra :

- raha toa izy efa voasazy teto Madagasikara na tany ivelany noho ny :
  - a. Heloka bevava voatondron'ny lalana mifehy ny ankapobem-bahoaka ;
  - b. Fanaovana sy fampiasana hosoka amin'ny taratasy fifaneken'olon-tsotra na taratasim-barotra ;
  - d. Halatra, fisolokiana na fivadiham-pitokisana ;
  - e. Fandikana ny andininy faha-418 hatramin'ny 420 amin'ny Fehezandalana famaizana ;
  - f. Fanodinkodinana volam-panjakana sy fakana vola am-pitaka ;
  - g. Fitazonan-javatra azo avy amin'ny fandikan-dalana voatondron'ny andalana e sy f ;
  - h. Fanandramana manatanteraka na firaiana tsikombakomba amin'ny fandikan-dalana voalaza etsy ambony.
- raha toa izy naongana amin'ny asany tamin'ny alalan'ny didimpitsarana ;
- raha toa izy bankirompira.

**And.15** - Afaka mitory eny amin'ny fitsarana ny ONG.

Azony atao ny mividy na mivarotra fananana, mitana sy mitantana :  
- ny latsakemboky ny mpikambana ao aminy na ny fomba ara-bola nentina namerenana azy ;

- ny trano nampiasaina amin'ny fitantanana sy ny fivorany ;
- ny trano na tany ilainy ho amin'ny fanatanteraha ny tanjona kendreny ;
- ny fanampiana ara-pitaovana sy ara-bola avy amin'ny antokondraharaha hafa ;
- ny fanomezana sy tolota fanana-manaraka sy fanana-mifaka ;
- ny loharanom-bola hafa ara-dalana, anisan'izany ny vokatry ny asa nataony.

**And. 16** - Ny ONG dia mahazo, araka izay voafaritra anatin'ny sata mifehy azy sy ny fitsipika anatiny, mitantana ny vola azy tenany, mampiasa izany amim-pahendrena amin'ny fandoavana ny karama, tambim-karama na tambim-pankasitrahana ho an'ny mpandrahara misahana ny asam-pikambana ary koa amin'ny fanevana ny trosa andavanandro sy fandaniana isan-karazany amin'ny fitantanana.

Azon'ny ONG atao ny famononana ny hoenti-manana sy ny tahiry fiandry.

**And. 17** - Tsy maintsy manao tatitra isan-taona ara-pahamendrehana ny fitantanana sy ara-bola isan-taona ny ONG.

Ny fandronana an'io tatitra io izay ho ferana amin'ny alalan'ny didy amam-pitsipika ny hanehoana azy dia alefa any amin'ny Komitin'ny roa tonta amin'ny Departemanta na isam-paritra, sy ny solontenan'ny Fanjakana any amin'ny Departemanta na ny Faritra ary ny minisitera miandraikitra ny Fifandraisana amin'ny ONG.

Rehefa mifarana ny taom-piassana isanisany dia tsy maintsy mandrafitra lamin'asa amin'ny antsipirany amin'ny taona manaraka ilay ONG. Andefasana kopian'io drafity ny lamin'asa io ireo manampahaefana voalaza etsy ambony.

#### TOKO IV Ny fepetra momba ny hetra sy ny fadintseranana

**And. 18** - Afa-tsy raha misy fifanarahana manokana momba ny hetra, ny mpiasa, ny solontenan'ny ONG na mpandraharaefain-karama manatanteraka eto Madagasikara asa andraisam-bola dia tsy maintsy mandoa hetra amin'ny vola miditra.

**And. 19** - Mikasika ny vola fandoa sy ny haba isan-karazany alaina amin'ny entana, na fitaovana nafaran'ny ONG misahana asa tsy ahazoam-bola, dia ireo fepetra voatondro ao amin'ny lalana fitantanam-panjakana no hampiharina amin'izany.

**Art. 20** - Dans tous les cas, l'ONG peut bénéficier, à sa demande, de tous les avantages fiscaux et douaniers prévus par la législation fiscale et douanière en vigueur à Madagascar.

**TITRE II**  
**DES DISPOSITIONS DIVERSES**  
**CHAPITRE PREMIER**  
**Des regroupements d'ONGs**  
**Section I**  
*Du Conseil national d'ONGs*

**Art. 21** - Il est créé au niveau national un Conseil national des ONGs.

**Art. 22** - Il sert de lieu de concertation nationale sur toutes les questions relatives aux ONGs.

**Art. 23** - Il est composé de représentants des Conseils de Départements et des Conseils régionaux.

Toutefois, les représentants volontaires des ONGs peuvent y participer à titre d'observateurs.

**SECTION II**  
*Des Conseils régionaux d'ONGs*

**Art. 24** - Il est créé dans chaque région un Conseil régional des ONGs.

**Art. 25** - Il a pour mission de promouvoir la coopération entre les ONGs, d'entretenir de bonnes relations avec les institutions étatiques et de défendre les intérêts des ONGs auprès des organismes concernés.

Il désigne ses représentants au Conseil national des ONGs.

**Art. 26** - Il est composé de représentants de toutes les ONGs ayant leur siège et/ou opérant dans la circonscription administrative concernée.

La désignation des membres est nominative.

**SECTION III**  
*Des conseils départementaux d'ONGs*

**Art. 27** - Il est créé dans chaque Département un conseil départemental des ONGs dont le rôle est de :

- désigner les représentants des ONGs auprès du Comité bipartite départemental ;
- désigner les représentants des ONGs auprès du Conseil régional ;
- désigner les représentants des ONGs auprès du Conseil national.

**Art. 28** - Il est composé des représentants de toutes les ONGs ayant leur siège et/ou opérant dans le département concerné.

La désignation des membres est nominative

**SECTION IV**  
*Des collectifs d'ONGs*

**Art. 29** - Des collectifs d'ONGs peuvent se former librement sur tout le territoire national et sous l'appellation de leur choix.

Leurs rôles et objectifs seront définis statutairement.

Ils peuvent notamment :

- se prêter à toutes formes de sollicitation qui viendraient de leurs membres : appui technique, formation, information, recherche de financement, démarches administratives ;
- se constituer en réseau d'information de leurs membres, du public, du Gouvernement, des organismes privés ou publics internationaux sur les activités des membres, les financements obtenus, les projets exécutés et ceux en cours d'exécution ;
- faciliter la concertation entre les ONGs membres d'une part, entre les ONG membres et les Organismes Gouvernementaux d'autre part ;
- œuvrer à la coordination et à la rationalisation des activités des ONGs membres en vue de parvenir à une meilleure efficacité.

**Art.30** - En se conformant aux dispositions des articles 6 à 8 ci-dessus, ils

**And. 20** - Mety hahazo ny tombon-tsoa ara-ketra sy momba ny fadintseranana voalazan'ny lalàna manan-kery eto Madagasikara momba ny hetra sy fadintseranana ny ONG izay mangataka izany.

**LOHATENY II**  
**FEPETRA SAMIHAFA**  
**TOKO VOALOHANY**  
**Ny fivondronan'ny ONG**  
**Sokajy Voalohany**  
*Ny Filankevi-pirenena momba ny ONG*

**And. 21** - Eto amin'ny Firenena dia atsangana ny Filankevi-pirenena momba ny ONG.

**And. 22** - Sehatra iray eto amin'ny Firenena hifanakalozan-kevitra momba ny raharaha rehetra mikasika ny ONG io Filankevitra io.

**And. 23** - Solontenan'ny Filankevitra amin'ny Departemanta sy Filankevitra isam-paritra no mpikambana ao anatin'y Na izany aza dia nahim-pony no ahazoan'ny solontenan'ny ONG hafa mandray anjara amin'ny fivoriana saingy ho mpanatrika ihany izy ireo.

**SOKAJY II**  
*Ny Filankevi-paritry ny ONG*

**And. 24** - Atsangana isaky ny faritra ny Filankevi-paritry ny ONG.

**And. 25** - Ny andraikiny dia ny fampivoarana ny fiaraha-miasan'ny samy ONG, ny fanaovana izay hahatsara fifandraisana amin'ny fitondram-panjakana ary ny fiarovana ny tombontsoan'ny ONG anatrehan'antokon-draharaha voakasika. Izy no manendry ny solontenanay ao amin'ny Filankevi-pirenena.

**And. 26** - Ny olona ao anatin'y dia ny solontenan'ny ONG manana ny foiben-toerana sy/na miasa ao amin'ny fari-piadiciana voakasika. Ny fanendrena ny mpikambana dia atao amin'ny anaran'ny tenany.

**SOKAJY III**  
*Ny filankevitry ny ONG amin'ny departemanta*

**And. 27** - Atsangana isaky ny Departemanta ny Filankevitry ny ONG amin'ny Departemanta izay miandraikitra ny :

- fanendrena ny solontenan'ny ONG ao amin'ny Komitin'ny roa tonta amin'ny Departemanta ;
- fanendrena ny solontenan'ny ONG ao amin'ny Filankevi-paritry ;
- fanendrena ny solontenan'ny ONG ao amin'ny Filankevi-pirenena.

**And. 28** - Ny olona ao anatin'y dia ny solontenan'ny ONG rehetra manana ny foiben-toerana sy/na manatanterak'asa ao amin'ny Departemanta voakasika.

Ny fanendrena ny mpikambana dia atao amin'ny anaran'ny tena.

**SOKAJY IV**  
*Ny amin'ny vondron'ny ONG*

**And. 29** - Ny ONG te-hivondrona dia mahazo manao izany ankalalahana eran'ny tanim-pirenena ary misalotra izay anarana tiany. Ny andraikitra iantsorohany sy ny tanjona kinendriny dia ho feran'ny sata mifehy azy.

Azony atao indrindra indrindra :

- ny mandray izay rehetra endri-pisahanan'asa avy amin'ireo mpikambana ao aminy : fanohanana ara-teknika, fanofanana, fampahalalamp-baovao, fitadiavana famatsiam-bola, fifampiraharaha ara-panjakana ;
- ny mitsangana ho tambanjotran'ny fifampitam-baovao amin'ny samy mpikambana, amin'ny besinimaro, amin'ny Governemanta, amin'ny antokon-draharaha iraisam-pirenena miankina na tsy miankina amin'ny Fanjakana, mikasika ny asa aman-draharaha ataon'ny mpikambana, ny famatsiam-bola azony, ny tetikasa efa tanteraka na an-dalamapanatanterahana azy ;
- ny manamora ny fiaraha-midinika amin'ny samy ONG mpikambana andaniny sy amin'ny ONG mpikambana sy antokon-draharaha panjakana ankilany ;
- ny mandrindra sy manatsara ny fiasan'ny ONG mpikambana mba hisiam-pahombiazana bebe kokoa.

**And. 30** - Isitrahany ny satan'ny ONG raha voahajany ny andininy

bénéficient du statut d'ONG.

faha-6 ka hatramin'ny faha-8 etsy ambony.

## CHAPITRE II Du contentieux

**Art. 31** - Après épuisement de toutes les voies de recours amiables et hiérarchiques, les litiges nés de l'octroi et du retrait d'agrément seront portés devant la juridiction administrative du siège de l'ONG.

**Art. 32** - Les litiges nés à l'occasion du fonctionnement interne seront portés devant la Tribunal civil du siège de l'ONG.

## CHAPITRE III De la mutation des associations en ONGs

**Art. 33** - L'Association qui poursuit déjà les objectifs visés à l'article 2 peut se transformer en ONG en se conformant aux dispositions statutaires ou sur décision prise en Assemblée générale extraordinaire, et en respectant la procédure prévue par les articles 6 à 8 ci-dessus.

Dans ce cas, le patrimoine de l'association est dévolu à la nouvelle ONG.

## CHAPITRE IV De la dissolution

**Art. 34** - L'ONG peut être dissoute par :

- la volonté des trois-quarts au moins de ses membres ;
- disposition statutaire ;
- décision administrative ou de justice.

**Art. 35** - En cas de dissolution volontaire ou statutaire, les biens de l'ONG seront dévolus, après apurement du passif, conformément aux statuts ou à la décision de dissolution.

**Art. 36** - En cas de dissolution par voie judiciaire ou administrative, la dévolution des biens sera réglée par la décision qui l'a prononcée.

## CHAPITRE V Des ONGs étrangères

**Art. 37** - Sauf dispositions contraires prévues par les conventions internationales, aucune ONG étrangère ou agence de représentation d'ONG étrangère ne peut se former à Madagascar sans l'autorisation préalable du Ministre de l'Intérieur et après avis du Ministre des Affaires étrangères.

**Art. 38** - Sont réputés ONGs, étrangères quelle que soit, la forme sous laquelle ils peuvent éventuellement se dissimuler, les groupements présentant les caractéristiques d'une ONG, qui ont leur siège à l'étranger, ou qui, ayant leur siège à Madagascar, sont dirigés en fait par un ou plusieurs étrangers, ou sont composés soit d'administrateurs en majorité étrangère, soit du quart au moins de membres étrangers.

**Art. 39** - Sauf conventions particulières, les dispositions de la présente loi s'appliquent aux ONGs étrangers.

## CHAPITRE VI Des dispositions transitoires

**Art. 40** - En attendant la constitution d'ONGs au sens de la présente loi, les Associations légalement constituées répondant aux critères définis à l'article 2 ci-dessus, ayant au moins deux années d'existence et établies dans la circonscription départementale ou régionale concernée, se réunissent en Conseil départemental ou régional provisoire, pour désigner leurs représentants devant siéger au sein du Comité départemental ou régional bipartite prévu par l'article 7 ci-dessus.

## CHAPITRE VII

## TOKO II Ny amin'ny fifanolanana

**And. 31** - Rahefa afa-nenina tamin'ireo fomba rehetra fandaminan-draharaha amim-pihavanana sy tamin'ny fiambaratongam-pitondrana, ny fifanolanana mitranga amin'ny fanomezana na fanafoanana ny fankatoavana dia entina eo anatrehan'ny antokom-pitsarana mahefä amin'ny fandraharaham-panjakana eo amin'ny toerana misy ny foiben'ilay ONG.

**And. 32** - Ny fifanolanana mitranga amin'ny raharahan-tokantranon'ny ONG dia entina eo anatrehan'ny Fitsarana ady madio ao amin'ny toerana misy ny foiben'ilay

## TOKO III Ny amin'ny fanovana fikambanana ho ONG

**And. 33** - Ny Fikambanana izay efa manataneraka ny tanjona voalaza ao amin'ny andininy faha-2, dia afaka mivoa ho ONG amin'ny fanarahany ny fepetra voalazan'ny sata miséhy azy na araka ny fanapanah-kevitra raisin'ny Fivoriambe tsy ara-potoana, ary rehefa hajaina ny paika arahina voatondron'ny andininy faha-6 ka hatramin'ny faha-8 etsy ambony.

Amin'izay dia atolotra an'ilay ONG vaovao ny fari-pananan'ilay Fikambanana.

## TOKO IV Ny amin'ny fanafoanana

**And. 34** - Mety ho foanana ny ONG noho ny :

- fanapanah-kevitry ny telo am-paheftry ny mpikambana ao aminy fara-fahakeliny ;
- fepetra voalazan'ny fitsipi-pikambanana ;
- fanapanaha raisin'ny Fanjakana na ny fitsarana.

**And. 35** - Raha misy fanafoanana an-tsirapona voalazan'ny fitsipi-pikambanana, ny fananan'ny ONG afa-karatsaka amin'ny trosany dia hatolatra araka izay voalazan'ny fitsipi-pikambanana na ny fanapanah-kevitra niteraka ny fanafoanana.

**And. 36** - Raha ara-pitsarana na ara-panjakana no nahatonga ny fanafoanana dia ilay fanapanaha fanafoanana no hamaritra ny fomba famindrana ny fitompoana ny fananan'ilay ONG.

## TOKO V Ny amin'ny ONG vahiny

**And. 37** - Afa-tsya raha misy fepetra mifanohitra amin'izany, voalazan'ny fifanarahana iraisam-pirenena, dia tsy mahazo mitsangana eto Madagasikara ny ONG vahiny na masoivohony raha tsy nahazo alalana mialoha azy amin'ny Minisitry ny Atitany ary rahefa nanome ny heviny ny Minisitry ny Raharraham-bahiny.

**And. 38** - Atao hoe ONG vahiny na inona na inona endrika mety hisalorany, ireo fikambanana miendrika ONG izay manana ny foiben-toerana any ivelany na manana ny foiben-toerana eto Madagasikara nefo tarihin'ny vahiny iray na maromaro, na vahiny ny ankamaroan'ny mpitantana azy, na iray ampahefany raha vitsy indrindra ny vahiny mpikambana ao anatiny.

**And. 39** - Ampiharina amin'ny ONG vahiny ity lalana ity afa-tsya raha misy fifanekena manokana ifanaovana.

## TOKO VI Fepetra tetezamita

**And. 40** - Mandra-pananganana ONG araka ny raketin'ity lalana ity, ireo Fikambanana mijoro ara-dalana mahafeno ny famaritana voalazan'ny andininy faha-2 etsy ambony, efa niorina nandritra ny roa taona fara fahakeliny ary miorina ao amin'ny fari-piadian'ny departemanta na ny Faritra voakasika, dia mitambatra ho Filankevitra vonjimaika amin'ny Departemanta na isam-paritra mba hanendry ny solontenany izay hiasa ao anivon'ny Komitin'ny roa tonta amin'ny Departemanta na isam-paritra voalazan'ny andininy faha-7.

## TOKO VII

## Des dispositions finales

**Art. 41** - Tout agrément octroyé en violation de la présente loi sera considéré comme nul effet.

**Art. 42** - Des décrets seront pris en tant que de besoin pour l'application de la présente loi.

**Décret n° 98-711 du 2 septembre 1998**  
fixant les modalités d'application de la loi n° 96-030 du  
14 août 1997  
portant régime particulier des ONG  
( J.O. n° 2544 du 23.11.98, p.3332 )

## TITRE PREMIER ORGANISATION DES CONSEILS D'ONG

**Article premier** - Il est créé au niveau national et régional des conseils d'ONG dont les attributions sont définies au Titre II, chapitre premier de la loi n° 96-030 du 14 août 1997 portant régime particulier des ONG et dont le fonctionnement est régi par le présent décret.

### CHAPITRE PREMIER Du Conseil national des ONG

**Art. 2** - Conformément aux dispositions de l'article 23 de la loi n° 96-030 du 14 août 1997 portant régime particulier des ONG à Madagascar, le Conseil national des ONG est composé par le président de chaque Conseil régional ou de son représentant.

**Art. 3** - Les membres du Conseil national sont élus pour deux ans renouvelables.

**Art. 4** - Le Conseil national élit en son sein, au scrutin secret à la majorité relative, le président, le vice-président et le secrétaire général.

**Art. 5** - Les fonctions de président, vice-président, secrétaire général et conseillers sont gratuites. Elles donnent cependant droit au remboursement des frais occasionnés par l'exécution de leur mandat suivant les dispositions à fixer par le règlement intérieur du Conseil.

**Art. 6** - Le président ou, en son absence, le vice-président représente le Conseil en justice et dans les actes de la vie civile.

**Art. 7** - Le secrétaire général, sous le contrôle du président, est chargé de l'administration du personnel et des biens affectés au Conseil.

Il établit les procès-verbaux de réunions et de délibérations du Conseil et en assure la conservation au registre.

**Art. 8** - Le Conseil se réunit en session ordinaire une fois par an, sur convocation du président.

L'ordre du jour de la réunion doit figurer sur la convocation.

Des assemblées extraordinaires peuvent être convoquées à l'initiative du président ou sur la demande d'au moins 1/3 des membres du Conseil en tant que de besoin.

**Art. 9** - Les séances du Conseil sont publiques. Néanmoins, sur la demande de son président ou du 1/3 au moins des membres présents, le Conseil peut décider, sans débat, de se réunir à huis clos.

Les délibérations sont prises à la majorité absolue des suffrages exprimés.

En cas de partage égal des voix, celle du président est prépondérante.

Les représentants volontaires des ONG qui le désirent peuvent assister aux séances, participer aux débats mais ne prennent pas part au vote conformément aux dispositions de l'article 23 de la loi n° 96-030 du 14

## Fepetra famaranana

**And. 41** - Foanana ary dia tsy manan-kery ny fankatoavana azo izay andikana ity lalàna ity.

**And. 42** - Raha ilaina dia hisy didim-panjakana raisina, ho fampiharana ity lalàna ity.

**Didim-panjakana n° 98 – 711**  
tamin'ny 2 septambra 1998  
ampiharana ny lalàna laharana faha 96-030 tamin'ny 14  
aogositra 1997 manoritra ny sata manokana mifehy ny ONG  
( G.P. n° 2544 tamin'ny 23.11.98, p.3332 )

### LOHATENY VOALOHANY FANDAMINANA NY FILANKEVITRY NY ONG

**Andininny voalohany** - Atsangana eto amin'ny firenena sy ny faritra ny filankevity ny ONG, ka ny andraikiny, dia voafaritra ao amin'ny Lohateny II, Toko voalohany amin'ny lalàna laharana faha- 96-030 tamin'ny 14 aogositra 1997, manoritra ny sata manokana mifehy ny ONG, ary ny fampandehanana azy dia fehezin'ity didim-panjakana ity.

### TOKO VOALOHANY Ny amin'ny Filankevi-pirenene'ny ONG

**And. 2** - Araka ny fepetra voalazan'ny andininny faha-23 ao amin'ny lalàna laharana faha- 90-030 tamin'ny 14 aogositra 1997 manoritra ny sata manokana mifehy ny ONG eto Madagasikara dia ahitana ny filohan'ny Filankevi-paritra tsirairay na ny solontenay ao amin'ny Filankevi-pirenene'ny ONG.

**And. 3** - Ny mpikambana ao amin'ny Filankevi-pirenene dia fidina mandritry ny roa taona azo avaozina.

**And. 4** - Ny Filankevi-pirenene dia mifidy amin'izy samy izy, amin'ny alàlan'ny latsa-bato mafina ka lany eran'ny besinimaro, ny filoha, ny filoha lefitra ary ny sekretera jeneraly.

**And. 5** - Ny asan'ny filoha, filoha lefitra, sekretera jeneraly sy mpanolo-tsaina dia maimaimpoana. Onerana kosa anefa ny fandaniana vokatry ny fanantanterahana ny andraikiny araka ny fepetra ho ferana amin'ny alàlan'ny fitsipika anatin'ny Filankevitra.

**And. 6** - Ny filoha, na raha tsy eo izy, ny filoha lefitra no misolo tena ny Filankevitra eo amin'ny fitsarana sy amin'ny taratasin-draharaha amin'ny fainana sivity.

**And. 7** - Ny sekretera jeneraly eo ambany fanarahamason'ny filoha no miandraikitra ny fitantanana ny mpiasa sy ny fananana nomena ny Filankevitra.

Izy no manao ny fitanana an-tsoratra ny fivoriana sy fanapahan-kevitra noraisin'ny Filankevitra, misahana ny firaketana izany ao amin'ny rejisitra.

**And. 8** - Ny Filankevitra dia manao fivoriana ara-potoana indray mandeha isan-taona araka ny fiantsoana atao'ny filoha.

Ny fandaraham-potoana amin'ny fivoriana dia tsy maintsy voasoritra ao anatin'ny fiantsoana.

Azo atao ny miantso fivoriambe tsy ara-potoana araka ny fanapahan-kevitry ny filoha na araka ny fangatahan'ny iray ampahatelon'ny mpikambana ao amin'ny Filankevitra farafahakeliny raha ilaina.

**And. 9** - Azon'ny besinimaro atrehina ny fivorian'ny Filankevitra. Na izany aza anefa, dia afaka manapa-kevitra ny hivory tsy atrehin'ny besinimaro ny Filankevitra, ka tsy iadian-kevitra izany, raha toa ka mangataka izany ny filohany na ny ampahatelonay ahay amin'ny mpikambana manatrika eo.

Ny fanapahan-kevitra dia lanian'ny antsasa-manilan'ny vato manan-kery.

Raha mitovy ny isam-bato dia izay iandanian'ny filoha no mavesa-danja.

Ny solontena an-tsitra-po avy amin'ny ONG ka te-hanatrika ny fivoriana dia afaka manao izany, ary afaka mandray anjara

août 1997 portant régime particulier des ONG.

**Art. 10** - Les frais de déplacement et de séjour des membres du Conseil ne sont pas pris en charge par le Conseil, sauf dispositions contraires qui seront éventuellement précisées dans la convocation.

**Art. 11** - Les ressources du Conseil sont composées de :  
cotisations des ONG, dont le montant sera fixé par une délibération spéciale du Conseil ;  
subvention de l'Etat ;  
aides émanant des organismes privés nationaux ou étrangers ;  
aides des organisations ou pays étrangers.

## CHAPITRE II Du Conseil régional

**Art. 12** - Le Conseil régional est composé de 2 représentants élus par chaque ONG ayant son siège ou opérant dans la région concernée.

**Art. 13** - Le mandat des membres du Conseil régional est de deux ans renouvelable.

**Art. 14** - Le Conseil élit en son sein, au scrutin secret, à la majorité relative, un président, un vice-président et un secrétaire général.

**Art. 15** - Le président, ou en son absence, le vice-président, représente le Conseil en justice et dans les actes de la vie civile.

**Art. 16** - Le secrétaire général est chargé de l'établissement et de la conservation des procès-verbaux de délibération du Conseil.

**Art. 17** - Le Conseil régional se réunit sur convocation de son président, au moins une fois par an.

Les convocations indiquent l'ordre du jour de chaque réunion.

Les délibérations du Conseil sont prises à la majorité absolue des suffrages exprimés.

En cas de partage égal des voix, celle du président est prépondérante.

**Art. 18** - Les fonctions de membres du Conseil sont gratuites.

Les frais de déplacement et de séjour des membres ne sont pas pris en charge par le Conseil.

**Art. 19** - En attendant la constitution d'ONG au sens de la loi n° 96-030 du 14 août 1997 et en application des dispositions de son article 40, le représentant de l'Etat de la circonscription régionale concernée, sur proposition du représentant du ministère chargé de la Population, arrête la liste des associations ayant droit de siège au sein du Conseil régional provisoire, suivant les critères prévus par l'article 2 de la loi.

**Art. 20** - Le représentant de l'Etat de la circonscription régionale concernée, convoque la première réunion dudit conseil régional provisoire en vue de l'élection des représentants des ONG qui vont siéger au comité régional bipartite.

amin'ny adihevitra nef a tsy afaka mandray anjara amin'ny latsabato araka ny fepetra voalazan'ny andininy faha-23 ao amin'ny lalàna laharana faha-96-030 tamin'ny 14 aogositra 1997 manoritra ny sata manokana mifehy on *ONG*.

**And. 10** - Ny saram-pitaterana sy ny saram-pivahinianan'ny mpikambarana ao amin'ny Filankevitra dia tsy iantohan'ny Filankevitra afa-tsy raha misy fepetra mifanohitra amin'izany izay tsy maintsy ho voasoritra ao amin'ny fantsoana.

**And. 11** - Ny fidiram-bolan'ny Filankevitra dia ahitana ny :  
latsa-kemboka avy amin'ny *ONG* ka ny habetsahany dia hoferana amin'ny alalan'ny fanapanah-kevitra manokana raisin'ny Filankevitra ;  
fanampiana avy amin'ny Fanjakana ;  
fanampiana azo avy amin'ny antokon-draharaha tsy miankina amin'ny Fanjakana eto amin'ny firenena na avy any ivelany ;  
fanampiana avy amin'ny antokon-draharaha na firenena avy any ivelany.

## TOKO II Ny amin'ny Filankevi-paritra

**And. 12** - Ny Filankevi-paritra dia ahitana solontena roa (2 ) nofinidin'ny *ONG* tsirairay manana ny foiben-toerany na miasa ao amin'ilay faritra voakasika.

**And. 13** - Roa ( 2 ) taona azo avaozina no fe-potoana iasan'ny mpikambana ao amin'ny Filankevi-paritra.

**And. 14** - Ny Filankevitra dia mifidy amin'izy samy izy, amin'ny alalan'ny latsabato miafina lany eran'ny maro an'isa : filoha iray, filoha lefitra iray ary sekretera jeneraly iray.

**And. 15** - Ny filoha, na raha tsy eo izy, ny filoha lefitra no misolotena ny Filankevitra eo anatrehan'ny fitsarana sy ny taratasin-draharaha rehetra eo amin'ny fainana sivity.

**And. 16** - Ny sekretera jeneraly no miandraikitra ny fanaovana sy ny fitehirizana ny fitanana an-tsortra ny fanapanah-kevitra noraisin'ny Filankevitra.

**And. 17** - Ny Filankevitra dia mivory farafaharatsiny indray mandeha isan-taona araka ny fantsoana ataon'ny filohany.

Ny fantsoana dia manondro ny fandaharam-potoana isaky ny favoriana.

Ny fanapanah-kevitry ny Filankevitra dia lany eran'ny antsasamanilan'ny vato manankery.

Raha toa ka mitovy ny isam-bato azo dia izay iandanian'ny filoha no mavesa-danana.

**And. 18** - Maimaim-poana ny asa maha mpikambana ao amin'ny Filankevitra.

Tsy iantsorohan'ny Filankevitra ny saram-pitaterana sy ny saram-pivahinianan'ny mpikambana.

**And. 19** - Eo am-piandrasana ny fitsanganan'ny *ONG* araka izay voalazan'ny lalàna laharana faha- 96-030 tamin'ny 14 aogositra 1997 sy ho fampiharana ny fepetra voalaza ao amin'ny andininy faha-40, ny solontenan'ny Fanjakana eo amin'ny fiadidiam-paritra voakasika, araka ny tolo-kevitra avy amin'ny solontenan'ny minisitera miandraikitra ny Mponina no mameatra ny lisitry ny fikambanana afaka miditra eo anivon'ny Filankevi-paritra vonjy maika araka ny fepetra voalazan'ny andininy faha-2 ao amin'ilay lalàna.

**And. 20** - Ny solontenan'ny Fanjakana eo amin'ny fiadidiam-paritra voakasika no mampiantso ny favoriana voalohany ataon'izany filankevi-paritra vonjimaika izany mba hifidianana izay ho solontenan'ny *ONG* amin'ny komitim-paritra iombonan'ny roa tonta.

**TITRE II**  
**ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU COMITE**  
**REGIONAL BIPARTITE**

**LOHATENY II**  
**FANDAMINANA SY FAMPANDEHANANA NY**  
**KOMITIM - PARITRA IOMBONAN'NY ROA**  
**TONTA**

**Art. 21** - Il est créé dans chaque Région un Comité régional bipartite chargé de statuer sur les demandes d'agrément formulées par les ONG ayant leur siège social dans la circonscription administrative concernée et de donner son avis sur les retraits d'agrément.

**Art. 22** - Le Comité est composé :

du représentant de l'Etat de la circonscription régionale ou de son adjoint ;  
de 4 représentants élus par le Conseil régional des ONG ;  
de 4 représentants des Services déconcentrés établis dans la région dont :  
un ( 1 ) issu du Service déconcentré chargé du budget ;  
un ( 1 ) issu du Service déconcentré chargé des finances ;  
un ( 1 ) issu du Service déconcentré chargé de la population ;  
un ( 1 ) issu du Service déconcentré chargé du ou des secteurs d'intervention des ONG concernées.

**Art. 23** - En cas d'inexistence d'un ou de plusieurs services cités à l'article 22 ci-dessus, et jusqu'à leur établissement dans la circonscription, le représentant de l'Etat est autorisé à désigner par arrêté les représentants des services déconcentrés des autres ministères établis dans la circonscription.

**Art. 24** - La présidence du Comité régional bipartite est assurée par le représentant de l'Etat de la circonscription ou de son adjoint.

**Art. 25** - Le Comité se réunit sur convocation de son président pour statuer sur les demandes d'agrément déposées au bureau d'immatriculation des ONG.

**Art. 26** - Le Comité peut valablement délibérer lorsque plus de la moitié des membres sont présents.

Si le quorum, prévu par l'alinéa précédent n'est pas atteint, le président convoque, une deuxième fois le Comité, 48 heures après la première réunion, qui peut délibérer quelque soit le nombre de membres présents.

**Art. 27** - Les délibérations sont prises à la majorité des membres présents. En cas de partage égal des voix, celle du président est prépondérante.

L'ONG requérante ainsi que le représentant de l'Etat de la circonscription régionale sont notifiés des délibérations prises.

**Art. 28** - Dans le mois qui suit cette notification, le représentant de l'Etat de la circonscription constate par arrêté la décision du Comité suivant le modèle annexé au présent décret, dont une copie est adressée au ministère chargé de la Population.

**Art. 29** - En application de l'article 9 de la loi n° 96-030 du 14 août 1997 portant régime particulier des ONG, des visites inopinées peuvent être faites par le Comité régional bipartite au sein de chaque ONG ayant son siège ou opérant dans la circonscription régionale.

Au cours de la visite, l'ONG est tenue de fournir toutes les informations jugées utiles concernant la gestion de ses projets ou de ses programmes.

Après chaque visite, le Comité régional bipartite dresse un procès-verbal dont une copie est adressée respectivement à l'ONG intéressée et au ministère chargé de la Population.

**And. 21** - Atsangana any amin'ny Faritra tsirairay ny Komitimaparitra iombonan'ny roa tonta, izay miandraikitra ny fandinihana ireo fangatahana fankatoavana avy amin'ny ONG manana ny foiben-toerany ao amin'ilay fari-piadiciana ara-pitondrana voakasika sy manome ny heviny momba ny fisintonana ny fankatoavana.

**And. 22** - Ny Komity dia ahitana :

ny solontenan'ny Fanjakana ao amin'ny fiadidiam-paritra na ny lefiny ;  
solontena efatra (4 ) nofinidin'ny Filankevi-parity ny ONG ;  
solontena efatra (4 ) avy amin'ny Sampan-draharaha itsinjaram-pahefana miorina ao amin'ny faritra ka :  
iray (1 ) avy amin'ny Sampan-draharaha itsinjaram-pahefana misahana ny tetibola ;  
iray (1 ) avy amin'ny Sampan-draharaha itsinjaram-pahefana misahana ny mponina ;  
iray (1 ) avy amin'ny Sampan-draharaha misahana ny na ireo sehatt'asa irotshan'ny ONG voakasika.

**And. 23** - Raha toa ka tsy misy ny iray na ny maromaro amin'ireo sampan-draharaha voalaza eo amin'ny andininy faha-22 etsy ambony dia omen-dàlana hanendry solontena avy amin'ireo sampan-draharaha itsinjaram-pahefana avy amin'ny minisitera hafa misy ao amin'ny faritra, ny solontenan'ny Fanjakana, mandrapisian'izy ireo any amin'ilay faritra.

**And. 24** - Ny solontenan'ny Fanjakana ao amin'ny faritra na ny lefiny no mitâna ny toeran'ny filohan'ny Komitimaparitra iombonan'ny roa tonta.

**And. 25** - Ny Komity dia mivory araka ny fiantsoana ataon'ny filohany mba handinika ireo fangatahana fankatoavana napetraka ao amin'ny bira o mpanome laharana ny ONG.

**And. 26** - Afaka manapa-kevitra ara-dàlana ny Komity rehefa vory ny antsasa-manilan'ny mpikambana.  
Raha tsy tratra io isa voalaza io amin'ny andâlana etsy ambony io, dia miantso ny Komity hivory fanindroany ny filoha ao anatin'ny 48 ora aorian'ny fivoriana voalohany, ka izay mpikambana tonga amin'izany na firy na firy dia afaka manapa-kevitra.

**And. 27** - Ny fanapanah-kevitra dia lany eran'ny maro anisan'ny mpikambana tonga. Raha mitovy ny isam-bato azo dia mavesa-danja izay iandanian'ny filoha ;  
Ampahafantarina ny ONG mpangataka fankatoavana ary koa ny solontenan'ny Fanjakana ao amin'ny fiadidiam-paritra ireo fanapanah-kevitra noraisina.

**And. 28** - Iray volana aorian'io fampahafantarana io, ny solontenan'ny Fanjakana ao amin'ny fiadidiam-paritra dia manao fizahana fotora amin'ny alâlan'ny didim-pitondrana ny fanapanaha noraisin'ny Komity araka ny modely atovâna ity didim-panjakana ity, ka ny kopia iray amin'izany dia alefa any amin'ny minisitera miandraikitra ny Mponina.

**And. 29** - Ho fampiharana ny andininy faha-9 ao amin'ny lalâna laharana faha-96-030 tamin'ny 14 aogositra 1997 manoritra ny sata manokana mifehy ny ONG , dia afaka manao fitsirihana tsy ampoizina any amin'ny ONG tsirairay manana ny foiben-toerany na miasa ao amin'ny fiadidiam-paritra ny Komitimaparitra iombonan'ny roa tonta.

Amin'izany fitsidihana izany dia tsy maintsy omen'ny ONG izay fanazavana rehetra mety ilaina mikasika ny fitantanana ny tetik'asany sy ny fandaharan'asany.

Aorian'ny fitsidihana tsirairay natao dia manao fitânanana an-tsoratra ny Komitimaparitra iombonan'ny roa tonta ka andefasana kopia iray avy ny ONG voakasika sy ny minisitera miadidy ny Mponina.

**Art. 30** - Le secrétariat du Comité est assuré par le bureau d'immatriculation des ONG.

**TITRE III  
DU BUREAU D'IMMATRICULATION DES ONG**

**Art. 31** - En application des articles 6, 7 et 11 de la loi n° 96-030 du 14 août 1997 portant régime particulier des ONG, il est créé au niveau de chaque région un bureau d'immatriculation des ONG dont les attributions sont prévues par ladite loi.

**Art. 32** - Le bureau d'immatriculation des ONG est conduit par un chef de bureau nommé par décision du représentant de l'Etat de la circonscription régionale.

**Art. 33** - Le bureau d'immatriculation des ONG assure l'expédition des copies de déclaration d'existence, du certificat d'immatriculation et, le cas échéant, de l'arrêté de retrait d'agrément des ONG agréées au ministère chargé de la Population.

**Art. 34** - Le Vice-Premier Ministre chargé du Budget et du Développement des Provinces autonomes, le Ministre chargé des Finances et de l'Economie, le Ministre de l'Intérieur, et le Ministre de la Population, de la Condition féminine et de l'enfance, sont chargés chacun, en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera enregistré et publié au *Journal officiel* de la République.

**And. 30** - Ny birao mpanome laharana ny ONG no miandraikitra ny sekretarian'ny Komity.

**LOHATENY III  
MOMBA NY BIRAO MPANOME LAHARANA NY  
ONG**

**And. 31** - Ho fampiharana ny andininy faha-6, faha-7 ary faha-11 ao amin'ny lalana laharana faha- 96-030 tamin'ny 14 aogositra 1997 manoritra ny sata manokana mifehy ny ONG , atsangana isaky ny faritra ny birao mpanome laharana ny ONG ka ny anjara raharahany dia voafaritra ao amin'io lalana io.

**And. 32** - Ny birao mpanome laharana ny ONG dia tantanan'ny Chef de bureau notendrena araka ny fanapahana atao'ny solontenan'ny Fanjakana ao amin'ny fiadidiam-paritra.

**And. 33** - Ny birao mpanome laharana ny ONG dia miantoka ny fandefasana any amin'ny minisitera miadidy ny Mponina ny kopian'ny filazana, fiorenana, ny fanamarinana ny fahazoandaharana ary raha misy izany, ny didim-pitondrana nisintonana ny fankatoavana ny ONG efa nankatoavina ;

**And. 34** - Ny Praiminisitra lefitra miandraikitra ny Tetibola sy ny Fampandrosoana ny Faritany mizaka tena, ny Minisitra miandraikitra ny Fitantanam-bola sy ny Toekarena, ny Minisiry ny Atitany ary ny Minisiry ny Mponina sy ny Toe-piaianan'ny vehivavy sy ny ankizy no miandraikitra, araka ny tandrify azy avy, ny fanatanterahana ity didim-panjakana ity izay ho raketina am-boky sy havoaka amin'ny Gazetim-panjakana'ny Repoblika.

**NOTE CIRCULAIRE N° 6624 - MID /SG/ DGD  
du 23 septembre 1996**

**OBJET** : Contrôle du contenu des interventions des ONG en matière d'éducation civique des citoyens et de formation des élus des Collectivités Territoriales Décentralisées.

Pour la réussite de la décentralisation effective et l'instauration d'une démocratie participative à Madagascar, l'éducation civique des citoyens et la formation des élus des Collectivités Territoriales Décentralisées sont des mesures d'accompagnement nécessaires.

Par définition, ces actions d'éducation et de formation relèvent de la responsabilité de l'Etat. Et c'est seulement dans un souci d'efficacité, lequel ne doit pas être interprété comme une attitude de démission, que l'Etat a accepté de se faire aider dans ce domaine par les organisations non gouvernementales (ONG) qui en ont exprimé le souhait et ont les qualifications requises.

Le Gouvernement reste cependant très soucieux de la légalité du contenu des interventions des O.N.G. Aussi les représentants de l'Etat et les responsables des services déconcentrés du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation doivent-ils bien vérifier la pertinence et la conformité aux dispositions légales du contenu des thèmes que les O.N.G. entendent développer dans leurs activités de sensibilisation et de formation en matière de décentralisation. Il en est de même en ce qui concerne les contenus des divers supports de communication utilisés.

Afin d'écartier les risques d'interprétation erronée des textes et de désinformation de la population et des élus, j'ai donc l'honneur de vous demander de vouloir bien :

assurer un contrôle effectif des interventions des O.N.G. dans le domaine de l'éducation civique des citoyens et de la formation des élus des Collectivités Territoriales Décentralisées dans le ressort territorial de votre circonscription ;  
me rendre immédiatement compte de toute anomalie ou irrégularité.

RAONDREY Longin Dieudonné

# TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS</b>	
<b>RESUME</b>	
<b>SUMMARY</b>	
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	
<b>LISTE DES FIGURES</b>	
<b>LISTE DES ACRONYMES</b>	
<b>INTRODUCTION</b>	01
<b>PREMIERE PARTIE : METHODOLOGIE</b>	03
1- Phase exploratoire	03
2- Phase de collecte des données	04
21. Enquête proprement dite	04
22. Détermination de l'échantillonnage	05
23. Rédaction des questionnaires	05
24. Entretien semi-dirigé	05
3- Phase de traitement des données	06
31. Phase d'échantillonnage pour la typologie	06
32. Phase d'élaboration de la typologie	07
4- Difficultés rencontrées	08
5- Chronogramme des activités	10
6- Schéma méthodologique	11
<b>DEUXIEME PARTIE : RESULTATS DE L'ETUDE</b>	12
1- Fondement de la logique communautaire dans un système lignager	12
11. Lignage à travers les coopératives étudiées	12
12. Fokonolona comme un nouvel ensemble pour l'organisation	13
2- Influence d'un ordre communautaire sur les coopératives étudiées	13
21. Processus de constitution des deux coopératives à Andina	13
211. Confortation traditionnelle et modernité au niveau social	14
212. Confortation traditionnelle et modernité sur le plan économique	14
22. Les deux coopératives comme nouveaux acteurs de développement	15
221. Avènement des initiatives d'intérêt commun	15
222. Valorisation des enjeux communautaires pour le développement	16
223. Fondement locaux de la relance de l'économie rurale	17
224. Structure réglementaire	17
225. Fonctionnement en rapport avec les obligations	18
3- Dynamique inhérente au potentiel associatif	19
31. Mobilisation d'une logique associative	19
32. Modèle communautaire dépassé et conservé	19
321. Rapports entre solidarité coutumière et solidarité inter personnelle dans la coopérative	19
322. Modèle néo-communautaire : ancrage d'une motivation économique	21
3221. Organismes d'appui communautaires locaux	22
3222. Comportement de la communauté à l'égard du crédit	22
3223. Influence d'une tendance communautaire dans l'organisation locale	25
4- Dynamisme de la Coopérative dans le territoire	25
41. Préoccupations à caractère social	25
42. Structure de base économique	27

421. Promotion des initiatives économiques	27
4211. Bases révérencielles des acquis	27
4212. Atouts des promoteurs	27
422. Stratégies de production	28
4221. Les produits	28
4222. Les processus de production	28
423. Stratégies d'approvisionnement	29
4231. Encadrement technique	29
4232. Stratégies commerciales	29
43. Organisation administrative	29
431. Structure formelle administrative	30
432. Tenue de compte dans la coopérative	31
433. Système de prise de décisions au sein de la coopérative	32
4331. Prise de décisions réglementaires	32
4332. Prise de décisions économiques	33
4333. Prise de décisions sur la vie associative	33
5- Forces/Faiblesses et Opportunités/Menaces	34
51. Opportunités et menaces	35
511. Environnement de l'échange non marchand	35
512. Environnement de la logique marchande	36
52. Forces et faiblesses	36
521. Evaluation des ressources	36
522. Appréciation de la compétitivité	38
523. Evolution de la tendance communautaire	39
<b>TROISIEME PARTIE : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS</b>	41
1- Discussions	41
11. Tradition modernisée préalable pour une coopérative	41
12. Tendance actuelle	42
13. Coopératives : d'un groupement suscité à un groupement administré	43
2- Recommandations	45
21. Politique d'intégration des initiatives communautaires opérationnelles	45
22. Pratique concrète d'un développement coopératif	46
<b>CONCLUSION</b>	47
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>ANNEXES :</b>	
Annexe I : Business Plan : accès au développement, « Cas du MCA-Madagascar à Amoron'i Mania »	1
Annexe II : Localisation de la zone d'études	20
Annexe III : Loi n° 99-004 du 21 avril 1999 relative aux coopératives	22
Annexe IV : Organisation non gouvernementale loi n° 96-030 du 14 aout 1997 portant régime particulier des ONG à Madagascar	30

