

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE I : PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE

Chapitre 1 : CATHOLIC RELIEF SERVICES

SECTION I : Historique de l'ONG

SECTION II: CRS Madagascar – Toamasina

SECTION III : Partenaire

Chapitre 2 : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION

SECTION I : Le concept de l'agribusiness

SECTION II : L'appui de la microfinance

PARTIE II : IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES

CHAPITRE 1 : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DU PARTENAIRE OPERATIONNEL DE TOAMASINA

SECTION I : Position du problème

SECTION II : Effets négatifs

CHAPITRE 2 : PROBLEMES AU NIVEAU DES ACTIVITES AGRIBUSINESS

SECTION I : Les groupements cibles

SECTION II : Pour les régions rurales de Toamasina

CHAPITRE 3 : PROBLEMES DE L'APPUI DE LA MICROFINANCE DANS L'AGRIBUSINESS

SECTION I : Les problèmes de l'appui à Toamasina

SECTION II : Les contraintes des financements ruraux

PARTIE III : PROPOSITION DE SOLUTIONS

CHAPITRE 1 : SOLUTIONS CONCERNANT LES FREINS DU PROJET

SECTION I : Ressources humaines et matérielles

SECTION II : Résultats

CHAPITRE 2 : SOLUTIONS CONCERNANT LES PROBLEMES DE L'AGRIBUSINESS

SECTION I : Les paysans des zones enclavées de Toamasina

SECTION II : Pour les régions rurales de Toamasina

CHAPITRE 3 : SOLUTIONS CONCERNANT LES PROBLEMES LIES À L'APPUI DE LA MICROFINANCE

SECTION I : Protocole d'accord entre CRS et l'OTIV

SECTION II : Suivi du circuit du fonds de garantie

CHAPITRE 4 : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

SECTION I : Solutions retenues

SECTION II : Résultats attendus et recommandations générales

CONCLUSION GENERALE

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS

ADEFI	Action pour le Développement et de Financement des micros entreprises
ADRA	Adventist Development and Relief Agency
AESA	Analyse de l'Eco Système Agricole
BDEM	Bureau de Développement de l'ECAR de Mananjary
BRT	Bureau Régional de Toamasina
CECAM	Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuelle
CIAT	Centre International d'Agriculture Tropical
CMD	Commodity Management Department
COMESA	Common Market of East and South Africa
CRP	Compte de Résultat Prévisionnel
CRS	Catholic Relief Services
CRS/MG	Catholic Relief Services/Madagascar
CSBF	Commission de Supervision Bancaire et Financière
EAE	Equipe AgroEntreprise
EDF	Elaboration de Dossier de Financement
FA	Field Accountant
FELANA	Food security to Enhance Livelihood through Agriculture and Nutrition
FFS	Farmer Field School
FRB	Fond Resource Bank
FSU	Food Security Unit
FY	Fiscal Year
GEC	Gestion de l'Epargne et de Crédit
GRC	Gestion des Risques et Catastrophes
H.Q	Head Quarter
IFM	Institution Financière Mutualiste
IFNM	Institution Financière Non Mutualiste
IMF	Institution de MicroFinance
IOM	Identification des Opportunités de Marché
IST	Infection Sexuellement Transmissible
JPS	Justice, Paix et Solidarité
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
OA	Organisme d'Appui
ODDER	Organisme Diocésain de Développement Economique et Rural
ODDIT	Organe de Développement du Diocèse de Toamasina
OFF	Organisation Financière de Proximité
ONG	Organisme Non Gouvernemental

OP	Organisation Paysanne
OTIV	Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola
PAI	Plan d'Action Intégré
PTA	Plan de Travail Annuel
PTT	Plan de Travail Trimestriel
P.O	Project Officer
P.Q	Program Quality
RBDS	Rural Business Development Services
RTT	Rapport de Travail Trimestriel
SARO	South African Regional Office
SIDA	Syndrome d'Immuno – Déficience Acquis
SIPEM	Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar
SRA	Système de Riziculture Améliorée
SRI	Système de Riziculture Intensive
TA	Travel Authorization
TIAVO	Tahiry Ifamonjena Amin'ny Vola
TROM	Toamasina Regional Office Manager
USA	United States of America
USAID	United States Agency International Development
USDA	United States Department of Agriculture
VCT	Vivres Contre Travail
VIH	Virus Immuno-déficient Humain
VNT	Vérification Non Terrorisme

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : description de l'évolution des indicateurs du projet	40
Tableau 2 : situation des formations sur l'élaboration de dossier de financement	43
Tableau 3 : évolution des indicateurs du projet et écart	44
Tableau 4 : fréquence du niveau d'éducation des paysans de Toamasina	51
Tableau 5 : taux d'adaptation des paysans au marketing agricole	51
Tableau 6 : planning proposé pour FY 2008	69
Tableau 7 : matrice d'Ansoff	84

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : dépense d'exploitation annuelle de CRS	6
Figure 2 : structure organisationnelle du BRT	8
Figure 3 : zone d'intervention de CRS dans le cadre du projet	19
Figure 4 : présentation de l'approche territoriale	21
Figure 5 : formation sur l'élaboration de dossier de financement par rapport au PTA	40
Figure 6 : formation sur l'EDF et la GEC	41
Figure 7 : causes du retard dans l'exécution des activités	46
Figure 8 : pourcentage de possession du calendrier culturelle	49
Figure 9 : lieu d'étude de marché	49
Figure 10 : fréquence des études de marché	50
Figure 11 : problèmes de terrain	52
Figure 12 : pratique des formations	53
Figure 13 : démarche de marketing	74
Figure 14 : chaîne de production/consommation	83
Figure 15 : procédure du fonds de garantie de la société	89

INTRODUCTION GENERALE

Traditionnellement, les petits producteurs des pays en développement se consacraient à l'agriculture de subsistance et la mise au marché de quelques surplus. Les politiques de développement se concentraient sur la sécurité alimentaire endogène des populations rurales, par des appuis à l'augmentation de la productivité. Mais il apparaît de plus en plus que la sécurité alimentaire et les conditions de vie des familles rurales en général sont mieux servies par une articulation accrue aux marchés et une participation aux plus-values des filières agro-industrielles¹

Aujourd'hui, les petits producteurs ruraux appliquent dans leurs activités agricoles le marketing qui est l'art de produire tout ce qu'ils peuvent vendre mais seulement ce qu'ils peuvent vendre grâce à l'organisme internationale Catholic Relief Services (CRS) qui a instauré le marketing agricole dans sa politique.

Voilà déjà 45 ans que CRS, un organisme non gouvernemental, est présent dans l'île de Madagascar afin de sauver ce pays en œuvrant sur la strate la plus pauvre et la plus marginalisée de la population malgache. CRS a commencé à fonctionner à Madagascar en 1962, fournissant l'aide humanitaire dans les régions aux niveaux élevés de la pauvreté et de la malnutrition, spécifiquement à Ambatondrazaka et Fianarantsoa. Depuis sa création, il a répondu aux besoins humanitaires selon la mission de CRS dans le monde².

CRS nous a offert l'opportunité de percevoir comment une organisation dans un secteur social aborde le marketing dans la vie de la population rurale et marginalisée. Par le biais du projet Mihary Maharitra, la faisabilité du marketing agricole est palpable en procédant par la facilitation à l'accès au crédit des paysans.

La naissance du projet au sein de l'ONG est le fruit d'un besoin de sortir notre pays de cette pauvreté pesante, surtout mise en exergue dans les zones rurales et enclavées.

Madagascar est classifié en tant qu'un des pays les plus pauvres dans le monde ; mais pour un pays en voie de développement et à vocation agricole comme Madagascar, le secteur primaire a toute son importance. Il assure plus de 25% du PIB du pays et plus de 70% de la population y sont actives. En même temps, plus de 85% des pauvres travaillent dans ce secteur³. Sortir le pays de la pauvreté c'est faire sortir ces paysans de la pauvreté. Ce qui revient à faire de l'agriculture une force, un atout pour le pays ; ceci en transformant l'agriculture de subsistance

¹ *Comment identifier et analyser des opportunités de marché pour les petits producteurs ruraux : un manuel à l'usage des praticiens des services d'appui aux petits producteurs*, CIAT, Août2004

² CRS Madagascar, orientation pour nouveaux employés, 2007

³ « Agribusiness, faire de l'agriculture une force pour le pays » in Madagascar Tribune, n° 4880, lundi 14 février 2005

en agriculture de marché. L'agribusiness est valable pour le marché local mais aussi pour l'exportation. Il nécessite la coordination, exclut toute action disparate. Le vrai partenariat est la clé de la réussite d'une filière. Ainsi s'ensuit la microfinance, prérogative pour le développement de l'agribusiness favorisant l'accès aux crédits, sachant que l'agriculture nécessite un financement à moyen et à long terme, un crédit à taux raisonnable.

Aussi, pourrions-nous percevoir comment l'agriculture peut se considérer comme un secteur qui fait gagner de l'argent et induire toutes les conséquences macroéconomiques et sociales qui s'ensuivent, telle l'amélioration du niveau de vie de la population dans ce secteur même. Notre problématique est la suivante : « Comment développer le secteur agricole à Madagascar? »

Ce qui a conduit à l'élaboration de cet ouvrage qui a pour thème : « *L'appui de la microfinance dans l'agribusiness du milieu rural : cas de CRS Madagascar – Toamasina* »

Afin de répondre à cette question, nous avons mené notre étude dans des communautés du diocèse de Toamasina, province située sur le littoral Est de Madagascar, en allant de la zone Antsiramandroso jusqu'à celle de Brickaville. Ces communautés abritent plusieurs ménages vulnérables qui ont besoin d'un appui de l'ONG.

L'élaboration de ce document a pour principales sources les différents enseignements tirés de la pratique journalière des tâches auxquelles nous avons été affectées au sein de l'ONG CRS/MG, l'analyse des faits réels de par des descentes sur terrains et des documentations qui nous ont été souscrites.

Pour les descentes sur terrains, il a été élaboré un questionnaire renfermant des questions fermées et des questions ouvertes afin de réaliser notre enquête. Ce sondage a été fait auprès de sept organisations paysannes, composées chacune de 25 membres au maximum. Cet échantillon a été sélectionné par rapport aux différentes formations données aux paysans, que nous avons pu assister.

En termes d'organisation du document, la mémoire comprend trois parties :

- La première partie intitulée « Présentation générale de la recherche » introduit le cadre général de l'ONG et de son partenaire et la théorie générale sur l'outil de gestion appliqué à travers ce thème de recherche.
- La seconde partie « Identification et formulation des problèmes » analyse les points critiques de l'ONG partenaire à CRS et de leurs activités.
- La troisième partie titrée « Propositions de solutions » indique les solutions proposées par rapport aux problèmes précédentes ainsi que les recommandations y afférentes.

PARTIE I

1. PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE

Cette première partie est consacrée à la présentation du cadre général de notre recherche. Notamment, de l'ONG CRS Madagascar, de l'agribusiness et de l'appui de la microfinance.

Elle introduit en chapitre 1 la présentation de l'ONG Catholic Relief Services, objet de notre étude de cas. Ce premier chapitre dévoile en premier lieu l'historique de cet ONG dans le monde et à Madagascar; et en second lieu, elle nous fait découvrir le bureau régional de Toamasina en procédant par les structures et tâches qui y existent, et par les activités et missions de CRS à travers l'humanité. Nous prendrons de même en connaissance l'ONG partenaire de CRS à Toamasina ainsi que l'existence d'un projet instauré au sein de l'ONG dans le cadre de l'appui de la microfinance : le projet « Mihary Maharitra »

Dans le chapitre suivant, nous entamerons la théorie générale sur l'outil de gestion. Il évoque en premier lieu, le concept de l'agribusiness, en invoquant son importance dans la vie des paysans ruraux de Madagascar. A travers cette première théorie, nous découvrons les éléments du marketing agricole qui nous sont utiles dans cette étude ; à savoir : l'étude de marché, le marketing mix, l'approche territoriale et le système des produits porteurs. En second lieu, nous découvrons une deuxième théorie qui se consacre à l'appui de la microfinance. Cette étude de l'appui se démarque à partir d'une étude filière des produits porteurs et à travers son utilité dans le projet ci-présent de l'ONG.

Chapitre 1 : CATHOLIC RELIEF SERVICES

Ce chapitre introduit l'environnement général de l'ONG ; entre autre son historique, ses activités et son partenaire. Respectivement, la section I décrit l'historique du CRS dans le monde et à Madagascar et la section II nous montre l'organisation du CRS à Toamasina ainsi que les activités et missions de cet organisme. Enfin, le CRS travaillant avec des partenaires pour l'opérationnalisation de ses projets, la section III parlera du partenaire de mise en œuvre de Toamasina et du projet Mihary Maharitra, base de notre étude.

SECTION I : Historique de l'ONG

L'organisme CRS est de renommé international. Il a eu son historique avant de s'installer dans notre île. Voyons dans un premier temps son historique dans le monde puis dans un second temps, son historique à Madagascar.

1.1. Catholic Relief Services dans le monde

En 1943, pendant la deuxième guerre mondiale, CRS commença son travail dans l'installation des réfugiés en Europe. Etabli par les évêques catholiques romains des Etats-Unis, la mission de CRS continue à centrer sur les pauvres d'outre-mer.

Dans les années 50s, alors que l'Europe a regagné son équilibre, l'agence a commencé à travailler dans d'autres parties du monde, en essayant de trouver ceux qui pourront profiter de l'assistance des catholiques américains. A travers les années 60 et 70, les activités de CRS se sont étendues et des bureaux ont été ouverts en Afrique, Asie, Amérique Latine. A part sa tradition de fournir des assistances humanitaires dans les situations d'urgence, l'agence essaie également de trouver des solutions pour aider les pays en voie de développement, briser le cycle de la pauvreté à travers des solutions pour aider les initiatives de développement durable basé sur la communauté. Ces programmes, comprenant les initiatives agricoles, les crédits communautaires, l'éducation sanitaire et les projets d'eau potable assurent que la population locale est le participant principal à son propre développement et que le projet est soutenu par l'effort et les ressources de la communauté locale.

La présence de CRS immédiatement après les catastrophes naturelles comme l'ouragan Mitch en Amérique central ou après les tragédies créées par l'homme comme au Kosovo, est mise en valeur par la continuation de son engagement au développement de l'ONG civile dans ces régions. Avec une expérience de 50 ans à l'étranger, CRS comprend que reconstruire une société requiert beaucoup plus que des mortiers et des briques. L'agence cherche, à travers son travail, à encourager le sens de la solidarité au sein de la communauté catholique

américaine, en fournissant une inspiration de vivre leur tradition spirituelle de servir le monde avec compassion⁴.

Si nous parlions des ressources de CRS, il reçoit ses principaux supports financiers, matériels et moraux de la communauté catholique des Etats-Unis.

Voici en schéma la destination des fonds de l'ONG

Figure 1 : dépenses d'exploitation annuelle de CRS



Source : <http://crs.org/agriculture> (consulté le 10 novembre 2007)

Cette figure nous montre que 94% des financements sont destinés aux programmes de CRS dans le monde et seulement 6% sont consacrés aux besoins internes à l'ONG.

Cela fait 45 ans que CRS est présent à Madagascar depuis 1962. Depuis sa création, il a répondu aux besoins humanitaires selon la mission de CRS dans le monde.

1.2. Catholic Relief Services Madagascar

CRS est venu à Madagascar en 1962 pour fournir de l'aide humanitaire dans les régions à taux élevé de pauvreté et de malnutrition. Pour tout juste 45 ans, l'agence a effectué des programmes de nourriture et de nutrition pour les mères sous privilégiées, les enfants, les personnes handicapées et les victimes des désastres naturels. Les activités du programme ont historiquement inclus l'éducation sanitaire, basée dans le village pour les mères et d'autres travailleurs sociaux, pour la famille en référence pour les immunisations, aussi bien que la distribution des rations alimentaires fortement nutritive pour les femmes enceintes, les mères en période d'allaitement et les enfants de moins de deux ans malnutris.

Depuis 2003, après des mois de recherche et de planification stratégique, le programme de Madagascar a décidé de continuer à placer la priorité sur des activités de sécurité alimentaire, mais a accordé un accent plus important aux projets de prévention du VIH/SIDA et de l'élaboration de paix.

⁴ CRS/MG Antananarivo

CRS Madagascar a actuellement plus de 125 personnels, avec les bureaux principaux à Antananarivo et quatre bureaux du secteur à Toamasina, Fianarantsoa, Ranohira et Ambovombe.

Le CRS a plus de cinq décennies d'expérience en matière de gestion de projet. Il opère avec un budget approximatif de \$400 millions, et presque 60% du budget proviennent des donateurs publics contre 40% de source privée⁵.

Voici en quelques dates l'historique⁶ de CRS/MG depuis sa création jusqu'à ce jour :

1962 : CRS/MG s'établit à Madagascar pour venir en aide aux plus pauvres et commença son programme d'assistance humanitaire dans le diocèse d'Ambatondrazaka et de Fianarantsoa.

1987 : CRS/MG commença sa nouvelle orientation pour le développement et commença à mettre l'accent sur les activités d'éducation et le renforcement de capacités afin de pérenniser ses actions.

1998 : CRS/MG porte une assistance à travers des interventions d'urgence, aux victimes de cyclones et commença à définir des stratégies de gestion de risques et de catastrophes. De plus, CRS/MG met en œuvre des activités à base communautaire dans le cadre de la survie de l'enfant.

2001 : CRS/MG commence à intégrer l'optique « justice » dans ses interventions programmatiques pour mieux cibler les populations les plus vulnérables et afin de mieux comprendre les causes profondes des injustices qui affectent celles-ci.

2002 : À partir de cette année, CRS/MG commence ses programmes de prévention pour la lutte contre le VIH/SIDA.

2003 : CRS/MG commence à mettre en place pour 5 ans, un programme de sécurité alimentaire d'une manière intégrée, les problèmes socio-économiques auxquels les communautés vulnérables font face. Les composantes du programme incluent l'Agriculture-Production pour assurer la disponibilité des aliments, le Marketing pour l'accessibilité aux aliments et la Santé et Nutrition pour une bonne utilisation des aliments.

A partir de **2005** : CRS/MG commence à mettre en œuvre des programmes de bonne gouvernance et travaille plus étroitement avec les autorités locales.

Le bureau de CRS sis à Toamasina, lieu de notre étude et recherche, fera l'objet de la deuxième section.

⁵ CRS/MG Antananarivo

⁶ Brochure 45^{ème} anniversaire de CRS/MG, juillet 2007

SECTION II: CRS Madagascar – Toamasina

CRS Madagascar a un bureau portuaire à Toamasina. Nous étalons dans cette section la structure et les tâches appropriées à chaque employé ainsi que les activités et missions de l'ONG.

Sous la direction du Représentant Résident se trouve les bureaux de CRS/MG, incluant le bureau régional de Toamasina.

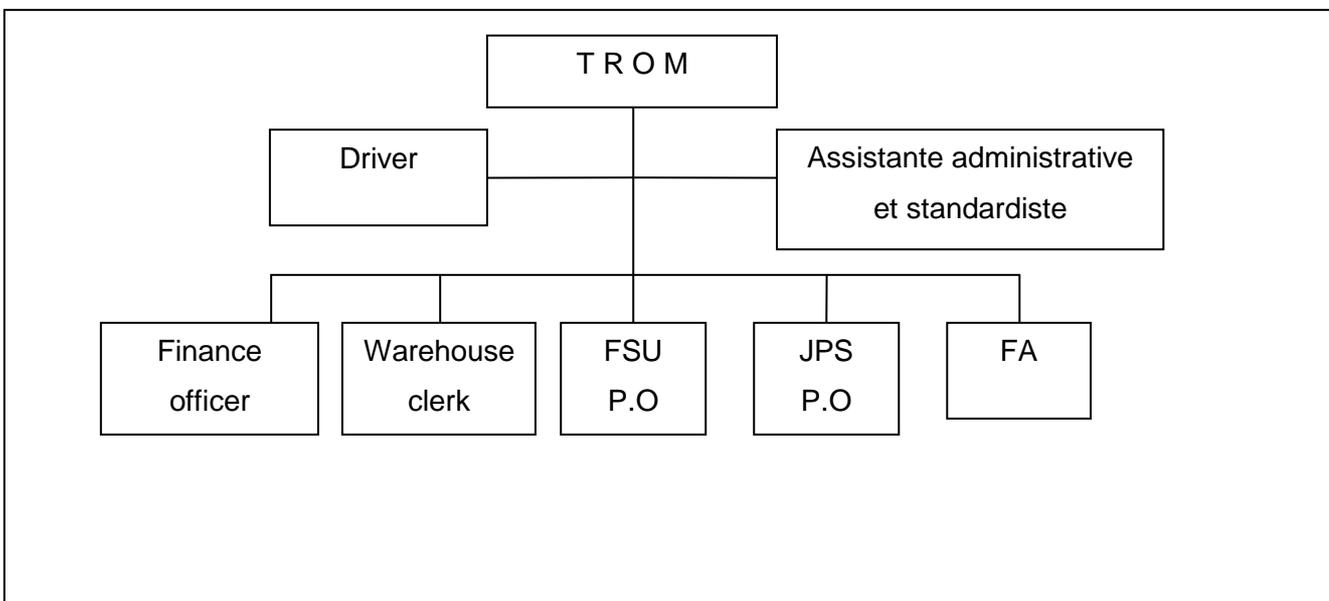
2.1. Structure et tâches

Le Bureau Régional de Toamasina (BRT) regroupe neuf employés, respectivement :

- un chef du BRT ;
- une secrétaire réceptionniste ;
- un responsable administratif et financier ;
- un Warehouse Clerk ;
- un Project Officer (P.O) de l'unité Sécurité Alimentaire ;
- un Senior Project Officer de l'unité Justice, Paix et Solidarité ;
- un Field Accountant ;
- deux chauffeurs.

Voici en schéma la structure organisationnelle du BRT :

Figure 2 : Structure organisationnelle du BRT



TROM : Toamasina Regional Office Manager

FSU P.O : Food Security Unit Project Officer

JPS P.O : Justice, Paix et Solidarité Project Officer

F.A : Field Accountant

- Le TROM ou le chef du bureau régional de Toamasina :
 - Représente CRS dans la région
 - Gère administrativement et financièrement le bureau régional
 - Appuie les partenaires
 - Assure le bon déroulement des opérations douanières et portuaires
 - Assure la bonne gestion des vivres et du magasin
 - Accueille tous les visiteurs tels :
 - Main Office
 - SARO (South African Regional Office)
 - H.Q (Head Quarter) Baltimore

- L'assistante administrative et standardiste a pour tâches, du point de vue administration :
 - Assurer la gestion du parc véhicule
 - Assurer la gestion du personnel : congé, situation administrative (CNaPS, visite médicale)
 - Assurer la gestion logistique : stock de fournitures, matériels et mobiliers de bureau
 - Assurer la sécurité des biens immobiliers de CRS - BRT : maison, voiture, moto,...
 - Assurer les besoins du personnel sur ses conditions de travail en cas d'insuffisance de matériels
 - Superviser les drivers, la secrétaire réceptionniste et l'agent de maintenance
 - Assurer le paiement du téléphone, de l'eau et électricité
 - Procurer : gestion des achats
 - Assurer le lancement des appels d'offres pour la livraison de vivres ;
 - Assurer l'acheminement des vivres du port jusqu'au magasin des bénéficiaires ;
 - Prospecter les fournisseurs dans le but d'avoir le meilleur rapport qualité/prix. Il procèdera à la collecte des factures pro forma pour justifier le choix des fournisseurs. CRS ne travaille avec les fournisseurs qu'après une Vérification Non Terrorisme ou VNT donc chaque fournisseur doit faire une VNT avant tout établissement de contrat, de bon de commande ou de paiement.

Ses tâches en tant que standardiste sont :

- La réception des appels entrants et l'enregistrement des appels sortants. Il existe ce qu'on appelle phone log

- La réception des courriers où elle enregistre aussi les entrées et sorties de courriers
 - La tenue des petites caisses (taxi, fournitures de bureau,... les achats de moins de Ar 30000)
 - La gestion des fournitures. Il existe une fiche de stock où elle enregistre les entrées et sorties
 - La formulation des ordres de mission du personnel
 - L'autorisation de voyage ou T.A (Travel Authorization)
- Les chauffeurs font partie de l'unité administration sous la supervision directe du chef de parc. Au niveau du BRT, il existe deux chauffeurs dont les fonctions sont :
 - Conduire en ville
 - Distribuer les courriers et faire les courses à la banque
 - Conduire les missionnaires pendant les visites sur terrain
 - Assurer que l'intérieur et l'extérieur ainsi que le moteur de la voiture soient toujours propres
 - Garder la voiture en bon état de marche. Le chauffeur doit faire les petites réparations des voitures qui ne nécessitent pas l'utilisation des matériels de précisions ou sophistiqués
 - Assurer que chaque voiture ait les documents administratifs nécessaires comme la carte grise, vignette, carnet de maintenance et que leurs dates de validité ne sont pas expirées
 - Effectuer d'autres tâches selon la demande du superviseur
 - En tant que membre de l'unité administration, les chauffeurs sont tenus d'assister les autres membres de cette unité dans l'accomplissement de leurs missions

- Le warehouse clerk a pour principales activités : constater, recommander et clôturer.

Il fait partie du département CMD (Commodity Management Department)

Ses principales attributions sont :

- Réception des vivres en provenance des Etats-Unis
- Dispatch des vivres vers les diocèses
- Gestion des stocks
- Monitoring ou suivi

Le département CMD gère les ressources en vivres et sert de support pour les programmes de CRS/MG.

Il existe une composante monétisation dans le département, qui concerne les dons que CRS vend, qui, soulignons-le ne sont pas destinés à la concurrence. En effet, les huiles brutes seront vendues et raffinés par TIKO et le blé vendu à KOBAMA.

Les fonds obtenus supporteront les programmes de CRS

- Le Field Accountant ou FA fait partie de ce qu'on appelle Program Quality (PQ).

Au niveau de CRS/MG, il en existe six : 4 à Antananarivo, 1 à Fianarantsoa et 1 à Tamatave. Sa principale attribution est le suivi des procédures au niveau des partenaires et pour le cas de Toamasina, cela se fait chez l'ODDIT, l'Organe de Développement du Diocèse de Toamasina. Ce suivi est capital, CRS étant leur bailleur de fonds.

Les fonctions du FA sont :

- Vérifier systématiquement et en temps indéfini des procédures des projets FELANA, MIHARY MAHARITRA, FRB, KAOMININA MENDRIKA du point de vue de l'utilisation des fonds donnés par CRS/MG. Le FA vérifiera :
 - L'adéquation du système de comptabilité du partenaire par rapport aux exigences de CRS/MG ;
 - Les états financiers : journal, bilan, rapprochement bancaire ;
 - Le budget suivant les plans de travail ;
 - L'administration : la tenue des logs véhicule, téléphone, fournitures, immobiliers ;
 - L'inventaire des immobiliers et fournitures ;
 - Les ressources humaines : contrat, salaire, timesheet.
- Aider les partenaires du point de vue administration et comptabilité

- Le P.O de l'unité JPS tient deux programmes : AINA et FITIA.

CRS, dans ses activités, a décidé d'être non opérationnel ; donc, il travaille avec des partenaires pour la mise en œuvre de ses activités. Les principales attributions de ce project officer de l'unité JPS sont :

- Assurer les relations avec les partenaires
- Renforcer les capacités envers les partenaires comme par exemple conduire des formations
- Faire des suivis financiers et techniques au niveau des partenaires
- Assurer les relations avec les bailleurs (USAID), le gouvernement et les partenaires stratégiques

Toutes ses tâches sont pratiquées afin de mener à bien les projets pour atteindre les objectifs et pour maintenir une bonne relation et une crédibilité avec les bailleurs et les partenaires.

- Le P.O de l'unité FSU au tout début était P.O marketing mais au fil du temps il est devenu un P.O de l'unité sécurité alimentaire.

Dans cette unité, il existe trois projets : FELANA, FRB et MIHARY MAHARITRA. Il est le gestionnaire technique, administrative et financière de ces trois projets et reste un représentant des volets agriculture, santé et gestion des risques et catastrophes dans la région de Toamasina.

Son rôle principal est la veille sur l'utilisation dans les normes et qualité de l'approche.

- Le responsable financier a comme tâches:
 - Responsable de la gestion budgétaire
 - Etablissement du voucher ou fiche d'imputation des codes
 - Enregistrement comptable
 - Envoie du journal au bureau d'Antananarivo tous les quinze jours
 - A chaque fin du mois :
 - Etablissement des rapports financiers sur la trésorerie caisse et sur la trésorerie banque ;
 - Rapprochement bancaire.

Notons que CRS a son propre plan comptable et l'année fiscale ou FY de l'ONG est du 1^{er} octobre au 30 septembre

- Elaboration des budgets annuels et mensuels
 - Annuel : tous les débuts de l'année fiscale, chaque unité présente leur budget annuel et l'unité finance ne fait que consolider les budgets déjà approuvés
 - Mensuel : tous les débuts du mois, chaque staff présente leur budget mensuel. L'unité finance fait la consolidation et la demande de virement auprès de CRS Antananarivo. En général, cette demande doit se faire tous les trois du mois

Il est à noter qu'il existe huit budgets à établir par mois

2.2. Activités et missions

Au sein de CRS/MG, il existe quatre axes stratégiques⁷. Entre autre, l'unité Sécurité Alimentaire (FSU), l'unité IST/VIH SIDA, l'unité Gestion des Risques et Catastrophes (GRC) et l'unité Justice, Paix et Solidarité (JPS). Voyons un à un, une brève description de chaque unité

⁷ Brochure 45^{ème} anniversaire de CRS/MG, juillet 2007

SECURITE ALIMENTAIRE

La sécurité alimentaire se définit par la disponibilité, l'accessibilité et l'utilisation de la nourriture dont trois volets respectifs l'agri-production, l'agri-marketing et la santé/nutrition. Les principales activités dans ce secteur visent à aider les ménages ruraux en améliorant l'accès aux marchés, l'accroissement et la diversification de la production agricole, et de générer ou d'accumuler des ressources, ainsi que pour améliorer les pratiques de nutrition des familles à assurer le meilleur état de santé de leurs enfants⁸. Le but des activités de ce secteur est d'assurer la sécurité alimentaire des familles vulnérables dans les zones rurales. Aujourd'hui, CRS/MG, dans l'unité FSU s'occupe de trois projets : FELANA, MIHARY MAHARITRA et FRB.

IST/VIH SIDA

En matière de lutte contre les IST/SIDA, CRS/MG contribue à la réduction et à la stabilisation de la prévalence du VIH actuelle en réduisant la prévalence des IST. CRS/MG a fixé comme objectifs : la mobilisation et le renforcement de capacité de la communauté, l'augmentation des connaissances, l'accroissement de l'engagement de tous, la réduction du taux des IST et le maintien du taux de VIH à son taux actuel.

GESTION DES RISQUES ET CATASTROPHES

Les activités principales de l'unité GRC consistent à renforcer les capacités des communautés vulnérables, à travers les structures Diocésaines ou Administratives locales, en matière de prévention, mitigation et préparation aux catastrophes afin de réduire leurs impacts négatifs et aussi d'apporter des aides humanitaires aux familles victimes des catastrophes ainsi que des activités de réhabilitation des dégâts sur les infrastructures communautaires.

Le but de cette unité est d'atténuer les risques dus aux cyclones. Aujourd'hui, elle repose sur la prévention, la réhabilitation et la mitigation si d'antan, CRS et ses partenaires n'interviennent que lors des catastrophes. CRS assure des réponses d'urgence immédiates dans toutes les régions malgaches dans le besoin (alimentation, équipements, fournitures scolaires, abri lors des catastrophes, infrastructures). En matière de réhabilitation, les actions se font à travers la réhabilitation et reconstruction des infrastructures envahies par le passage d'une catastrophe et l'aide apportée aux paysans en matière de semences.

JUSTICE, PAIX ET SOLIDARITE

Dans ce domaine, CRS/MG vise à assister les projets des partenaires qui défient les injustices structurelles et développent des systèmes avantageux, durables et encouragent les citoyens à participer aux affaires publiques.

⁸ CRS Madagascar, *orientation pour nouveaux employés*, 2007

L'unité a pour objectifs de :

- Promouvoir et protéger les droits des personnes vulnérables ;
- Encourager la participation des citoyens dans les affaires civiques ;
- Améliorer la sécurité foncière ;
- Promouvoir et maintenir les bases fondamentales de la dignité humaine.

Concernant les missions de l'organisme, le Catholique Relief Services - USCC (CRS) a été créé en 1943 par les Evêques des Etats-Unis d'Amérique dans le but d'assister les pauvres et les déshérités à l'extérieur des Etats-Unis. Et ce, dans plus de 100 pays étrangers, grâce à des programmes de secours d'urgence, le VIH et le sida, la santé, l'agriculture, l'éducation, la microfinance et la consolidation de la paix.

Toutes les activités du CRS sont fondamentalement basées sur l'évangile de Jésus Christ qui nous appelle à soulager l'homme de ses souffrances, à aider l'homme à se développer et à engendrer la charité et la justice dans le monde entier. Les procédures et les programmes de l'agence reflètent et expriment les enseignements de l'église Catholique. En même temps, CRS assiste les personnes dans le besoin sans distinction de religion, de race et de nationalité.

Catholique Relief Services répond aux besoins de l'humanité par les actions suivantes :

- Assister les victimes des désastres naturels ou provoqués ;
- Aider les pauvres à satisfaire leurs besoins primaires ;
- Soutenir les programmes « auto-assistance » qui impliquent les peuples et les communautés dans leur développement ;
- Assister ceux qui ont besoin de restaurer et de préserver leur dignité pour mieux s'affirmer ;
- Collaborer avec des groupes ou des personnes religieuses, ou laïcs de bonne volonté dans des programmes et projets qui contribuent à instaurer une société plus équitable ;
- Contribuer à l'éducation des peuples des Etats-Unis afin qu'ils puissent remplir leur obligation morale de soulager la souffrance humaine, enrayer ses causes et promouvoir la justice sociale.

Pour contribuer aux résultats de ces missions, CRS a choisi des partenaires, objet de la section III pour opérationnaliser ses programmes.

SECTION III : Partenaire

Le CRS a maintenu une longue histoire et un fort engagement pour renforcer les organismes partenaires locaux. L'agence fonctionne par des agences partenaires dans le monde entier, y compris des milliers d'organisations religieuses, non sectorielles et non gouvernementales, des groupes de la communauté et des gouvernements du pays d'accueil. La notion de partenariat est le centre de la philosophie et la stratégie de CRS. En 1987, lors de la conférence catholique des USA, le corps régissant du CRS a établi un précédent important avec une politique qui a réclamé les populations locales à participer à la planification, à l'exécution et à l'évaluation des programmes du CRS. Sa vision sur le partenariat est basée sur la confiance et le respect mutuel. Elle donne valeur aux qualifications, ressources, connaissances, capacités et autonomie que chaque organisation apporte au partenariat.

Pour la mise en œuvre et le développement de ses activités du point de vue agricole, l'équipe de CRS va travailler avec :

- ⇒ Des structures étatiques :
 - Différents ministères : MAEP, commerce, population,...
 - Et leurs directions régionales
- ⇒ Des partenaires diocésains tels que :
 - BDEM pour Mananjary
 - CARITAS Antsirabe
 - CARITAS Farafangana
 - ODDER pour Fort-Dauphin
 - ODDIT pour Toamasina
 - ADRA pour Moramanga
- ⇒ Régions, districts, communes
- ⇒ Fournisseurs d'intrants et de matériel agricole
- ⇒ Institutions financières mutualistes ou non, comme par exemple
 - OTIV : Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola
 - TIAVO : Tahiry Ifamonjena Amin'ny Vola
 - CECAM : Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuelle
 - ADEFI : Action pour le Développement et de Financement des micros entreprises
 - SIPEM : Société d'investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar
 - ...

- ⇒ Structures paysannes (groupements, associations, coopératives, union) dans les zones d'intervention
- ⇒ ONG bilatéraux (financement Union Européenne, USAID, Banque Mondiale, gouvernement allemand)

3.1. Présentation de l'ODDIT

CRS/MG a choisi d'être non opérationnelle. Les projets de soutien de CRS sont mis en application par une variété d'associés locaux, y compris de nombreux diocèses catholiques dans tout Madagascar, organismes intercommunautaires, d'autres structures d'église catholique telles que les commissions nationales et locales de justice et de paix, et organisations à but non lucratif et non sectaire internationales, nationales et locales. Entre autre, elle travaille en partenariat avec les diocèses catholiques et les organisations publiques, privées et confessionnelles à Madagascar et choisi ses partenaires dès lors qu'ils ont la même vision.

L'ODDIT ou Organe de Développement du Diocèse de Toamasina est le partenaire de mise en œuvre de CRS dans le diocèse d'intervention de Toamasina.

L'ODDIT est une société d'éthique religieuse, catholique dans la région de Toamasina. Etant partenaire de CRS dans l'opérationnalisation de ses projets, ce dernier soutient l'ONG financièrement et matériellement et a comme rôle de renforcer sa capacité. Son siège social est :

Enceinte petit séminaire Saint Paul Androranga
Toamasina 501
BP 549
Tél 53 310 36 – 53 349 05

Etant un organe du diocèse, l'Evêque du diocèse est le parrain de l'ONG.

Le bureau du partenaire est sous l'égide d'un coordonnateur de programmes. Le personnel est composé de :

- un coordonnateur de programme ;
- un coordonnateur de développement ;
- un responsable administratif et financier ;
- un comptable ;
- une assistante administrative ;
- un responsable du programme Safety Net et de l'achat et gestion des véhicules ;
- un responsable de suivi/évaluation ;
- un coordonnateur marketing ;
- un coordonnateur assistant marketing dans le cadre du projet FELANA ;

- un coordonnateur assistant marketing dans le cadre du projet FRB ;
- un coordonnateur Mihary Maharitra ;
- une assistante Mihary Maharitra ;
- un coordonnateur agriculture ;
- un assistant agriculture ;
- deux coordonnateurs santé/nutrition ;
- un coordonnateur de la Gestion des Risques et Catastrophes (GRC) ;
- un assistant GRC ;
- un responsable infrastructure ;
- une secrétaire/réceptionniste.

Leurs missions consistent à :

- promouvoir le développement humain durable et soutenu de la population dans le diocèse ;
- assister les groupes de personnes pauvres et défavorisées à avoir et à garder leur dignité ;
- assister les couches de population vulnérables pour avoir un niveau de vie meilleur ;
- aider les victimes de catastrophes à sortir de leur souffrance et à reprendre leur vie normale ;
- collaborer avec tous les groupes de personnes de bonne volonté en contribuant à une société juste et équitable.

Basée sur son objet d'existence, l' ODDIT met en place et gère des programmes et des projets de développement des communautés villageoises rurales dans le domaine de la Santé, de l'Agriculture, de la Gestion des Risques et des Catastrophes, des infrastructures sociales et particulièrement l'assistante humanitaire à travers le Filet de Sécurité.

C'est dans le sens de s'attacher à ces missions et ces objectifs que cette entité s'est officialisée en une Organisation Non Gouvernementale dénommée Organe de Développement du Diocèse de Toamasina depuis le 1^{er} janvier 2002 reconnu par l'Administration avec un statut régissant son existence et son fonctionnement.

Concernant la délégation du pouvoir entre CRS et son partenaire à Toamasina, il existe une convention de partenariat qui se base sur les huit principes de CRS qui sont : dignité et égalité de la personne humaine, droits et responsabilités, nature sociale, bien commun, affiliation, solidarité, option pour les pauvres et intendance.

Ce protocole d'accord est formel c'est-à-dire légalisé et signé par le Représentant Résident de CRS Madagascar et l'évêque du diocèse concerné. Il stipule que le partenaire assure les appuis techniques et organisationnels, en d'autre terme, tout ce qui est opérationnel. De son côté, CRS assure le « soft », c'est-à-dire représente le bailleur de fonds.

3.2. Le projet Mihary Maharitra

Le projet Mihary Maharitra a été mis en place au sein de l'ONG CRS/MG après observation des difficultés des paysans à écouler leurs produits. La meilleure issue pour pallier à ce problème ne pouvait être autre que le marketing agricole. Le projet durera deux ans (octobre 2006 – septembre 2008).

Ses principales activités sont :

- programme de formation des paysans
- développement des affaires et extension des services agricoles
- octroi de crédit à travers les institutions de microfinance

Concernant le financement du projet, l'USDA ou le département de l'agriculture des Etats-Unis s'en charge. Le projet a choisi la méthodologie du CIAT et a privilégié l'approche agroentreprise ou approche territoriale en marketing dans sa méthodologie d'approche.

Une partie des ressources dans le programme FELANA contribue aussi à la bonne marche des activités agricoles.

Du côté ressources, celles utilisées dans le projet sont des techniciens pluridisciplinaires, que ce soit au niveau du staff du CRS et ses partenaires diocésains et autres (agronomes, spécialistes en marketing,...). La présence des structures relais au niveau des communautés assure aussi le développement de l'approche.

Si nous parlions maintenant des zones d'intervention dans le cadre du projet, CRS/MG intervient dans huit régions de Madagascar. Ce sont des zones où le taux de malnutrition est très élevé.

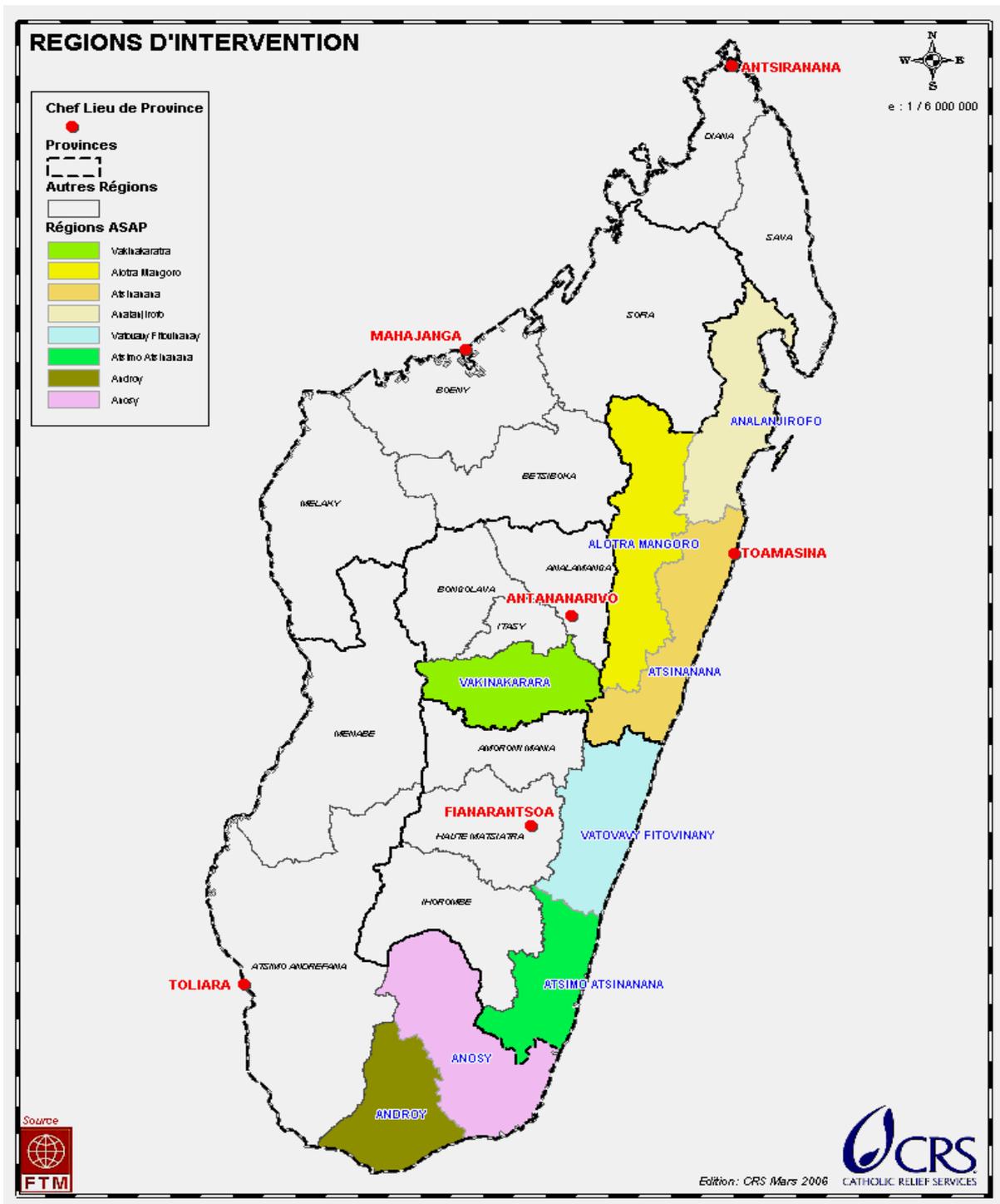
Côte Est : Analanjirofo, Atsinanana, Vatovavy-Fitovinany, Atsimo-Atsinanana et Anosy

Centre : Alaotra-Mangoro, Vakinankaratra et Androy

Pour le diocèse de Toamasina, le partenaire intervient dans dix zones de la province, à savoir : Anjahambe, Vavatenina, Fénérive Est, Antsiramandroso, Fanandrana, Brickaville, Anivorano Est, Ranomafana Est et Mahatsara

En schéma, voici les zones d'intervention de Mihary Maharitra :

Figure 3 : zones d'intervention dans le cadre du projet



Source : CRS Madagascar

Les zones colorées (Vakinankaratra, Analanjirofo, Alaotra Mangoro, Atsinanana, Vatovavy Fitovinany, Atsimo Atsinanana, Anosy et Androy) dans cette carte représentent les zones d'intervention de CRS/MG dans le cadre du projet Mihary Maharitra. Ces régions renferment des communautés, ayant des familles pauvres et vulnérables, dont la principale activité est l'agriculture.

Un projet ne voit le jour qu'après connaissance des objectifs et des résultats escomptés de celui-ci. Le projet Mihary Maharitra, en traduction libre « marketing durable » est en place dans le principal objectif d'augmenter les revenus des paysans en facilitant leur accès aux crédits au sein des IMF, Institution de Microfinance. Son principe est basé sur l'adage : « Produire ce que le producteur peut vendre » et sa mise en œuvre se fait par l'approche territoriale. Comme c'est un projet, il existe des objectifs spécifiques qui sont :

- Renforcer la résistance des revenus des ménages
- Renforcer la capacité organisationnelle des parties prenantes du projet
- Améliorer l'accès au crédit pour les paysans producteurs

Voici en résumé les objectifs et les résultats escomptés y afférents :

But	Réduction de l'insécurité alimentaire des familles vulnérables dans la région Est de Madagascar		
Objectif global	Renforcement de la résistance des revenus des ménages		
Objectif spécifique	Augmentation des revenus de la commercialisation des produits		
Résultat intermédiaire	IR1 : Renforcement des capacités techniques et organisationnelles des Paysans	IR 2 : Amélioration de la qualité des services d'appui aux entreprises agricoles des paysans	IR 3 : Amélioration de l'accès au crédit pour le financement des Entreprises Agricoles

Les objectifs en chiffres :

- Appuyer 16000 ménages ruraux, 260 associations paysannes à la fin du projet
- Accroître les revenus des ménages ruraux ou groupes cibles de 25% et la valeur de biens de 10%
- L'IMF fournira 12000 crédits

Dans le cadre du marketing agricole au sein de l'ONG ; et, pour atteindre ces objectifs, l'approche territoriale est l'élément crucial pour son efficacité. Ainsi, dans cette approche, CRS a mis en place une alliance d'apprentissage qui a généré la naissance de ce qu'on appelle « agroentreprise ».

Mais que signifie exactement l'agroentreprise ?

Etymologiquement, agroentreprise signifie Entreprise agricole ; ainsi, toutes activités permettant aux paysans de considérer et de gérer leurs exploitations agricoles comme entreprises sont dites agroentreprises ; qui incluent le terme de l'agribusiness.

Madagascar est un pays où actuellement plus de la moitié de la population vivent dans les zones rurales avec l'agriculture de subsistance. Les activités des paysans telles l'élevage et l'agriculture sont considérées comme activités d'agroentreprise, issue d'une alliance d'apprentissage mise en place dans l'ONG depuis 2004.

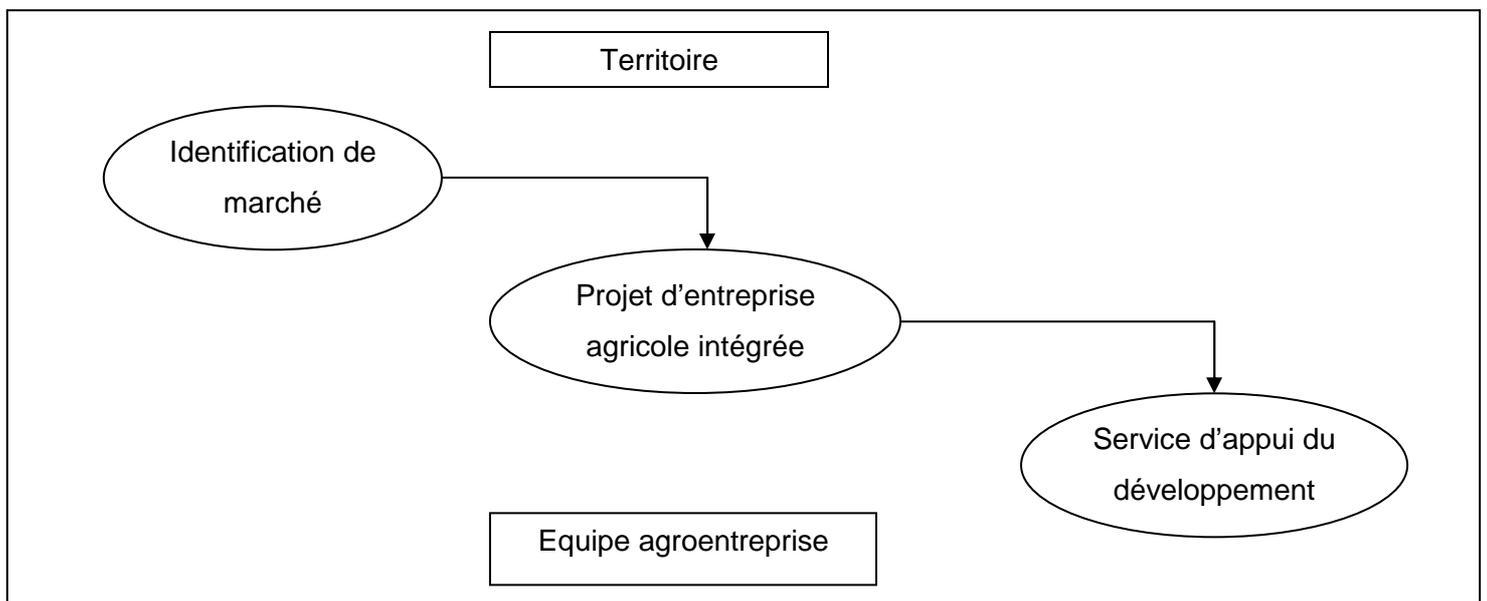
Le but de la création de l'agroentreprise est de réunir les organismes d'appui (OA) et les paysans. Les OA d'un côté, auront l'opportunité de faire connaître leurs offres et leurs activités aux paysans ; et de l'autre, les paysans en déduiront leurs demandes et leurs besoins.

Les activités en agroentreprise sont :

- la mise en place des équipes agroentreprise (EAE)
- appui agricole pour les paysans
- la facilitation à l'accès au crédit des paysans

La présence des EAE est une sorte de plate-forme où a lieu des échanges de marché à un moment et à un endroit déterminé.

Figure 4 : présentation de l'approche territoriale



Cette figure montre le processus méthodologique d'une approche territoriale.

Les étapes pour le développement de l'entreprise agricole se déroulent comme suit :

- 1) formation du groupe d'intérêt et élaboration d'un consensus
 - ⇒ identification des acteurs et initiation de la formation des EAE
 - ⇒ définition et caractérisation du territoire
 - ⇒ établissement d'un consensus pour action

- 2) identification des opportunités de marché et évaluation
 - ⇒ enquête rapide de marché : identification simplifiée de marché
 - ⇒ évaluation des opérations de marché par les EAE : choix et sélection des produits porteurs
 - ⇒ évaluation des opérations de marché par les paysans
- 3) mise en place d'un projet agroentreprise intégré
 - ⇒ analyse de filière
 - ⇒ identification des points critiques ou goulots d'étranglements
 - ⇒ formulation d'un plan d'action concernant l'agriculture et la production
- 4) renforcement du système d'appui local
 - ⇒ caractérisation des offres et demandes de services
 - ⇒ identification des écarts entre l'offre et la demande
 - ⇒ développement du plan d'action

Les intérêts des entreprises agricoles rurales sont :

Du point de vue de l'offre : intensification/extension agricole

- augmenter les terres disponibles ou
- diminuer les coûts unitaires de production ou
- élargir les limites de leur surface de production

Du point de vue de la demande : diversification de mode de vie

- donner plus de valeur ajoutée aux cultures existantes ou
- incorporer des cultures à valeur élevée dans leur système de production ou
- compléter les activités avec des activités hors exploitation agricole

Il existe une stratégie de dernière issue : la migration

CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE

Ce premier chapitre fournit ainsi une vision plus globale sur l'organisme international CRS Madagascar, en mettant en exergue les activités et les missions de l'ONG à travers les ménages vulnérables, depuis 45 ans où CRS a été instauré dans notre pays. Dans sa mise en œuvre, l'ONG choisit d'être non opérationnelle et travaille avec des partenaires dont l'ODDIT, pour la province de Toamasina.

Pour assurer encore une fois la sécurité alimentaire des familles vulnérables, avec qui CRS et son partenaire opèrent, il a été mis en place le projet Mihary Maharitra. Ce projet renforcera la résistance des revenus des ménages ainsi que la capacité organisationnelle des parties prenantes du projet et améliorera l'accès au crédit pour les paysans producteurs. Par ailleurs, pour développer le marketing agricole et atteindre les objectifs du projet, CRS a adopté l'approche territoriale ou approche agroentreprise afin de renforcer les échanges d'expériences entre les paysans et les équipes agroentreprise.

Il ressort de ce chapitre que l'ONG travaille d'arrache pied pour donner aux pauvres une sécurité alimentaire. Voyons, dans le chapitre suivant, l'approche théorique associée à ce devoir.

Chapitre 2 : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION

Ce second chapitre nous permet de savoir l'outil de gestion théorisé dans ce travail. La section I aborde ainsi le concept de l'agribusiness et la section II est consacrée au développement de l'appui de la microfinance.

SECTION I : Le concept de l'agribusiness

Dans cette première section, nous étalerons le concept de l'agribusiness en abordant en premier lieu les utilités et objectifs de l'agribusiness, incluant les définitions du marketing et de l'agribusiness. Nous allons ensuite voir les éléments du marketing agricole.

1.1. Utilités et objectifs de l'agribusiness

Avant d'entamer ce développement, voyons les définitions du marketing et de l'agribusiness.

- Marketing

Selon Yves CHIROUZE⁹, professeur agrégé à Montpellier 1, expert en diagnostic d'entreprise et directeur du groupe d'étude et de recherche en marketing :

« Le marketing est un état d'esprit et des techniques permettant à une entreprise de conquérir des marchés, voire de les créer, de les conserver et de les développer. L'état d'esprit ou l'attitude marketing équivaut à se placer systématiquement du point de vu du consommateur et à analyser constamment les besoins et les désirs de la clientèle de façon à s'y adapter plus efficacement que la concurrence.

L'optique marketing est en effet une logique du besoin. Elle revient à proposer aux clients le produit, la satisfaction qu'ils souhaitent à l'endroit, au moment, sous la forme et au prix qui lui convienne. »

Le marketing n'est pas seulement un état d'esprit mais aussi un ensemble de méthodes et techniques d'étude à la préparation des décisions d'organisation et d'action. Certaines de ces méthodes et de ces techniques sont issues des disciplines scientifiques fondamentales, par exemple la psychologie, la sociologie, la statistique, l'économie et l'économétrie fournissent des instruments de bases pour l'étude de marché ; les mathématiques appliqués, le système d'information et l'informatique sont largement utilisés pour l'élaboration et la mise en œuvre de stratégie marketing au moyen desquels les entreprises cherchent à s'adapter à leur marché et à l'influencer. D'autres méthodes et outils ont été forgés ou se sont développées spécifiquement pour répondre aux besoins des hommes de marketing. Il s'agit de certaines techniques d'enquêtes, de certaines théories des modèles explicatifs du comportement des

⁹ Cours théorique en quatrième année, AU 2005/2006, par Monsieur Daniel Andriantseheno

consommateurs et toute la panoplie constamment enrichie des méthodes et des outils de distribution, de promotion et de communication.

- Agribusiness

Le temps ayant mis la priorité au secteur secondaire et tertiaire est révolu. De même pour le slogan « produire et produire » sans que les paysans eussent à jouir des bénéfices de leur récolte. Dans le marketing agricole de CRS/MG, les paysans sont incités à produire ce qu'ils peuvent vendre.

Mais que signifie exactement le terme « agribusiness » ?

L'agribusiness ou « agro-industrie » est l'ensemble des entreprises industrielles et de services qui encadrent l'activité proprement dite. Ce peut être de même l'ensemble des activités liées à l'agriculture, tels machines agricoles, engrais, pesticides, transports, transformation des productions, commerce et même le tourisme.

Dans le sens de l'agro-alimentaire, c'est l'ensemble des systèmes des secteurs primaire et secondaire mis à la chaîne pour former à partir d'un élément cultivé ou élevé, un produit fini vendu à grande échelle.

L'agribusiness¹⁰ qui fait partie du marketing agricole est une activité qui prend en considération l'approche filière. Il étudie la filière à partir du marché pour répondre aux besoins des consommateurs et remonter après aux différents niveaux de production, du début de la production jusqu'à la vente. Il prend en considération un marché de niche, c'est-à-dire ne touche que certaines filières. Il englobe les paysans, les importateurs, les exportateurs, les transporteurs, les vendeurs, les consommateurs, les chercheurs, ... Il demande une vraie professionnalisation de tout opérateur dans la filière sachant que la qualité et le respect des normes des produits sont parmi les exigences des consommateurs.

Il est cependant à souligner que la mission de l'agribusiness est de donner la priorité aux zones les plus pauvres et les plus enclavées. Une zone ayant ces deux caractéristiques n'a pas en principe de réseau d'évacuation de la production et très peu de possibilité d'échanges commerciaux, c'est pourquoi la mise en œuvre du projet de l'ONG ci-présent se fait dans les régions marginalisées.

¹⁰ « Agribusiness, faire de l'agriculture une force pour le pays : l'agribusiness, c'est quoi ? » in Madagascar Tribune, n° 4880, lundi 14 février 2005

Si l'agribusiness a été étudié et renforcé de nos jours, cela implique que c'est un élément utile au développement du monde agricole. Voyons donc dans les paragraphes qui suivent les utilités de cet activité.

L'étude ou l'analyse de filière permet la mise à plat d'une filière de production en définissant les intervenants, les circuits, les flux de produits ; en analysant la commercialisation, la transformation de ces produits puis leur débouché pour la consommation ou l'exportation. Une fois mise à plat, la filière fait l'objet d'un bilan financier par intervenant et au niveau global, puis d'un bilan économique... Une telle étude prend en compte les aspects financiers, commerciaux, humains, politiques, législatifs, économiques.

Pour mener la lutte contre la pauvreté, la faim, la malnutrition et le chômage, Madagascar donne une impulsion au secteur agricole et agro-industriel et axe son effort sur la productivité et la compétitivité du secteur.

Du point de vue objectifs, Madagascar a un double but : faire progresser son agriculture et en même temps, intégrer l'économie rurale dans l'économie industrielle pour pouvoir accélérer la croissance économique globale et relever les revenus, augmenter l'emploi et la sécurité alimentaire.

Les principaux objectifs de l'application de l'agribusiness dans l'ONG sont :

- Assurer la sécurité alimentaire ;
- Contribuer à l'amélioration de la croissance économique ;
- Réduire la pauvreté et améliorer les conditions de vie en milieu rural en renforçant la résistance des revenus des ménages ;
- Promouvoir la gestion durable des ressources naturelles ;
- Promouvoir la formation et l'information en vue d'améliorer la production en milieu rural.

L'agribusiness est une des branches du marketing agricole qui renferme plusieurs éléments. En ce terme, certaines bases du marketing agricole en assurent l'évolution et en sont nécessaires. L'agribusiness demande la connaissance du marché, la préparation des marchandises, le contrat de négociation, ... Ce qui revient à dire qu'il nécessite une étude qui est actuellement importante tant que les responsables misent sur le développement rural. Il permet :

- D'initier et de développer des activités pour permettre au plus grand nombre de paysans de quitter la zone du « seuil de pauvreté »,
- De faciliter l'accès à la sphère économique de nouvelles générations d'entrepreneurs ruraux,

- De faciliter l'intégration de l'économie malgache sur les différents marchés (régionaux, globaux)

1.2. Les éléments du marketing agricole

Dans le cadre du marketing agricole de l'ONG, il existe trois éléments que nous étudierons en particulier à savoir l'étude de marché, le marketing mix et l'approche territoriale.

- L'étude de marché

Selon Kotter et Armstrong : « l'étude de marché est un processus systématique pour collecter et analyser des données pertinentes et tendances pour une situation de marché donnée, telle que rencontrée par une organisation déterminée »¹¹

Connaître un marché :

- c'est connaître les agents et les produits de ce marché ;
- c'est aussi connaître les relations entre les agents et les produits de ce marché.

Etudier le marché signifie collecter des informations en vue de résoudre un problème. C'est aussi le meilleur moyen de connaître un marché pour un résultat optimum, dans le cas des vendeurs, producteurs et offreurs. L'étude de marché est la base du marketing, et par conséquent, c'est la voie pour atteindre les objectifs dans les activités en marketing.

Les objectifs d'une étude de marché sont :

- identifier les opportunités de marché au niveau local, national, régional et à l'exportation pour les produits agricoles qui sont déjà produits ou peuvent être produits dans le territoire ;
- collecter et analyser les informations sur les conditions d'achat des produits identifiés.

- Le marketing mix

Les informations collectées par l'étude de marché doivent être traitées pour permettre de définir le plan d'action sur le marché. Ce plan d'action ou marketing mix s'articule autour de quatre variables : le produit, le prix, la distribution, la communication.

✚ Selon C. Matricon¹², « un produit est une proposition matérielle ou immatérielle offerte à un prix déterminé pour un usage précis et chargée de valeurs sociales et individuelles ». Il ajoute qu'une feuille d'arbre en tant que telle n'est pas un produit mais qu'elle le devient si on la propose comme infusion.

¹¹ Comment identifier et analyser des opportunités de marchés : « L'actualité des services aux entreprises », n°9

¹² D. LARUE, A. CAILLAT et G. JACQUOT, dans « éléments de la politique commerciale », ECONOMIE D'ENTREPRISE, p 109

Tout produit est donc un bien ou un service que l'acheteur se procure à un prix donné plus pour les avantages qu'il espère en retirer que pour le produit lui-même.

✚ Le prix est un repère qui, en l'absence d'autres informations, permet d'évaluer la qualité : plus le prix est élevé, plus la qualité est supposée forte.

Pour fixer le prix de vente d'un produit, nous devons étudier les conséquences de ce prix sur le volume des ventes, sur la rentabilité du produit. Les principaux objectifs d'une politique de prix sont :

- l'objectif de part de marché ;
- l'objectif de maximisation des profits ;
- les objectifs par rapport à la concurrence ;
- l'objectif de remboursement rapide des investissements.

✚ La distribution est la mise à la disposition des consommateurs et des utilisateurs des produits dont ils ont besoin à l'endroit, en quantité, au moment et avec l'assortiment qu'ils désirent.

Les rôles de la distribution sont donc le transport, le fractionnement ou allotissement, le stockage, l'assortiment et enfin l'information, c'est-à-dire le service.

La distribution regroupe deux grandes fonctions : la fonction de gros et la fonction de détail.

- La fonction de gros consiste à stocker des produits d'une façon continue en quantités importantes pour assurer un approvisionnement régulier de commerçants, d'industriels, de prestataires de services ou de collectivités

- La fonction de détail satisfait les besoins des consommateurs ou utilisateurs finals en leur vendant des produits par petites quantités

✚ Pour atteindre et persuader un client potentiel, il ne suffit pas d'offrir un produit à un certain prix, par l'intermédiaire de circuits de distribution adaptés, il faut aussi :

- faire connaître ce produit pour augmenter ses ventes ;
- faire ressortir les besoins qu'il peut satisfaire pour faire agir le consommateur ;
- entretenir une bonne image du produit dans l'esprit des consommateurs ou des utilisateurs.

- L'approche territoriale

Une vérité à admettre est qu'il ne faut pas attendre le début de la production pour penser à la manière de l'écouler ; la logique serait d'étudier le marché c'est-à-dire de l'identifier et le cerner au préalable avant de produire. La stratégie adoptée pour une faisabilité du marketing agricole

est l'approche « territoriale ». En effet, c'est l'étape par lequel nous devons passer afin d'atteindre l'objectif principal du projet : l'augmentation des revenus des paysans.

Une approche territoriale c'est :

- Apprendre à regarder et à se situer dans son environnement (économique et démographique) ;
- Organiser la collecte d'informations, individuellement et collectivement ;
- Définir une stratégie pour un positionnement de son projet dans le territoire ;
- Créer et renforcer des réseaux d'entraide.

- Le système des produits porteurs

Connu aussi sous l'appellation de greniers villageois, la sélection des produits porteurs se fait après une visite et étude de marché ou pratiquement appelée « identification des opportunités de marchés (IOM) ». Ce produit porteur peut être classé comme étant un avantage-produit, considéré comme un atout favorable à certaine production. Le produit répondra au maximum aux attentes de la clientèle car, issues des formations antérieures données aux paysans, leurs cultures auront tous les atouts pour assurer une meilleure consommation. De plus, ces greniers aideront les membres cultivateurs à maîtriser le prix de vente de leurs produits depuis la récolte jusqu'à la commercialisation¹³.

Il existe deux phases dans le marketing de l'ONG, ce qui engendre deux approches distinctes :

- l'agri-production : Cette section consiste à la productivité agricole et est surtout caractérisée par l'approche FFS des paysans dans le principal but d'augmenter cette productivité agricole. Avant le démarrage des activités agricoles, les groupements bénéficient d'une approche communautaire FFS (Farmer Field School). C'est une séance d'apprentissage des différentes techniques de production et de leur amélioration.

Les domaines usuels de ce type d'approche sont :

- les techniques du riz : SRI, SRA ;
- les techniques des cultures diverses : du point de vue cultures maraîchères et non cultures de rente ;
- les techniques de petits élevages : pisciculture, apiculture, aviculture, élevage porcine, volailles ;
- les techniques d'agroforesterie : AESA (Analyse de l'Eco Système Agricole) pour en déduire les cultures favorables à l'état du sol.

¹³ Atelier sur l'adéquation entre l'offre des IMF et les besoins de l'agriculture familiale par Cécile LAPENU de l'institution CERISE, en novembre 2001

- l'agri-marketing : Après avoir identifié le problème des paysans dans le cadre du marketing, les techniciens leur a inculqué le principe d'étudier le marché avant de produire. La stratégie adoptée est l'approche territoriale.

Le produit porteur, classé comme base de l'agribusiness dans notre cas, est aussi et principalement reconnu à partir du calendrier cultural que les agriculteurs auront établi au préalable grâce à cette approche.

Les critères requis pour reconnaître un produit comme porteur sont :

- l'offre est inférieure à la demande ;
- les produits correspondent à la monographie de la zone ;
- les techniques de production et les équipements afférents sont simples ;
- le coût de production est profitable ;
- la matrice de commercialisation existe ;
- la concurrence est rentable ;
- les produits ne risquent pas de détériorer l'environnement ;
- les cultures sont habituelles ;
- les semences sont faciles à trouver.

Les ménages paysans n'ont pas les fonds nécessaires pour démarrer ou pour développer leurs activités en agribusiness ; donc, ils ont besoins d'un financement. C'est pourquoi, nous percevons dans la section suivante l'appui de la microfinance.

SECTION II : L'appui de la microfinance

Pourquoi le financement de l'agriculture familiale est-il indispensable ? Nous répondrons à cette question à travers cette deuxième section. La demande de financement de l'agriculture d'un ménage est issue d'unités économiques diverses dont il est nécessaire de comprendre les filières afin de pouvoir adapter une offre de services financiers. Il sera alors étudié en premier lieu la filière puis en second lieu l'utilité de la microfinance dans le projet Mihary Maharitra.

2.1. Etude filière du produit sélectionné

En matière d'étude filière, nous pouvons prendre en compte l'analyse filière et l'approche filière, que nous développerons dans les prochains paragraphes.

- L'analyse filière

En premier lieu, au sein dudit projet réalisé par CRS/MG et son partenaire, l'analyse des chaînes de marché a été entrepris à travers les produits porteurs. Dans le cas de Toamasina, les produits sélectionnés sont fonction du résultat de l'étude de marché par les groupements

des paysans. Citons comme exemple, le haricot, le maïs, le voanjobory, le poulet gasy et le lapin.

Ce type d'analyse ne semble actuellement être qu'une connaissance générale pour les paysans. Nous avons quand même pu constater jusqu'ici que c'est une étape importante pour eux, afin qu'ils sachent les intervenants nécessaires pour chaque produit étudié, le financement nécessaire pour la réalisation de la production de ce produit et le montant opportun pour un éventuel prêt.

- L'approche filière

En second lieu, l'approche filière se caractérise par plusieurs éléments :

- le processus de production ;
- les intervenants pour chaque étape ;
- le calendrier cultural ;
- les activités nécessaires pour l'exploitation de la filière ;
- l'analyse et le diagnostic de chaque activité ;
- les besoins en exploitations tels les matériels et les ressources humaines, de l'amont à l'aval ;
- les besoins en fonds de roulement et en trésorerie ;
- le seuil de rentabilité, le cash-flow, la marge brute d'autofinancement, les résultats financiers, l'encaissement et le décaissement.

La mission de CRS/MG et ses partenaires serait donc d'avoir le bon réflexe au devant d'une demande de dossier de financement. Suivant le calendrier cultural et après étude de marché, les paysans établiront les principales activités pour l'exploitation du produit qu'ils auront jugé comme porteur et tous les besoins nécessaires pour leur production. En sortiront les besoins en fonds de roulement et en trésorerie. Ce qui conduira à l'établissement d'un budget. Toutefois, les responsables du projet analyseront ce budget, effectueront un compte de résultat prévisionnel correspondant à ceci et calculeront la trésorerie. A la fin, ils verront si le mini-projet apporte un bénéfice ou au contraire une perte pour celui qui demande le financement. Aussi, concluront-ils si la situation est viable et acceptable.

2.2. Utilité de la microfinance dans le projet

La microfinance sert d'appui pour l'accélération du projet, d'après l'un des objectifs spécifiques : « Faciliter l'accès au crédit des paysans auprès des institutions de microfinance ».

A Madagascar, la microfinance a son contexte. Toutefois, il faut connaître au préalable la définition de la microfinance.

- Définition de la microfinance

La microfinance désigne l'activité de collecte d'épargne et de financement des petits producteurs ruraux et urbains. Elle peut être aussi définie par deux critères¹⁴ :

- La population bénéficiaire, relativement pauvres ou tout du moins exclue du système bancaire classique
- Des opérations d'épargne et de crédits de faibles montants

Ses principaux axes sont l'incitation à la production, l'accroissement de la production et la lutte contre la thésaurisation. L'activité de microfinance est exercée par des sociétés de droit privé ayant titre d'institutions financières décentralisées qui se divisent en trois catégories :

- les institutions financières mutualistes (IFM)
- les institutions financières non mutualistes (IFNM)
- les autres structures de la microfinance qu'on pourrait aussi appeler Organisations Financières de Proximité (OFP)

- Contexte

La politique du Gouvernement de Madagascar pour le secteur de la microfinance est volontaire et concerne à la fois son développement et sa régulation¹⁵. Il a mis de l'avant:

- des politiques de réforme du secteur financier (politique monétaire et fiscale) ;
- la modernisation de la législation bancaire ;
- la privatisation des banques d'Etat ;
- son engagement à promouvoir et à développer le secteur de la microfinance ;
- un cadre réglementaire (loi 95-030) pour assurer le développement des initiatives en microfinance ;
- une loi (loi 96-020) portant réglementation des activités et organisation des Institutions Financières Mutualistes, qui va être incessamment remplacée par la nouvelle loi 2005-016 du 29 septembre 2005 relative à l'activité et au contrôle des Institutions de microfinance ;
- la coordination du développement de la microfinance avec les intervenants sous la responsabilité du Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget, par le biais de la Coordination Nationale de la microfinance ;
- la responsabilisation auprès de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) de la surveillance du secteur, du suivi de l'application des normes prudentielles et règles, et des autorisations des agréments.

¹⁴ madamicrofinance (dans <http://www.madamicrofinance.mg/microfinance.htm>, consulté le 14 juin 2007)

¹⁵ madamicrofinance (dans <http://www.madamicrofinance.mg/contexte.htm>, consulté le 14 juin 2007)

Dans cette optique, le Gouvernement a approuvé en juin 2004 le Document de Stratégie Nationale de microfinance élaboré en avril 2004 suite à un processus participative de tous les acteurs et intervenants du secteur.

Le Gouvernement a décidé de permettre le développement des Institutions de Microfinance dans un cadre de libre marché sans imposer de contraintes particulières sur la fixation des taux d'intérêt. Les programmes d'assistance des Bailleurs sont harmonisés afin d'éviter les dédoublements et assurer la présence des divers éléments nécessaires au développement de la microfinance.

En collaboration avec les différents acteurs et intervenants, le Gouvernement malgache a engagé une réflexion sur :

- l'appui à la professionnalisation des Institutions de microfinance ;
- la régulation de leur développement sur tout le territoire ;
- la définition d'un cadre sécurisant et favorisant l'accès au refinancement.

Ce monde de la microfinance tient une place importante dans le projet de l'ONG.

Le projet Mihary Maharitra tenu par CRS/MG semble être un objet de microfinance et ce dernier lui sert d'appui. L'ONG a opté pour cette méthode afin de relancer l'économie rurale par voie de financement de leur microprojet en éloignant les paysans de leur culture d'assistantat pour qu'ils puissent gérer leurs affaires en octroyant des crédits dans les IMF. En général, l'ONG collabore avec les IFM, et, dans le cas de Toamasina, l'institution choisie est l'OTIV.

L'agribusiness est une production orientée vers le marché et fournit pour ce marché un meilleur qualité et une quantité tolérable. Cependant, les paysans n'ont pas les moyens d'assurer ce surplus d'activité ; alors, pour pouvoir supporter cette charge, ils ont besoin de l'appui de la microfinance. Toutefois, ils ne possèdent pas de garantie pour assurer le remboursement de ces frais ; c'est pourquoi dans son accord, CRS/MG a opté comme stratégie le fonds de garantie destiné à garantir le risque de non-paiement des crédits octroyés aux organisations paysannes qui travaillent avec l'ONG.

Toute filière sélectionnée à partir du marché et de l'étude de marché aura l'éventualité d'être financé. En effet, après constat, certains dossiers seront passibles de rejet si l'observateur ne voit pas la concrétisation de l'union des groupements bénéficiaires. Cependant, dans le cas des groupements de CRS/MG, cette exclusion ne doit pas avoir lieu car les paysans établissent au préalable un plan d'action intégré bien défini.

Il existe un prêt dénommé « prêt Mihary Maharitra » à travers le projet.

Le crédit Mihary Maharitra est un crédit destiné à financer les microprojets des groupements des paysans encadrés par l'ODDIT dans le Projet Mihary Maharitra. Il sert à payer une partie

des dépenses liées à la production végétale ou animale (main d'oeuvre, semence, engrais, provende, etc.) et l'achat de petits matériels agricoles et artisanales (hermes, pulvérisateurs, arrosoirs, etc.). De plus, sa définition a été établie à partir du besoin en service financier des groupements des paysans, en tenant compte de la rentabilité des opérations de l'institution financière partenaire. Ce crédit est garanti par un fonds de garantie alloué par CRS et la caution solidaire de chaque membre de groupement.

Ces groupements des paysans peuvent être composés des personnes qui habitent à proximité les unes des autres et se connaissent depuis longtemps. Elles se côtoient quotidiennement et ont tissé certains liens de solidarité. Les sommes empruntées par les membres de ces groupements dans le cadre de ce projet doivent servir à renforcer leurs activités économiques individuelles. Préalablement à l'étude de leur demande de prêt, chaque groupement de paysans doit être légale et ouvrir un compte dans une institution financière partenaire.

Pour faciliter la gestion de financement obtenu par chaque groupement, il doit élire deux responsables de crédit, crédibles parmi eux, pour assurer la gestion interne du crédit de chaque membre (octroi et remboursement). Les membres bénéficiaires de prêt effectuent leurs remboursements individuels auprès de ces responsables, et ceux-ci procèdent ensuite au versement auprès de l'institution financière partenaire suivant les modalités de remboursement stipulés au contrat de prêt.

L'OTIV, IMF choisie de la province de Toamasina par CRS, contribue à la concrétisation de ce « prêt Mihary Maharitra ». Nous évoquerons par la suite les données légales de cette institution.

L'OTIV de Toamasina est opérationnelle depuis 1995¹⁶ et offre des épargnes et/ou crédits aux coopératives/associations paysannes. Les objectifs principaux de l'établissement sont de faciliter l'accès de la population de la région de Toamasina aux services d'épargne et de prêt et de favoriser l'éducation économique, sociale et mutualiste.

Ses produits sont : - les prêts
- l'épargne volontaire

Les offres de l'OTIV varient selon le secteur d'activité. Le marketing agricole, dont Mihary Maharitra fait partie, se situe dans le secteur primaire. L'union des OTIV de la zone littorale estime que sa mission est de :

- donner aux diverses couches de la population n'ayant pas la possibilité d'être client des banques commerciales, l'accès à un système financier formel et pérenne ;
- améliorer les sources de revenus de la population grâce aux produits et services financiers offerts.

¹⁶ Otiv Toamasina : L'information institutionnelle générale et données légales (dans www.mixmarket.org, consulté le 06 août 2007)

CONCLUSION DU SECOND CHAPITRE

Ce second chapitre nous a permis d'avoir une notion plus approfondie sur la théorie appliquée dans l'agribusiness et l'appui de la microfinance dans ce genre d'activité.

Les outils marketing sont des techniques essentielles pour connaître le comportement de l'acheteur et agir sur ce comportement. L'étude de marché, à partir de la connaissance du marché jusqu'à la commercialisation du produit porteur – identifié lors de cette étude – constitue l'élément qui nous est utile pour la démarche du marketing agricole dans cette étude. En découle de même, l'élaboration d'un marketing mix adapté à chaque situation particulière de marché.

L'agribusiness, par le biais de CRS/MG a une prérogative : l'appui de la microfinance. A l'aide du prêt Mihary Maharitra, les paysans bénéficieront de cet appui et auront l'opportunité d'augmenter leur revenu grâce à l'augmentation de leur productivité.

CONCLUSION PARTIELLE

Dans les économies primitives, la commercialisation agricole est généralement une affaire assez simple qui requiert un minimum d'organisation et d'infrastructures. Le temps a évolué et la commercialisation demande plus de rigueur, d'attention et d'étude.

La première partie nous a permis d'acquérir une notion plus approfondie sur le Catholic Relief Services, sur ses missions d'ordre humanitaire et sur ses activités liées au développement du marketing agricole. Elle nous a aussi permis de prendre connaissance d'un projet établi au sein de l'ONG, « Mihary Maharitra » dont le principal but est d'augmenter le revenu des paysans avec objectif la facilitation de l'accès au crédit de ces derniers. Entre autre, l'appui de la microfinance dans les milieux ruraux.

En terme de résultats, cette première partie fournit un ensemble d'éclairage contribuant à mieux cerner le concept de l'agribusiness et son utilité pour le potentiel de réduction de la pauvreté à Madagascar, surtout des agriculteurs. De ce concept découle la connaissance de l'appui de la microfinance et la nécessité de cet appui dans le projet « Mihary Maharitra » à travers cette sorte d'activité.

Cependant, l'appui de la microfinance dans l'agribusiness n'est pas encore à point, certains problèmes sont constatés et sont connus comme freins et obstacles à l'avancement du projet. Aussi, entamerons-nous en seconde partie l'identification et la formulation des problèmes.

PARTIE II

IDENTIFICATION ET
FORMULATION DES PROBLEMES

SECONDE PARTIE : IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES

Cette seconde partie est destinée à l'identification et la formulation des problèmes que nous avons pu constater et rechercher durant notre période de stage. Les problèmes identifiés pourraient susciter un échec de l'appui de la microfinance dans l'agribusiness. Cette seconde partie démontre le puzzle complexe que constitue l'environnement socio-économique des ménages agricoles suscitant les problèmes en activités commerciales d'agricultures ainsi que le contexte encore plus complexe de l'appui de la microfinance. Il va donc falloir formuler ces problèmes en divisant cette partie en trois chapitres distincts, respectivement :

Le chapitre 1 : Problèmes rencontrés au niveau du partenaire opérationnel de Toamasina, qui énumère les différents freins qui pourront nuire à la progression du projet. Ces problèmes sont surtout relatifs à la réalisation sur terrains du personnel de mise en œuvre, autrement des écarts de résultats rencontrés par rapport aux résultats escomptés du projet.

Le chapitre 2 : Problèmes au niveau des activités agribusiness, commence par un diagnostic des problèmes parmi les organisations paysannes et continue par une analyse des obstacles en agribusiness rencontrés dans les régions rurales de Toamasina. Il est à remarquer que les résultats constatés dans ce chapitre sont particulièrement issus d'investigations personnelles ; à partir des enquêtes que nous avons effectuées sur terrains.

Le chapitre 3 : Problèmes de l'appui de la microfinance dans l'agribusiness entre dans le vif même de notre sujet où nous étalerons les problèmes de l'appui de la microfinance dans la zone Toamasina, pour ensuite prendre conscience des différentes contraintes des financements ruraux.

CHAPITRE 1 : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DU PARTENAIRE OPERATIONNEL DE TOAMASINA

La quasi totalité des activités de CRS/MG, est exécutée par les partenaires. Nous aborderons donc les analyses critiques au niveau de ces derniers et identifier les problèmes y existants. Nous parlerons ici du partenaire de mise en œuvre du diocèse de Toamasina, l'ODDIT.

Dans ladite ONG, les membres du personnel marketing est au nombre de 5, mais seulement 2 sont responsables du projet en cause. Les problèmes rencontrés dans la réalisation du travail sont dus au manque de personnel qui entraînerait un frein au niveau de l'exécution, au manque d'expérience dans le domaine des activités en marketing agricole et au manque de matériels. Ceci étant, porter une analyse critique sur l'ONG partenaire ne doit pas être considéré comme une insulte vis-à-vis de celle-ci, mais elle est donnée afin d'y édifier une amélioration dans l'intention de créer de nouvelles stratégies.

Nous allons donc entamer la première section qui a été intitulée « position du problème »

SECTION I : Position du problème

Le problème que nous analyserons dans cette section parlera surtout de la mauvaise organisation du planning de travail des responsables du projet (1-1) et d'un autre ennui néfaste rencontré par le partenaire : l'insuffisance de matériels de travail (1-2)

1.1. Mauvaise organisation du planning de travail

Cette mauvaise organisation est tout d'abord due par quelques faiblesses du personnel. En effet, d'un côté, notons une insuffisance en nombre du personnel.

Une équipe marketing est instaurée au sein du partenaire pour s'occuper de trois projets dans le même domaine. Cette équipe est composée de cinq personnes :

- un coordonnateur marketing : responsable de toutes les activités marketing ;
- un assistant dans le cadre du projet FELANA ;
- un assistant dans le cadre du projet FRB ;
- un coordonnateur du projet Mihary Maharitra : responsable du projet ;
- une assistante dans le cadre du projet Mihary Maharitra.

Nous pouvons ainsi distinguer que les responsables directes du projet en cause sont au nombre de deux.

Au niveau du bureau du partenaire implanté dans chaque zone d'intervention, il y existe un superviseur de zone qui travaille étroitement avec le coordonnateur du projet et son assistante. Ils devront assurer ensemble la réalisation de tous les objectifs fixés du projet.

Malgré cela, ils rencontrent des difficultés pour atteindre les objectifs fixés jusqu'à présent.

La réalisation par rapport au résultat escompté en terme quantitatif du projet durant le troisième trimestre de la première année fiscale de l'ONG, c'est-à-dire du 1^{er} avril au 30 juin 2007 est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : description de l'évolution des indicateurs du projet

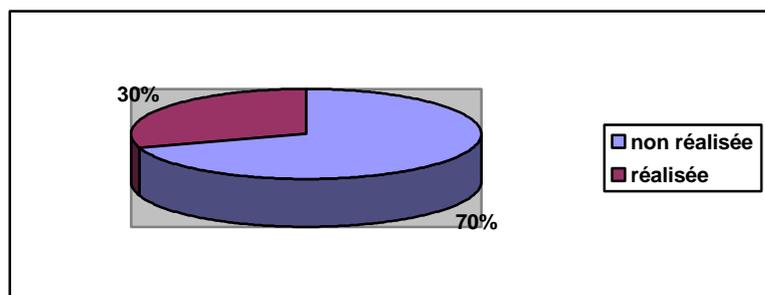
	LOA 2ans	FY 2007				
		PTA	Trim2	Trim3	cumul	%PTA
Nombre d'associations paysannes formalisées	80	40	----	16	16	33
Centre d'information sur le marché et service d'appui	2	2	----	0	0	0
Association des paysans formés sur l'élaboration de dossier de financement	80	40	----	12	12	30
Paysans bénéficiaires de financement pour leurs activités	2000	1000	----		0	0

Source : RTT 3 ODDIT

D'après ce tableau, nous pouvons déduire qu'aucun résultat n'a été obtenu qu'à partir du troisième trimestre de la première année fiscale du projet alors que ce dernier est en place pour une durée de 2 ans, ce qui implique qu'il s'achèvera en octobre 2008.

Le taux de réalisation des formations sur l'élaboration de dossier de financement, par rapport au PTA du partenaire, est représenté dans la figure suivante :

Figure 5 : formation sur l'élaboration de dossier par rapport au PTA



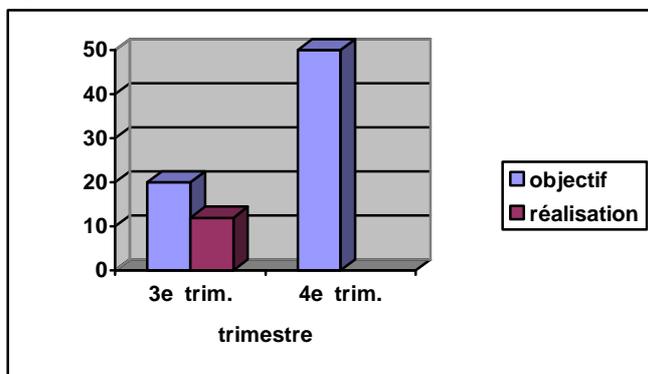
Cette figure nous démontre que jusqu'au mois de juillet, l'équipe Mihary Maharitra n'a réalisé que 30% de l'objectif annuel alors que la première année fiscale de CRS s'achève en fin septembre 2007. Bien que la formation des paysans sur l'élaboration de dossier de crédit est une étape importante afin que les groupements formalisés puissent établir leur PAI, afin d'octroyer un financement auprès de l'OTIV, le personnel connaît un sérieux retard quant à la réalisation de cette formation. En effet, avec un objectif de formation de 40 groupements formalisés durant une année fiscale, l'activité n'a débuté qu'au cours du troisième trimestre, ce qui engendrerait un risque de non aboutissement des objectifs du projet.

De l'autre côté, les membres du personnel responsable n'arrive pas assez à gérer son planning de travail.

Ils ont prévu 30 formations sur l'élaboration de dossier de financement et 40 formations sur la gestion de l'épargne et de crédit, pour le quatrième trimestre ; ce qui apparemment, est largement énorme comme activités à réaliser pour deux personnes, même aidées par les superviseurs de zones.

Courant troisième trimestre, les deux responsables ont prévu 20 formations sur l'EDF mais seulement 60% de cet objectif a été réalisé. Cependant, il est fort probable que leur objectif émis précédemment ne puisse pas être réalisable. Dans la figure 6, distinguons les formations réalisées par rapport aux objectifs.

Figure 6 : formation sur l'EDF et la GEC



Cette figure nous montre que durant le troisième trimestre, quand le personnel a projeté de donner 20 formations, il n'a pu accomplir que 12. Les données pour le quatrième trimestre sont incomplètes étant donné que nous avons déjà complété notre période de stage pour la période.

1.2. Insuffisance de matériel de travail

Dans le cadre du projet, l'ONG CRS/MG, pour la mise en œuvre, a équipé les partenaires :

- de motos : 1 moto par partenaire diocésain
- d'ordinateurs

Les ressources matérielles de l'ODDIT peuvent être regroupées en deux catégories :

- le matériel roulant
- l'immobilier

D'un côté, nous remarquons une insuffisance du matériel roulant.

ODDIT détient trois voitures dont une toujours à la disposition du coordonnateur de programme. Toutefois, l'équipe marketing dans le cadre de Mihary Maharitra ne bénéficiera de ce genre de transport que rarement car une moto est à sa disposition afin d'effectuer les descentes sur terrains.

Les descentes sur terrains faites par le partenaire se font dans des zones plus ou moins enclavées, dans les zones rurales où les voitures ne peuvent même pas y accéder. Bref, il opère dans des communautés marginalisées et écartées. Par ailleurs, la conduite de moto est assez bénéfique pour ce genre d'activité. Alors que l'équipe sur terrain ne dispose que d'une moto, l'assistante du projet est souvent contrainte d'effectuer ces visites de terrains en taxi-brousse ; ce qui retarde parfois ses arrivées sur sites.

Mis à part cette insuffisance de matériel roulant, nous rencontrons un problème plus sérieux encore, l'absence de matériel immobilier.

Les locaux de l'ONG est sise dans l'enceinte petit séminaire Saint Paul à Androranga Toamasina. Le bureau est assez étroit car il existe un magasin de stockage de vivres dans le même bâtiment.

Les matériels immobiliers à la disposition des membres du personnel opérationnel du projet sont :

- matériel et mobilier de bureau :
 - aucune chaise
 - aucune table
- matériel informatique :
 - aucun ordinateur
 - une imprimante, à l'usage de tout le personnel
 - une photocopieuse, à l'usage de tout le personnel

Nous pouvons ainsi constater que les responsables du projet dans le diocèse de Toamasina ne disposent pas assez d'équipements. Quand l'usage d'ordinateur est nécessaire, ce qui est fréquent, pour établir les budgets nécessaires, les plans et rapports de travail,..., les employés responsables du projet doivent emprunter ceux de leurs collègues de la branche marketing. Ils co-partagent de même un bureau avec ceux-ci.

Les différents problèmes suscités entraînent des conséquences déplorables dans l'accomplissement des tâches du partenaire.

SECTION II : Effets négatifs

Les problèmes que nous énumérerons dans cette seconde section sont les conséquences directes de ceux émis dans la section précédente. A savoir la confusion des tâches (2-1) et le retard dans l'exécution des activités (2-2).

2.1. Confusion des tâches

Le partenaire élabore à chaque début d'année des plans de travail annuel qui se subdivisent en quatre PTT (Plan de Travail Trimestriel) et à chaque fin de trimestre, chaque responsable de projet devrait fournir des livrables auprès de CRS constitués par un document appelé RTT (Rapport de Travail Trimestriel) pour compte rendu à l'encontre de l'unité Sécurité Alimentaire, des rapports financiers, un bordereau de versement de reliquats,.... De plus, chaque staff établit et envoie un planning mensuel au coordonnateur de développement et celui-ci l'envoie de façon non systématique au PO, pour commentaire et validation.

Le RTT sera visé et approuvé par le PO de Toamasina et envoyé au personnel traitant du projet à Antananarivo.

A travers chaque ouvrage, plusieurs données sont confuses et mélangées. Les informations ne sont pas fiables à 100% et nécessitent une sérieuse vérification et réflexion.

Exemple : « (...) au cours de ce trimestre, 12 formations ont été réalisées, qui représente le 80% de l'objectif du trimestre et 25% celui de l'année (...) »

(Source : RTT3 de l'ODDIT)

Le partenaire parle ici de formations sur l'élaboration de dossier de financement, émis précédemment (ndlr tableau 1). La réalisation présente en réalité 30% de l'objectif de l'année, et non pas 25%. Par conséquent, si 40 formations se subdivisent en quatre trimestres, 10 formations devraient être allouées en un trimestre, ce qui ne représente en aucun cas 80% de l'objectif du trimestre car si nous nous référons à l'objectif du projet, 12 formations représentent 60% de cet objectif.

Tableau 2 : situation des formations sur l'élaboration de dossier de financement

Formation	Objectif projet (O1)	Objectif trimestre(O2)	Réalisation	Réalisation % à O1	Réalisation % à O2
EDF	80	10	12	60%	120%

Source : RTT 3 ODDIT

Il est à noter que le partenaire n'a effectué depuis le début du projet que ces 12 formations sur l'élaboration de dossier de financement. Ce qui implique une réalisation de 68 formations encore à venir.

Le plus grand problème réside aussi au niveau de la version provisoire et la version définitive du PTT et surtout du rapport, que le PO n'arrive plus à distinguer. En effet, après avoir fourni les livrables auprès de CRS, qui engagent un virement de fonds pour le PTT suivant ; après déblocage de ce fonds, le partenaire ne se soucie plus que de l'atteinte des indicateurs et la consommation de ce fonds.

En résumé, la confusion des tâches pose un problème au niveau du suivi de l'évolution des activités du projet.

2.2. Retard dans l'exécution des activités

A cause de la désorganisation du planning de travail, certains voire plusieurs objectifs ne sont pas encore atteints alors que le projet est à mi-parcours.

Il y a six activités bien distinctes dans le cadre du projet au sein de l'ODDIT :

Tableau 3 : évolution des indicateurs du projet et écarts

Activités	Objectif du projet	Objectif année	Réalisation	Ecart
Nombre d'associations paysannes formalisées	80	40	16	24
Nombre d'associations paysannes formées sur la gestion de crédit et comptabilité simplifiée	80	40	12	28
Nombre de PAI des paysans financés et exécutés	80	40	0	40
Nombre de centres de crédit de proximité mis en place et opérationnels	2	2	0	2
Nombre de gestionnaires de centres de crédit sur les techniques d'octroi de crédit et recouvrement	4	4	0	4
Nombre de plan de suivi de crédits entre IMF et partenaires opérationnels	1	1	0	1

Source : PTT 4 ODDIT

Nous pouvons en déduire que seulement 33,33% des activités sont réalisés par le partenaire alors que le projet est déjà à mi-chemin.

Une des causes du retard de l'exécution des activités est le retard de déblocage du fonds de garantie.

En effet, CRS/MG a choisi comme stratégie dans ce projet, une alliance avec les institutions de microfinance implantées dans chaque diocèse d'intervention en allouant un fonds de garantie pour financer les activités agricoles des organisations paysannes ciblées par le projet dans tout Madagascar. Cependant le déblocage de ce fonds n'est pas encore en place, ceci est dû par l'accord avec l'OTIV du diocèse de Toamasina encore en cours alors que le projet ne dure que deux ans.

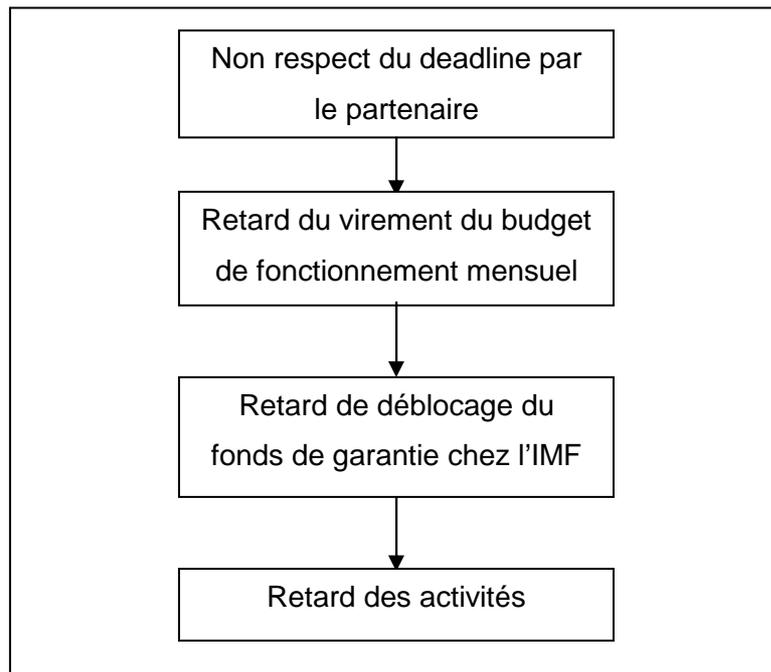
Ce retard de déblocage est en fait la cause directe du retard des activités du projet car ce n'est qu'après l'élaboration du PAI par les groupements que l'IMF légalisera l'activité agricole de l'agriculteur et ainsi lui octroyé le crédit nécessaire. Par conséquent, l'ONG examine et étudie les risques probables quand au prêt d'argent.

Outre ce retard de déblocage de fonds, il y a aussi le retard de virement du budget du projet.

L'ONG CRS/MG soutient financièrement le partenaire. Ce qui engendre que le budget mensuel du partenaire est viré depuis CRS Antananarivo. Les membres du personnel rencontrant une légère mauvaise gérance de son travail, rencontre en même temps un retard de virement car il n'a pas su respecter la date limite de l'élaboration du budget mensuel nécessaire à l'accélération des activités. Pourtant, faute de budget, aucune activité n'est possible car tout déplacement nécessite un budget au préalable, surtout pour l'achat des matériels « supports de formation ».

Aussi, pourrions-nous résumer dans le schéma qui suit les principales causes conduisant le retard de l'exécution des activités.

Figure 7 : causes du retard dans l'exécution des activités



Nous pouvons constater d'après cette figure que chaque cause émise engendre le retard des activités du projet Mihary Maharitra. Entre autre, le non respect de la date limite de la remise du budget du mois entraîne le retard du virement du budget de fonctionnement, donc, le retard du démarrage des activités.

CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE

Ce premier chapitre a été consacré à l'analyse critique de l'ONG partenaire ODDIT. Le problème se pose lorsque le planning est mal organisé. De plus, cela s'intensifie à cause de l'absence de matériel de travail entraînant le freinage des différentes tâches. Ainsi s'ensuivent les effets négatifs de ces problèmes qui se caractérisent par la confusion des informations données à CRS dans les rapports de travail élaboré par le coordonnateur du projet, et par le retard de l'exécution des activités.

Il découle de ce chapitre que l'évolution des activités agricoles des paysans cibles des deux ONG dépend de la bonne volonté du partenaire. Dans un second chapitre, nous entamerons les problèmes rencontrés dans le cadre de l'agribusiness.

CHAPITRE 2 : PROBLEMES AU NIVEAU DES ACTIVITES AGRIBUSINESS

Ce chapitre est destiné à l'analyse des problèmes de l'agribusiness.

Plusieurs contraintes sont à l'encontre de la mise en œuvre du développement rural, que nous développerons un à un dans les sections et sous-sections du chapitre 2 :

- d'ordre socio-culturel :
 - o système de valeur et structure sociale périmée
- d'ordre économique et psychologique :
 - o incapacité des paysans à découvrir par eux-mêmes les voies de développement
 - o chute des prix des produits sur le marché
 - o inexistence des soutiens de prix de producteurs
 - o étroitesse des marchés nationaux
 - o non développement de l'assurance agricole
 - o insuffisance des informations
- d'ordre financier
 - o problème de crédit agricole
 - o faible possibilité à collecter les épargnes
 - o insuffisance des financements publics
- d'ordre institutionnel :
 - o insuffisance de l'organisation du monde rural
 - o carence en matière de formation professionnelle des producteurs
- d'ordre technique :
 - o aléas climatiques et autres

L'agribusiness est exclusivement appliqué par les paysans. CRS a sélectionné des organisations paysannes dans le cadre de leur intervention sur le marketing agricole. Dans une première section, notons les problèmes rencontrés par les groupements cibles du projet.

SECTION I : Les groupements cibles

40 organisations paysannes sont ciblées par le projet, base de cette étude. Les problèmes que nous discuterons à travers cette première section sont issus du diagnostic de sept groupements de paysans de par les enquêtes faites sur terrain, dans les communautés suivantes : Tsaratanana et Vohitradiana de la zone Mahatsara, Ifontsy et Anjahamarina de la zone Antsiramandroso.

1.1. Problèmes identifiés au cours des formations

Dans le diocèse de Toamasina, l'ODDIT a comme objectif d'assister 2000 paysans appartenant à 40 groupements et 10 communautés. Durant quelques descentes sur terrains, nous avons pu recueillir et constater les freins de l'agribusiness dans le milieu rural.

Durant notre assistance aux formations données par l'ODDIT, nous avons pu retirer les réels problèmes des paysans des zones rurales :

- Système de valeur et structure sociale périmée

Madagascar est un pays où 80% de la population vivent dans les zones rurales avec l'agriculture de subsistance¹⁷. Depuis plus d'une dizaine d'années, malgré une initiation au marketing agricole des paysans, ils n'arrivent toujours presque pas à sortir de leur culture d'assistanat. En effet, avant que l'ONG n'ait proliféré l'agroentreprise dans les zones rurales, les paysans produisaient selon l'habitude de leurs anciens sans se soucier de la qualité ni de la quantité des produits. Entre autre, l'éthique n'était pas encore d'ordre ni les études de marché. De plus, nous rencontrons de réels problèmes internes vis-à-vis des organisations paysannes comme :

- la non application des règlements intérieurs au groupement ;
- le manque de solidarité entre les paysans membres ;
- l'existence d'une absence fréquente de certains membres lors des réunions ou lors des travaux ;
- la diminution en nombre des membres ;
- certains ne pensent qu'à gagner de l'argent sans y mettre du sien dans les travaux collectifs.

- Incapacité technique des paysans

Suite à ce système de valeur et cette structure périmée des paysans, ces derniers sont incapables de découvrir par eux-mêmes les voies de développement. Le développement du monde agricole dépend en premier lieu et surtout de la mentalité des agriculteurs. Ils doivent sortir de leur culture d'assistanat et prendre en main leurs activités, en laissant de côté les cultures traditionnelles et s'adapter à la globalisation, en y assurant la quantité et la qualité demandée des produits.

Toutefois, nous remarquons encore de nos jours des paysans qui ne possèdent pas de calendrier cultural et qui ne maîtrisent pas assez les méthodes d'étude de marché.

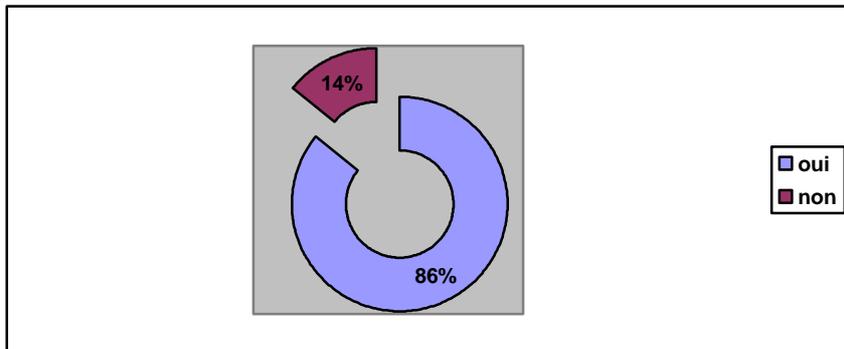
Parmi les incapacités des paysans, nous pouvons citer la non possession du calendrier cultural chez quelques groupements et le manque d'expérience dans le domaine de l'étude de marché.

¹⁷ CRS Madagascar

En premier lieu, chaque groupement doit avoir en sa possession un calendrier culturel car c'est un élément crucial de l'agribusiness.

Certains paysans ne détiennent pas ce calendrier sous prétexte que l'habitude suffit. Nous pouvons le constater dans le graphe qui suit :

Figure 8 : pourcentage de possession du calendrier culturel

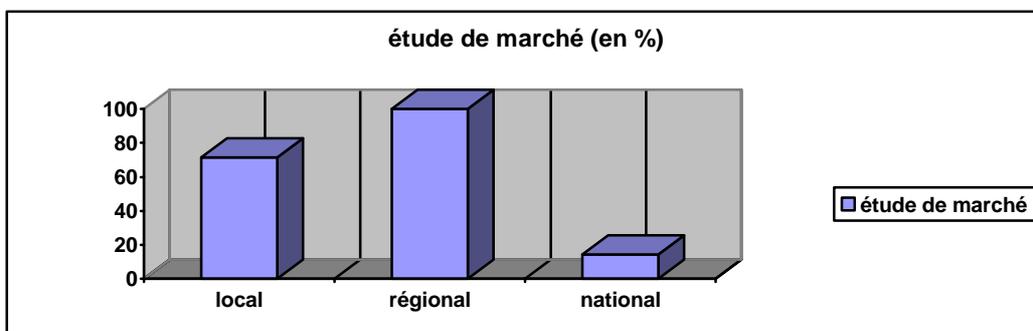


Cette figure nous montre qu'il existe encore 14% des groupements qui ne possèdent pas de calendrier culturel alors que c'est un des piliers de l'évolution de l'agribusiness.

Le calendrier culturel est un élément de l'approche territoriale. Il démontre aux paysans les périodes propices de chaque étape de production. 86% des groupements appliquent leur culture conformément au calendrier culturel. Alors que les 14% ne l'appliquent pas, leur production de produits porteurs pourrait ne pas être évidente.

En second lieu, à Madagascar, la plupart des paysans n'ont pas d'expériences quant à l'étude et la visite de marché, faute d'habitude. De plus, vu le bas niveau d'instruction de certains, il est difficile pour eux d'accomplir des études de marché à cause de leur complexe, de leur peur et surtout de l'analphabétisation ; car une prise de note est de rigueur. Aussi, la quasi-totalité des produits ne se vend-elle que dans les marchés de proximité comme vue dans la figure :

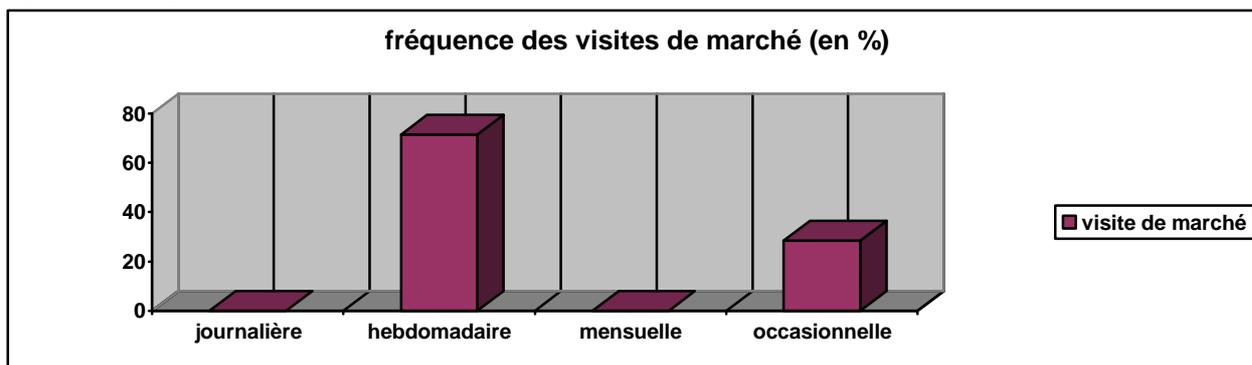
Figure 9 : lieu d'étude de marché



Nous pouvons constater la presque inexistence des visites et études orientées vers le marché national alors que la promotion des produits dans le cadre de l'agribusiness ne doit pas être sous-estimée.

L'intervalle de chaque visite de marché se fait selon l'habitude de chaque groupement pourtant l'idéal serait une visite plus ou moins fréquente. Par conséquent, le marketing est aussi basé sur l'identification d'opportunité de marché avant la production

Figure 10 : fréquence des visites de marché



Cette figure nous indique qu'il existe des groupements qui effectuent les visites de marchés occasionnellement alors qu'il est conseillé d'effectuer une visite hebdomadaire afin de déterminer les évolutions probables du marché.

▪ Bas niveaux d'éducation

La plupart des paysans, à noter, les groupements cibles du projet de l'ONG dans la région de Toamasina connaît de très faibles taux d'éducation. Ceci est dû en grande partie au taux de pauvreté surélevé des zones rurales de Madagascar en général.

En effet, voici une statistique¹⁸ de la pauvreté de notre pays :

- Revenu par habitant: 230\$, soit ar 460 000 pour un cours moyen du dollars de ar 2000 ;
- Indice de pauvreté : 70% ;
- 80 % des peuples vivent dans le monde rural ;
- 75 % du peuple n'ont pas accès à l'eau potable ;
- Mortalité des enfants : 15 % ;
- Analphabètes : 45% ;
- 30 % des pauvres proviennent des régions enclavées.

Voyons dans le tableau qui suit la fréquence du niveau d'éducation des paysans des zones enclavées de Toamasina.

¹⁸ Millenium Challenge Account

Tableau 4 : fréquence du niveau d'éducation des paysans de Toamasina

Niveau d'instruction	Nombre	%
Primaire	21	63,6
Secondaire 1	08	24,2
Secondaire 2	03	9,1
Université	01	3,0
TOTAL	33	100

Source : ouvrage « évaluation Mihary » dans l'ONG CRS

Ce tableau nous montre le faible taux de scolarisation des paysans surtout à partir de la classe secondaire.

Le niveau de compréhension de chaque paysan dépend généralement de leur instruction. Nous rencontrons parmi les groupements ceux qui ont la difficulté de s'adapter au marketing agricole. Ce qui est résumé dans le tableau suivant :

Tableau 5 : taux d'adaptation des paysans au marketing agricole

Processus étude de marché	Nombre de groupements	%
Monographie	9	52,9
IOM	3	17,6
PAI	3	17,6
Chaîne de marché	10	58,8
TOTAL	25	100

Source : ouvrage « évaluation Mihary » dans l'ONG CRS

L'IOM et le PAI sont les moins adaptés par les paysans d'après le tableau alors que dans le cadre du projet Mihary Maharitra, ce sont deux activités que les paysans doivent maîtriser. Elles marquent les atouts d'un appui de la microfinance.

1.2. Incapacité financière des paysans

L'agribusiness connaît un obstacle au devant de la pauvreté des paysans. Pourtant ce fait est indéniable ; certains groupements de paysans rencontrent des difficultés quant à la concrétisation des acquis des formations que l'ONG leur transmet.

Cette incapacité financière des paysans se caractérise par des problèmes de terrains de la plupart des groupements et entraîne un faible taux de réalisation des formations données par le partenaire. Nous étalerons successivement ces deux cas.

- Problèmes de terrains cultivables

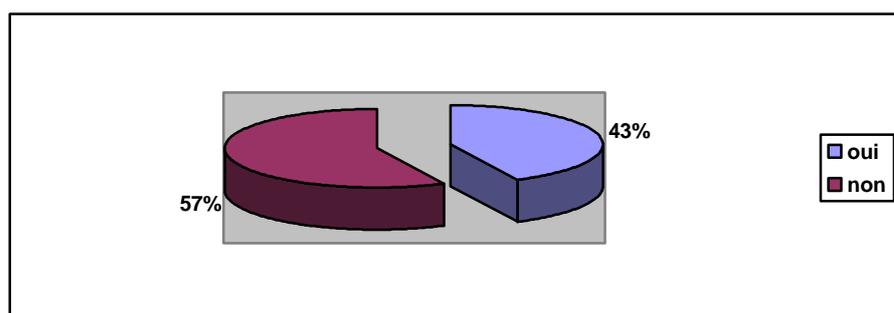
Le revenu d'un ménage ne lui permet pas d'accomplir des activités qui sollicitent un grand financement. Les travaux restent alors bloqués, ce qui entrave la croissance de l'agribusiness. Le problème le plus critique est l'accessibilité aux terrains c'est-à-dire le pouvoir de chaque paysan à posséder un terrain cultivable. Aujourd'hui, nous nous situons devant un problème de production alimentaire où 50% des ménages occupent seulement 10% des terrains cultivables et les personnes défavorisées occupent les terrains moins productifs¹⁹.

En général, la superficie moyenne cultivée par ménages est de 1,2 hectares, et 85% des paysans exploitent moins de 2 hectares.

Pour la plupart des groupements des zones rurales de Toamasina, les problèmes les plus fréquents sont l'insuffisance des terrains à cultiver, la rareté des terres et l'insécurité foncière. Beaucoup ne possèdent pas de terres mais sont contraints de les louer, d'autres ont par contre la chance de se les procurer gratuitement, le temps d'une production d'une culture.

Voyons dans la figure ci-dessous le pourcentage de paysans ayant des problèmes de terrains.

Figure 11 : problème de terrains



Ce résultat est issu d'une enquête parmi un échantillon des groupements cibles du projet. 43% des groupements de paysans se plaignent d'avoir des problèmes de terrains : soit les surfaces cultivables sont très réduites, soit ils ne possèdent pas de terrains et sont dans l'obligation d'investir encore plus d'argent dans les locations ou acquisition de terrains.

Par ailleurs, 57% des organisations paysannes ne rencontrent pas ce problème car certains ont suffisamment de terres fertiles et d'autres ont le privilège d'avoir accès gratuit à des terrains suffisamment cultivables grâce à l'accord des propriétaires prêtant leurs terres.

- Faible taux d'exécution

A cause de la pauvreté persistante des petits producteurs ruraux, ils sont en difficulté d'appliquer les acquis des formations, du point de vue de la production.

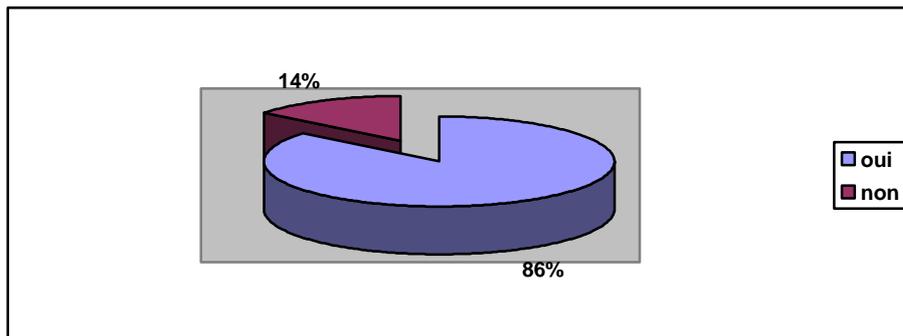
¹⁹ CRS Madagascar

En effet, les travaux demandant un plus d'investissement, certains n'ont pas le pouvoir de les exécuter, surtout individuellement.

Notons que les formations sur les techniques de production sont issues de l'approche FFS, qui initie les paysans aux techniques adéquates pour avoir de meilleurs produits à la récolte.

Le graphe ci-après nous montre le pourcentage des paysans qui ont adopté la formation dans le diocèse de Tamatave :

Figure 12 : pratique des formations



D'après ce graphe, 86% affirment avoir adopté les formations données par l'ODDIT en approche territoriale tandis que 14% dénie pouvoir appliquer les acquis faute de ressources financières. Ils sont alors contraints d'adopter la culture traditionnelle.

Si tels sont les problèmes au niveau des organisations paysannes cibles, dans la région de Toamasina, voyons dans une deuxième section l'analyse profonde des vraies entraves de l'amélioration de l'agribusiness dans la région même.

SECTION II : Pour les régions rurales de Toamasina

Etant la base de notre étude, les problèmes d'activités d'agribusiness des régions rurales de Toamasina feront objet de développement de cette seconde section. Les communautés sources de cette analyse globale sont les mêmes que celles de la section précédente.

Trois problèmes bien distincts se situent au niveau de ces communautés : la mauvaise qualité des routes (2-1), la chute des prix des produits sur le marché (2-2) et le marché restreint (2-3)

2.1. Mauvaise qualité des routes

L'infrastructure routière à Madagascar est constituée par un réseau de 40 000 Km environ de routes dont seulement 10 000Km sont utilisables, la moitié bitumée et l'autre carrossable. Une nette disparité du niveau de développement des infrastructures routières des 6 Faritany est constatée.

Le gouvernement de Madagascar, les techniciens de CRS et ses partenaires ont souligné²⁰ le besoin de donner une priorité au ciblage des communautés rurales pour le programme de développement institutionnel en insistant sur l'amélioration de la production agricole et la génération de revenus des activistes agricoles au niveau des ménages et de la communauté. La pauvreté dans les zones rurales à Madagascar est aggravée par de nombreux facteurs mais elle est surtout générée par la mauvaise qualité des routes car plus de 70% des préfectures sont classés comme inaccessibles.

Concernant la présentation générale des infrastructures à Madagascar, la charte routière de janvier 2000²¹, établie par le Ministère des travaux publics dénombre :

- 4 routes nationales primaires reliant les chefs-lieux des provinces ;
- 24 routes nationales secondaires ;
- 42 routes nationales temporaires.

Ces routes sont caractérisées par l'insuffisance d'entretien permettant un niveau acceptable d'exploitation, ce qui explique la dégradation généralisée.

2.2. Chute des prix des produits sur le marché

“ Le prix est la quantité de monnaie permettant d'acquérir un bien. Le prix d'équilibre est celui qui assure l'égalité de l'offre et de la demande ” (Albertini)²²

La chute des prix des produits découle de plusieurs facteurs. C'est la conséquence directe de la mauvaise qualité des routes qui engendre le retard de la livraison des semences, qui implique le retard des travaux déjà prévus, et après, le retard de la mise sur le marché des produits porteurs. Cela entraîne une mauvaise concurrence car les produits ne pourraient plus être considérés comme porteurs et leur prix serait discutable.

Outre que les semences arrivent trop tard, elles sont aussi plus ou moins coûteuses donc, l'autre problème est que si le prix des produits décroît, l'agriculteur connaîtra des pertes et n'atteindra pas le juste prix de sa vente.

Cette chute de prix se présentera soit :

- prix de production = prix sur le marché, ou
- prix de production > prix sur le marché, ou
- la marge du produit est quasiment inférieure à 50%

²⁰ Document sur le projet Mihary Maharitra, CRS Madagascar

²¹ RAKOTOARISON Monique, *Etude COMESA Madagascar*, Mai 2001

²² *Rural Invest* de l'organisme PSDR

La chute des prix se manifeste lorsque :

- Le prix des produits récoltés annuellement connaît une variation saisonnière : il est bas au moment de la récolte car l'offre est abondante. Puis il augmente progressivement, pour atteindre un maximum avant la récolte. Ensuite, les prix baissent rapidement, anticipant ainsi la récolte qui s'annonce.
- Les petits agriculteurs ne disposent pas de facilités de stockage. Ils sont contraints de vendre l'ensemble de leur production juste après la récolte lorsque les prix sont relativement bas. Ceux qui disposent de facilités de stockage n'ont pas cet inconvénient. Ils décident de stocker ou de vendre en fonction du prix de marché, de l'évolution future des prix, et des coûts de stockage
- La vente au détail sur le marché présente une grande variabilité de prix en fonction de la saison, mais aussi du degré de fraîcheur des légumes. Ainsi des légumes vendus à 600 ariary le matin pourront être cédées à 60-120 ariary en fin d'après-midi ou le jour suivant, limitant ainsi à une quantité négligeable les invendus et pertes liées à la dégradation du produit vendu.

2.3. Marché restreint

Les principaux facteurs restreignant l'orientation vers le marché des activités de production en monde rural résident dans l'insuffisance des infrastructures et des canaux de transmission des signaux de marché aux producteurs en premier lieu.

A cause du mauvais état des routes, les collecteurs d'un côté ne viennent pas sur les lieux pour acheter les produits faute d'accessibilité ; et de l'autre côté, les paysans n'ont pas souvent le temps d'aller promouvoir leurs produits en ville ou dans les grands marchés.

Plusieurs initiatives sont prises tant par le secteur public que par le secteur privé, comme la construction de marchés et la mise en place de plateforme telle que l'observatoire riz. Mais, les activités relatives au secteur agricole ne répondent pas encore suffisamment aux besoins du marché en termes de quantité, qualité, et régularité.

En second lieu, la diversification des cultures est essentielle dans une stratégie pour la couverture du marché. Le problème que nous rencontrons aujourd'hui c'est que les paysans se focalisent sur la production des cultures qui leur sont habituelles et des cultures traditionnelles, alors que le marché demande la qualité et la quantité.

De plus, à Madagascar, la plupart des paysans s'appuient sur une seule culture pour leur subsistance²³, certains ne sont pas encore conscients que la production soit leur source de revenu. La faiblesse de la recherche et développement constitue un handicap à l'expérimentation de la diversification de culture et pour une culture non diversifiée, le marché est étroit car les collecteurs réclament les filières potentielles de chaque région.

Nous pouvons donc résumer qu'une infrastructure médiocre et un grand éloignement des marchés limitent les opportunités économiques des organisations paysannes. Pour la région de Toamasina, les paysans se contentent du marché local ; la probabilité d'un marché extérieur n'est pas encore envisagée.

CONCLUSION DU SECOND CHAPITRE

Plusieurs obstacles entravent au développement du secteur agricole. Les premiers problèmes s'installent du côté des groupements paysans qui se caractérisent surtout par un problème socio-organisationnel. De plus, le faible niveau d'éducation des paysans de Toamasina suscite une démotivation de ceux-ci à appliquer les acquis des formations données par l'ODDIT, dans leur méthode de production. La pauvreté des ménages constitue aussi le principal problème dans ce chapitre.

De même, la région de Toamasina présente des inconvénients tel le mauvais état routier qui créent des problèmes au niveau de la commercialisation des produits de ces producteurs.

Ce second chapitre nous a montré que des problèmes sont à régler dans le monde de l'agribusiness pour qu'il connaisse son développement.

Par ailleurs, dans un troisième chapitre, analysons les problèmes dans l'appui de la microfinance.

²³ Madagascar Action Plan, 2006

CHAPITRE 3 : PROBLEMES DE L'APPUI DE LA MICROFINANCE DANS L'AGRIBUSINESS

L'accès à la microfinance est la force du développement des activités en agriculture. Toutefois, ce monde connaît aussi ses problèmes car plusieurs contraintes y régissent surtout du point de vue du financement des petits producteurs ruraux. Ces derniers sont soumis à certaines conditions et ne sont pas en mesure d'assumer les intérêts encourus. Les modalités de financement rural à taux accessibles aux paysans ne sont pas encore mises en exergue. Les ménages pauvres et à bas revenu auront une difficulté à accéder aux crédits des IMF, ne sachant pas les conditions avantageuses que pourraient leur procurer ces institutions. En d'autre terme, le financement des activités agricoles est encore mal vulgarisé de nos jours, ceci est aussi dû à l'environnement interne et externe aux institutions de microfinance.

SECTION I : Les problèmes de l'appui à Toamasina

Le financement des agriculteurs est un domaine à risques. L'appui de la microfinance fait partie intégrante des objectifs du projet de CRS ; et, en dépit de ces risques, l'ONG facilitera l'accès des paysans aux diverses institutions financières partenaires. Cependant, nous remarquerons par le biais de cette section le retard de l'assise du projet de financement de CRS, exclusivement pour la région de Toamasina, et les enjeux que pourraient rencontrer cet appui.

1.1. Retard de l'assise du projet de financement

CRS fournira \$500.000 dans des fonds de garantie de prêt à administrer par la Caisse d'Epargne de Madagascar, et les établissements de microfinance. Des fonds seront employés pour soutenir les projets agroentreprise, y compris l'accès aux services de développement des affaires ; telle que la formation en gestion de crédit, aux techniques agricoles, à l'accès aux services marketing de vente, ou au développement des voies de communications. Des fonds de prêt seront également employés pour soutenir l'acquisition des instruments de ferme des producteurs ; telle que l'amélioration des outils, des engrais, ou de l'infrastructure de petite taille, comme l'équipement de stockage ou de transformation. Tous les projets seront approuvés par CRS et, si le groupement est jugé apte à pouvoir crédité, CRS autorisera le transfert des fonds de la Caisse d'Epargne vers l'institution de microfinance appropriée.

Dans un premier temps, CRS fait face à une lenteur de la procédure d'octroi de crédit. En effet, l'appui de la microfinance est appliqué par CRS par le biais du projet Mihary Maharitra. Toutefois, pour le diocèse de Toamasina, l'ONG rencontre un sérieux retard quant au déblocage du fonds de crédit nécessaire auprès de l'OTIV.

Avant la procédure, l'ONG devra encore analyser les risques qui incombent au financement des organisations paysannes pour s'assurer que les fonds de garantie qu'elle recouvre ne subiront pas de perte, de mauvais usage par les paysans,...

La négociation avec l'OTIV de Toamasina n'a pas encore été achevée. Ceci parce que sur les lieux, cette institution se subdivise en deux :

- ACOA : Association des Caisses de l'OTIV Autonome
- OTIV

Il est alors difficile d'établir un protocole dans ces conditions. De plus, faute de temps, CRS a dû envisager de rassembler le réseau OTIV de la province de Toamasina à Moramanga, et faire la négociation en même temps

Dans un second temps, CRS est au devant d'un retard des activités agricoles, alors que ces activités auront servi de preuve pour leur financement. De ce fait, l'autre cause directe du retard de l'assise du projet Mihary Maharitra est le retard des plans d'actions des paysans. En effet, la conséquence directe du retard d'exécution des activités du personnel est le retard de l'élaboration des PAI des OP, qui servent de justification de leur besoin de financement.

Le PAI regroupe le budget et le compte de résultat prévisionnel (CRP) du demandeur. Chaque groupement ou chaque membre qui désire recevoir un financement doit établir au préalable ce plan d'action après quoi, l'ONG vérifiera sa rentabilité. Ainsi, s'il juge le mini-projet « viable », le groupement pourra emmener son PAI auprès des IMF ; sans quoi, leur microprojet ne serait financé. En effet, les IMF ne peuvent légaliser le financement et octroyer des crédits qu'après constat des détails des activités, du budget et du CRP de chaque groupement. Ce n'est qu'après qu'ils examineront les dossiers des demandeurs.

1.2. Menaces rencontrées par l'appui de la microfinance

L'appui de la microfinance connaît un enjeu. C'est un acte qui aidera les producteurs à gagner de l'argent mais qui pourra en même temps causer des pertes pour l'institution partenaire et l'ONG si elles subissent des actes irréflectifs de la part de leurs bénéficiaires.

En effet, certains risques sont liés aux bénéficiaires des crédits alloués par les IMF. Deux grands paramètres sont mis en évidence :

- La moralité de certains paysans
- Le problème lié au remboursement des prêts

- Moralité des paysans

Il existe et nous pouvons encore remarquer de nos jours des paysans ayant des intentions abusives. Le problème qui se pose dans ce cas est que le crédit est au nom du groupement et certains en abusent.

Les problèmes peuvent se présenter lorsque :

- Le groupement emprunte de l'argent pour un travail collectif alors que certains ne prennent même pas part aux travaux

- Un ménage utilise le fonds à mauvais escient c'est-à-dire qu'il ne destine pas le crédit au développement de ses activités agricoles mais l'utilise pour l'achat des biens ménagers telles une radio, une bicyclette, un lit, une télévision,... Par ailleurs, ce ménage n'aura pas l'occasion de connaître une augmentation de son revenu car il a fait une mauvaise gestion de son crédit

- Les membres du groupement n'ont pas les mêmes visions, certains veulent réussir et développer leur production mais d'autres ne pensent qu'à acquérir les bénéfices sans faire des efforts

- Remboursement

Un des périls majeurs est le problème de règlement des crédits accordés aux paysans. En effet, parfois, il leur est difficile de rembourser s'ils éprouvent les intentions abusives émises précédemment.

Dans un premier temps, le producteur risque de ne pas rembourser le crédit qu'il a octroyé parce qu'il ne l'a pas utilisé à bon escient. Il ne l'avait pas destiné pour le développement de sa production ; par conséquent, il n'a pas de bénéfice à cause de l'absence de vente de produits porteurs, donc il ne peut plus endosser le crédit. L'ONG et ses partenaires ne pouvant fréquemment descendre sur les lieux pour suivre la destination des fonds, les paysans ne respectent pas le délai de remboursement et certains arrivent même à fuir du village.

Dans un second temps, le problème se pose si le paysan ne suit pas les techniques de production améliorée et le calendrier cultural ; il subira des pertes dans la vente de ses produits car la demande sera inférieure à l'offre. Aussi ne réussira-t-il pas à réunir la totalité de son emprunt et n'en remboursera qu'une partie.

CRS veut soutenir les activités des paysans en leur appuyant financièrement grâce à la facilitation de l'octroi de crédit chez l'OTIV. Des contraintes sont quand même à prendre en compte ; c'est ce que nous allons montrer dans la section II.

SECTION II : Les contraintes des financements ruraux

Mis à part les risques encourus d'un appui en financement des paysans, nous devrions savoir que les financements ruraux présentent certaines contraintes, associées à des risques majeurs. C'est ce que nous retrouvons tout le long de cette seconde section, en développant dans un premier temps les difficultés du financement des activités agricoles et dans un deuxième temps, les impacts de ce financement dans les organisations paysannes.

2.1. Difficultés du financement des activités agricoles

En dépit de l'urbanisation, une grande partie de la population des pays en développement et des pays ayant une économie de transition et les trois quarts des personnes les plus pauvres, dans les pays en développement, habitent dans les zones rurales. Le développement des moyens de vie durables dans les communautés rurales représente donc un processus important et requiert des efforts pour aider les populations à améliorer leurs ressources sociales et financières. En effet, le développement des activités économiques de ces populations est un enjeu majeur pour l'amélioration de leurs conditions de vie et la lutte contre la pauvreté. Les actifs financiers permettent aux familles de mieux utiliser leurs autres ressources, tels que leurs terres, leur travail et leur expertise. Les services de financement aident les individus à développer leurs actifs financiers et peuvent faciliter leurs transactions, résoudre leurs problèmes de mouvements de fonds et gérer leurs risques. Malgré cela, le manque d'accès au financement reste une contrainte forte du développement des activités économiques rurales.²⁴

Le diagnostic de la situation du financement du monde rural²⁵ présente les points suivants :

- Le crédit agricole est considéré comme un crédit à haut risque ; le crédit agricole bancaire ne touche que 2% des 1 500 000 exploitants existants, du fait de l'inexistence d'un réseau d'agences bancaires suffisamment dense, et d'une réticence à s'investir dans le crédit agricole.
- La distribution des crédits est concentrée dans les zones de projets, où l'encadrement est jugé satisfaisant, mais qui ne concernent qu'une faible partie des superficies cultivées ; la majorité des paysans est donc obligée de s'adresser aux réseaux traditionnels, généralement usuraires.
- Le crédit à moyen et long terme permettant de moderniser et d'équiper les exploitations agricoles est encore peu développé.

²⁴ FAO, Division des infrastructures rurales et des agro-industries (AGS), Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs (AG)

²⁵ RAKOTOARISON Monique, op. cit.

- Dans un milieu rural frappé par la paupérisation, les possibilités de collecte d'épargne sont faibles et, de ce fait, le crédit mutuel, qui commence à se développer, connaît une progression forcément lente.

Après avoir pris connaissance de cette situation, nous allons exposer en premier lieu quelles sont les réelles contraintes du financement rural et agricole.

L'environnement rural impose des contraintes spécifiques pour le développement des services financiers :

- les contextes, les populations, les activités rurales sont très diverses, souvent mal connus et difficiles à appréhender par les institutions de financement ;
- dans bon nombre de zones rurales, l'éloignement géographique par rapport aux centres urbains, les faibles densités de population, l'enclavement et des infrastructures insuffisantes freinent le développement des activités économiques et entraînent des coûts de transaction élevés pour les services financiers ;
- les activités économiques rurales comportent des risques importants, divers (climatiques, économiques, ...) et souvent difficiles à maîtriser ;
- le capital humain rural est souvent faiblement développé : analphabétisme, faible niveau de scolarisation, manque de capacités de gestion économique ;
- de nombreux contextes ruraux restent marqués par « une histoire de crédit » difficile, ayant entraîné un endettement important au niveau des ménages et des organisations rurales et une grande méfiance de la part des institutions financières.

Au sein du financement rural, le financement des activités agricoles pose des problèmes plus spécifiques encore : les activités diversifiées dont une part significative des produits est auto consommée et ne génère pas de revenu monétaire direct, les besoins de financer l'investissement agricole, présentent un niveau de risque particulièrement élevé et mal maîtrisé.

Les institutions de microfinance sont, du moins dans certaines régions, largement issues du milieu rural, et restent souvent, après la faillite des banques publiques de développement, la seule offre de services financiers accessible (avec les services informels) pour les familles rurales. Toutefois deux facteurs limitent l'intervention des IMF en milieu rural : d'une part, elles sont focalisées sur le court terme, avec souvent une exigence de remboursements réguliers, ce qui permet de financer principalement des activités de commerce, de petit artisanat, de transformation agro-alimentaire. Les activités de moyen terme restent en dehors de leur champ. Par ailleurs, les activités agricoles sont soumises à des risques importants, qui tendent

à décourager un certain nombre d'IMF soumises à des impératifs rapides d'équilibre financier, en l'absence d'outils de sécurisation efficaces des crédits.²⁶

De par ces contraintes, les risques du financement rural et agricole sont de même à considérer. Nous en parlerons en second lieu.

Paradoxalement, alors que la situation de concurrence extrême sur la capitale remettait en cause la pérennité des services accordés et donc la couverture de la clientèle urbaine, aucune offre de services financiers n'existait ou presque en milieu rural – réputé plus risqué, non adapté aux techniques de prêts aux micro-entrepreneurs développées massivement par les institutions de crédit en milieu urbain.

Le financement des paysans présente quand même certaines menaces pour les IMF. Ces risques sont liés :

- aux promoteurs : ont-ils vraiment un plan d'action ? Utiliseraient-ils les crédits accordés à bon escient ? ...
- à la viabilité et la rentabilité du mini-projet : la situation est-elle viable pour le groupement ? Ne procurerait-elle pas des pertes ? ...
- au refinancement : le refinancement auprès des banques est à taux très élevé ; ce qui entraînerait un déséquilibre entre les produits et les charges des IMF

2.2. Impacts négatifs dans les organisations paysannes

Les organisations paysannes sont les premières concernées par l'appui de la microfinance. Par ailleurs, le taux de pénétration des réseaux IMF, même dans les zones où l'implantation est la plus marquée, reste encore faible. Ce qui revient à dire que les IMF connaissent une faible adhésion de ces OP dans leurs institutions.

Le système bancaire est peu présent en zones rurales. Pour y pallier, les IMF ont établi des bureaux en milieu rural. En 2006, sept (7) institutions de microfinance autorisées sont fonctionnelles en plus des autres initiatives locales. Il ressort de la situation actuelle que l'accès aux crédits ruraux reste limité, quoique le taux de pénétration ait connu une nette amélioration ces dernières années (passant de 3% en 2003 à 6 % en 2005)²⁷. Les raisons principales en sont le taux d'intérêt élevé et l'existence de garanties excessives exigées par les institutions financières.

²⁶ Dossier sur la finance rural et agricole conçu par Betty Wampfler et Marc Roesch, chercheurs au CNEARC et CIRAD dans le cadre du programme de recherche [Microfinance et agricultures familiales](#) en partenariat avec le réseau [CERISE](#), et avec des institutions de microfinance et organisations paysannes d'Afrique de l'Ouest, Madagascar et Asie du Sud Est.

²⁷ Dossier *Madagascar Action Plan*, 2006

Nous remarquons aujourd'hui que l'environnement de la microfinance ne présente encore des opportunités pour les producteurs des milieux ruraux. Dans le pire des cas, c'est devenu un fardeau pour les personnes qui ont obtenu des crédits auprès des IMF actuelles.

Du côté des producteurs, force est de constater qu'ils éprouvent des difficultés à accéder aux crédits offerts par les institutions financières pour faire face à des besoins de trésorerie.

La méfiance des OP vis-à-vis des IMF engendre de même cette limite. En effet, ils n'ont pas confiance à ces institutions vue les détournements, l'insécurité de leur épargne et les procédures législatives qui ne sont pas souvent à leur avantage.

Du côté des IMF, la plupart des activités des petits producteurs présentent des risques. Il y a donc une inadéquation tangible au niveau de l'offre et de la demande des microfinances.

Seuls les groupements ayant un récépissé légal visé par la préfecture de leur village, et un statut bien défini peuvent s'adhérer en tant que membre des institutions de microfinance.

Ce faible taux d'adhésion est surtout dû à la réticence des OP vis-à-vis de l'emprunt d'argent envers les IMF.

En effet, les organisations paysannes, bien qu'elles aient des difficultés financières, restent méfiantes par rapport au prêt d'argent dans les institutions de microfinance car ils ne peuvent bénéficier de financement que par la disposition d'un fonds de garantie conséquente. Mais surtout, le principal problème qui les amène à connaître certaines réticences est l'enclavement de leur site : l'IMF se trouve en ville, éloignée de leur village alors qu'il leur faut accomplir plusieurs va et vient pour octroyer le crédit nécessaire pour une culture, car les groupements sont financés à court terme et ne bénéficient de financement qu'à chaque étape de la production.

Exemple :

- pépinière : un financement
- labour : autre financement
- récolte : autre financement

Pourtant, si nous nous référons à notre problématique, les paysans ont besoin d'un financement pour qu'ils puissent faire de l'agriculture un secteur économique et en tirer les avantages pour augmenter les revenus de chaque ménage. En effet, pour un développement pérenne des activités et la valorisation de leurs produits, le recours à la recherche de financements externes leur est incontournable.

Néanmoins, ce problème n'a pas empêché les IMF à accroître le taux de pénétration des membres qui, au 31 décembre 2006, a regroupé 304 000 membres environ dont 38% de femmes. En terme de pénétration de marché, environ 8,3% des familles malgaches sont

bénéficiaires des services financiers offerts par ces institutions de microfinance contre moins de 1% en 1990²⁸.

CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE

L'appui de la microfinance est indispensable pour le développement du secteur agricole. En dépit de cela, des obstacles surviennent à sa mise en place tant au sein du CRS qu'au niveau de ses groupements cibles. D'un côté, la province de Toamasina connaît un sérieux problème car CRS n'a toujours pas pu finaliser l'accord avec l'OTIV local afin de faciliter l'accès des paysans au financement rural. Par ailleurs, les différents risques liés à l'appui du financement des paysans constituent encore de véritables problèmes, vu l'indifférence et la désinvolture de ceux-ci dans l'emploi des fonds que l'IMF leur a attribué.

De l'autre côté, certaines contraintes constituent le monde du financement agricole. Ce qui amène les OP à émettre une certaine garde devant l'appui offert par CRS. Par conséquent, leur adhésion auprès des institutions financières est aujourd'hui encore faible.

Ce dernier chapitre nous a démontré que malgré la volonté du CRS à soutenir les petits producteurs ruraux financièrement, divers problèmes forment la face « appui » de la microfinance.

²⁸ madamicrofinance (dans www.madamicrofinance.org, consulté le 20 juin 2007)

CONCLUSION PARTIELLE

La seconde partie s'est focalisée sur les problèmes identifiés entravant le déroulement des activités prévues concernant l'appui de la microfinance dans l'agribusiness. Le développement des activités agricoles est assuré par les projets de CRS et l'ONG partenaire, dont fait partie le projet Mihary Maharitra, pour certaines régions de Toamasina. Toutefois, une désorganisation du planning peut remettre en question tout un programme annuel. Cela entraînerait un retard des activités déjà planifiées à l'avance ainsi qu'un retard des activités des petits producteurs. Mais ce problème est aussi alourdi par le manque de matériel de travail du personnel de mise en œuvre.

L'agribusiness dépend de la compétence des responsables des groupements qui le pratiquent. Les facteurs négatifs que nous avons cités dans cette partie entraînent un retard de la mise en place de l'activité et de l'obtention de financement auprès de l'OTIV pour les paysans de Toamasina. Le développement de l'agribusiness connaît en effet certaines contraintes, dont nous pouvons citer l'accès au crédit. Mais, le monde de la microfinance rencontre aussi des problèmes tels des menaces. Face à cela, l'institution de microfinance prend ses obligations et analyse les risques probables qu'elle pourrait rencontrer.

Les résultats d'analyse de cette partie consacrée aux problèmes soulignent que le domaine de l'appui de la microfinance dans l'agribusiness est assez complexe et à risque.

A ces problèmes sont associées des solutions. C'est pourquoi nous entrerons dans une troisième partie intitulée : « proposition de solutions ». Elle se focalisera sur les différentes solutions que nous pourrions apporter face aux problèmes émis dans la présente partie.

PARTIE III

PROPOSITION DE SOLUTIONS

TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS

Cette troisième partie se centralisera sur les différentes solutions que nous proposons, respectivement, par rapport aux problèmes émis dans la seconde partie.

Entre autre, nous verrons en chapitre 1, les solutions concernant les freins du projet Mihary Maharitra ; il concerne surtout les solutions apportées au devant du retard de l'exécution des activités du partenaire de CRS dans la province de Toamasina. Plus précisément, ce sont des solutions relatives aux ressources humaines et matérielles.

Le chapitre 2 : Solutions concernant les problèmes de l'agribusiness, développera les solutions sur les paysans des zones enclavées de Toamasina puis sur les régions rurales de Toamasina.

En troisième chapitre, nous parlerons des solutions concernant les problèmes liés à l'appui de la microfinance des paysans des zones rurales travaillant avec CRS et son partenaire.

Dans un dernier chapitre, le chapitre 4, nous allons commencer par énumérer les solutions retenues ; puis indiquer les résultats attendus. Après avoir pris en compte ces solutions et résultats, nous indiquerons les recommandations générales y afférentes afin de faciliter la résolution de notre problématique.

CHAPITRE 1 : SOLUTIONS CONCERNANT LES FREINS DU PROJET

Ce premier chapitre solutionne les problèmes rencontrés au niveau du partenaire opérationnel dans la zone d'intervention de Toamasina.

Dans la première section, nous trouvons les diverses suggestions pour résoudre les problèmes sur les ressources humaines et matérielles. Et dans la section 2, nous évoquons les solutions probables pour améliorer le résultat des tâches de ce partenaire.

SECTION I : Ressources humaines et matérielles

Les ressources humaines et matérielles assurent le bon fonctionnement d'une société pour l'avancement de son travail. En conséquence, nous proposons quelques solutions pour la bonne organisation du planning de travail du personnel de mise en œuvre. Ensuite, nous allons émettre des suggestions concernant les ressources matérielles du partenaire.

1.1. Bonne organisation du planning

Pour assurer la bonne organisation du planning des activités des membres du personnel traitant du projet Mihary Maharitra, le coordonnateur de programme au sein du bureau du partenaire devrait intervenir.

Le coordonnateur de programme est le premier responsable des projets/programmes au sein de l'ODDIT Tamatave. Il gère chaque projet du point de vue organisation, financier et matériel. Chaque responsable de projet effectue un compte rendu de ses activités et lui émet ses plans d'action chaque semaine.

Pour atteindre les objectifs fixés du projet à la perfection, le coordonnateur de programme devrait intervenir et aider les responsables dans la bonne organisation de leurs tâches. Ainsi, il aura à émettre des suggestions et arranger le planning selon la capacité du personnel, mais aussi déterminer une méthode d'approche pour l'aboutissement du projet.

Autrement dit, le coordonnateur pourra par exemple coordonner les activités par semaine de FY 2008 comme suit, si les objectifs de FY 2007 sont définis :

Tableau 6 : planning proposé pour FY 2008

Activités	Objectifs	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
Nombre d'associations paysannes formalisées	40	10	10	10	10
Nombre d'associations paysannes formées sur la gestion des crédits et comptabilité simplifiée	40	10	10	10	10
Nombre de PAI des paysans financés et exécutés	40	10	10	10	10

NB : les PAI qui seront financés dépendent des activités qui lui sont antérieures

Ce tableau nous démontre que nous pouvons arranger les activités en répartissant les objectifs escomptés par trimestre. Etant donné qu'il existe quatre trimestres en une année, nous avons divisé 40 par 4 ; ce qui a donné 10 résultats par activités par trimestre.

Après cette intervention du coordonnateur de programme, nous prendrons aussi en compte le fait qu'au sein de l'ODDIT, il existe une branche marketing. Cependant, le coordonnateur de développement pourrait intervenir autant.

L'équipe du projet Mihary Maharitra fait partie de l'équipe marketing de l'unité, dirigée par un coordonnateur marketing. Une structure relais se situe entre les projets de cette équipe.



Ces trois projets sont interdépendants et leurs activités respectives ont des suites logiques. Le coordonnateur de développement au sein de l'ODDIT devrait par ailleurs suivre l'évolution des indicateurs et leur cohérence entre les trois programmes.

FELANA :

FELANA est un projet instauré au sein de CRS et son partenaire pour une durée de 5 ans depuis 2003, dans le but d'améliorer les conditions de vie des familles vulnérables, à travers l'agriculture et la nutrition. Le coordonnateur et l'assistant de ce projet ont comme objectif d'améliorer la productivité des organisations paysannes et renforcer leur capacité de production pour augmenter leur revenu.

Leurs activités annuelles :

- formation de 968 paysans ;

- identification des opportunités de marchés : 1165 ;
- visite de marché : 46 groupements ;
- longueur de piste à réhabiliter : 21 km ;
- nombre d'individu bénéficiaire de VCT : 2560 ;
- nombre de paysans formés sur la technique de stockage de vivres : 1000 ;
- nombre d'atelier filière : 10 ;
- échanges d'expérience entre paysans : 22 ;
- nombre de plan d'action après la visite de marché : 22.

FRB :

Le projet FRB a été mis en place depuis que l'ODDIT a inculqué aux paysans le concept d'étudier le marché avant de produire. Il a débuté en mars 2006 et s'achèvera en 2008 afin de résoudre les problèmes des groupements du point de vue de leurs besoins en petits équipements. En quelque sorte, c'est un service de développement des entreprises rurales et le financement du RBDS.

L'assistant FRB choisit 20 groupements issus de FELANA et contribue à l'appui en services (intrants, formations, clients,...) de leurs activités. Ces 20 groupements seront alors ensuite formalisés.

MIHARY MAHARITRA :

Pour leur production, les paysans ont besoin d'un appui en financement, alors le projet Mihary Maharitra a vu le jour le mois d'octobre pour faciliter l'accès des paysans à des institutions mutualistes. Etabli le mois d'octobre 2006, le projet durera deux ans et ne se terminera qu'en septembre 2008.

La plupart des principales activités étant déjà faite par les deux projets antérieurs à Mihary Maharitra, le coordonnateur et son assistante assureront la formation en élaboration de dossier de financement et en gestion d'épargne et de crédit des groupements formalisés par FRB.

Leurs activités actuelles sont :

- la facilitation de l'accès à la microfinance pour les organisations paysannes
- le renforcement de la collaboration avec les institutions financières mutualistes
 - o au niveau des paysans
 - sensibilisation sur les avantages du micro-crédit
 - appui à l'élaboration de dossier / accès au crédit
 - suivi des crédits alloués
 - o au niveau des IMFs : facilitations des accès des paysans aux micro-crédits (étude de dossier, garanties, taux d'intérêt,...)
- organisation de visites – échanges inter-diocèses

Cependant, vu l'insuffisance du moyen humain du projet Mihary Maharitra, l'ONG CRS et son partenaire devront penser à diminuer leur portefeuille d'activités puisque les deux responsables de ce projet, malgré l'aide de leurs collègues au sein du bureau et dans les zones, n'arrivent pas à assumer la réalisation des objectifs fixés. Ce qui nous amène à une possibilité de limiter les cibles selon les réelles effectifs de groupements paysannes que l'entité de mise en œuvre pourrait former jusqu'à la fin du projet.

1.2. Acquisition de matériel de travail

Pour activer les activités prévues du projet, l'acquisition de matériel de travail est une étape importante au niveau du partenaire et surtout pour les membres du personnel de terrain.

▪ Matériel roulant

Le projet nécessite plusieurs descentes sur terrains. Ces derniers se font exclusivement dans des zones enclavées, dans des communautés écartées de la ville et où les infrastructures routières sont plus ou moins mauvaises. L'équipe fait souvent ces visites en moto. Par contre, à défaut de ce genre de moyen, l'un d'eux serait dans l'obligation d'y aller en taxi-brousse, notamment l'assistante. Cette solution est quand même plus sécurisante pour elle, la route nationale n°2 étant assez dangereuse; par ailleurs, la route nationale n°5 présente moins de risques. Dans la mesure du possible, l'acquisition d'une autre moto serait une évidence car les activités se font simultanément dans des endroits différents.

Désignation	Nombre	A acquérir
Voiture	0	0
Moto	1	1

Pour atteindre les objectifs à la perfection, l'acquisition d'une moto pour le personnel du projet Mihary Maharitra est donc essentielle.

L'ONG d'Antananarivo importera cette moto car elle est privilégiée d'une administration temporaire et d'une suspension de droit de taxe pour les véhicules et matériels et équipements, pour une durée de deux ans.

▪ Matériel immobilier

Concernant le matériel informatique, l'acquisition d'un ordinateur est un élément qui pourrait aider le personnel :

- à établir les rapports de mission au retour de chaque descente sur terrain
- à opérer les liquidations au retour de chaque mission
- à établir le rapport de travail trimestriel

- à rédiger le plan de travail trimestriel au début de chaque trimestre
- à noter les changements ayant un impact direct sur l'élaboration du travail et les nouveaux fichiers par rapport au travail
- à accélérer le travail

Sinon, autant que faire se peut, l'acquisition de matériel et mobilier de bureau pour l'équipe du projet est fortement souhaitée, vu son absence.

Désignation	Nombre	A acquérir
Chaise	0	2
Table	0	1

Si telles sont les solutions sur les ressources humaines et matérielles, entrons dans la seconde section pour évoquer les solutions en vue d'obtenir de meilleurs résultats.

SECTION II : Résultats

Cette section nous propose les solutions à apporter aux effets négatifs des problèmes constatés au niveau du partenaire opérationnel. Pour de résultats optimaux dans l'exécution de son travail, distinguons une bonne répartition des tâches du côté des membres du personnel exécutant ; puis un renforcement des suivis du côté de CRS en collaboration avec le responsable de suivi du partenaire.

2.1. Bonne répartition des tâches

Les partenaires doivent faire un compte rendu de leur travail à CRS et élaborer un plan d'action pour les tâches à venir, en vue d'améliorer la prise de décisions durant l'exécution de leurs projets/programmes. Cette procédure est déjà instaurée au sein des deux ONG, mais la solution serait que l'ensemble du personnel du partenaire prenne conscience que l'élaboration de ce compte rendu est indispensable pour connaître l'évolution des activités du projet Mihary Maharitra.

Ainsi, les partenaires sont tenus à élaborer leurs plans d'actions et les envoyer à CRS, à savoir :

- le Plan de Travail Annuel ou PTA
- le Plan de Travail Trimestriel ou PTT

L'élaboration de ces manuels a des objectifs précis :

- Le PTA est un outil qui regroupe les activités à accomplir dans l'année avec les ressources nécessaires pour les réaliser. Le chronogramme d'exécution des activités s'étalera par mois.
- Le PTT représente les activités à réaliser pendant un trimestre. Il est beaucoup plus détaillé que le PTA. Les activités y sont assez précises avec des coûts réajustés selon le contexte et dont les périodes d'exécution s'étaleront par semaine.

Ces ouvrages sont établis afin d'aider les gestionnaires à mieux coordonner l'implémentation des activités sur terrain et, à estimer par conséquent, les ressources nécessaires pour la mise en place de ces activités.

Par ailleurs, l'établissement de ces différents documents consiste à :

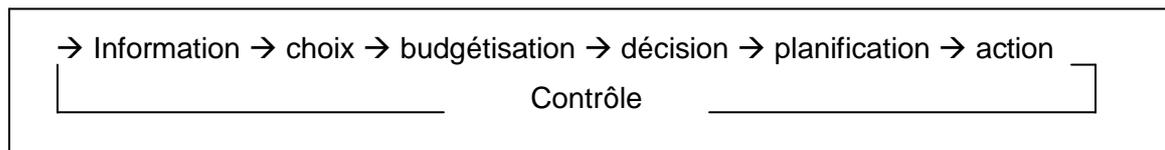
- identifier les activités non réalisées « Activités en Glissement » de la période antérieure et les répartir sur la période suivante ;
- présenter et planifier les activités prévues à mettre en œuvre durant la période concernée ;
- estimer les ressources nécessaires pour la mise en œuvre des « Activités en Glissement » et les « Nouvelles activités » de la période ;
- estimer le pourcentage de contribution des documents par rapport aux Objectifs « LOA » du projet/programme (Cas PTA) ou par rapport aux objectifs de l'année concernée (Cas PTT)

Les informations inscrites dans le manuel doivent par conséquent être cohérentes et consolidées par le PO après recoupement. Le PO pourrait aussi les guider dans l'établissement de ces plans d'action et mettre en place des stratégies à adopter pour atteindre les objectifs.

Sinon, CRS et son partenaire pourraient appliquer la géomarketing qui consiste à analyser le comportement humain, l'aspect social et psychologique des personnes cibles. Ce qui implique la priorisation des zones, notamment des communautés, qui ont vraiment besoin d'appui en financement. Autrement dit, CRS prendra en cause les points faibles et les points forts de chaque communauté d'intervention, de chaque groupement et de chaque paysan pour enfin pouvoir déterminer en chiffre son réel objectif réalisable.

De ce fait, nous devons mettre en œuvre la démarche globale de marketing qui se présente comme suit :

Figure 13 : Démarche de marketing



Source : « *Manuel de gestion, volume 1* », p 243

Ces sept étapes sont interdépendantes entre elles, et hiérarchisées dans le temps : chacune intervient après la fin de la précédente, dont elle dépend, le cycle s'établissant en boucle cybernétique (rétroaction indispensable)

2.2. Renforcement des suivis des activités

Le retard des activités du partenaire exige un renforcement de suivi envers eux pour l'atteinte des indicateurs escomptés du projet.

Mais comment procéder? Pour garantir la bonne répartition des tâches effectuées par l'équipe de mise en œuvre, l'examineur doit vérifier la véracité des données dans les plans de travaux que cette équipe a rédigé et les comparer avec les résultats attendus. Le PO, représentant de CRS, et le responsable suivi et évaluation au sein du partenaire assureront ce renforcement.

Premièrement, le PO se chargera de la vérification systématique des activités. Ceci permet au CRS de planifier ses activités d'appui et de suivi d'une part ; et, d'autre part, de suivre les mouvements et l'avancement du projet.

Le personnel effectue chaque semaine des descentes sur terrain. Après chaque descente, chaque employé établira un rapport de mission, mentionnant :

- la zone visitée ;
- la date de la visite ;
- le nombre des groupements formés ;
- les points forts et points à améliorer constatés ;
- les remarques ;
- les recommandations.

Pour faciliter la compréhension des rapports trimestriels des activités et être sûr de la crédibilité des informations qui seront exposées à CRS dans les RTT et les PTT, ce suivi hebdomadaire est vraiment nécessaire. Toutefois, le PO n'est toujours pas disponible pour effectuer ce genre de suivi. La meilleure solution serait de comparer les indicateurs que le partenaire aura signalés dans ses rapports de travail à ceux des différents comptes rendus de mission ; cela ne l'empêche pas de vérifier hebdomadairement le déroulement des activités.

Cependant, il faut toujours considérer le fait que le coordonnateur de programme au sein du partenaire est le premier superviseur du projet. Par ailleurs, un accord avec lui est indispensable pour cette vérification.

Le PO s'occupera de même du traitement des plans de travaux du partenaire, rédigé par le coordonnateur du projet.

Une solution serait aussi qu'après chaque descente sur terrain faite par un membre du personnel partenaire, celui-ci avise tout de suite le bureau de CRS des résultats de sa mission. C'est pourquoi la présence d'un ordinateur est assez cruciale car nous pourrions envisager de faciliter les échanges de données en mettant en réseau les ordinateurs de l'équipe Mihary Maharitra à ceux des responsables au sein de CRS, notamment du PO à Toamasina.

Deuxièmement, le responsable suivi/évaluation au sein du partenaire procédera à une évaluation de la compétence des responsables du projet.

Nous avons pu remarquer la faible compétence du personnel du projet du fait qu'à mi-parcours, il n'a pu achever que 33,33% du travail qui lui a été confié.

Le responsable suivi/évaluation se chargera de cette seconde tâche. Pour cette deuxième année fiscale, il pourra évaluer la compétence de l'équipe Mihary Maharitra en fixant un chiffre buttoir pour chaque mois. Il vérifiera par le biais de l'ensemble des rapports de mission du mois, si le résultat obtenu correspond à l'objectif fixé. Surtout, le plus important pour l'évolution du projet est de savoir le pourcentage d'OP qui a déjà élaboré son PAI, pour pouvoir les accéder au financement.

Notons que dans le cadre du projet Mihary Maharitra, plusieurs activités sont en cause :

- formaliser 80 associations paysannes ;
- former 80 associations sur la gestion des crédits et comptabilité simplifiée ;
- financer par l'aide de l'IMF 80 groupements ;
- opérationnaliser 2 centres de crédit de proximité ;
- opérationnaliser 4 gestionnaires de centres de crédit sur les techniques d'octroi de crédit et recouvrement ;
- élaborer 1 plan de suivi de crédits entre l'IMF et le partenaire opérationnel.

CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE

Il est vrai que les activités subissent un retard dans l'exécution. Nous avons émis quelques solutions applicables concernant les ressources du partenaire, afin d'améliorer les résultats des tâches qui leur étaient confiées. Le projet Mihary Maharitra est pris en charge par deux membres de l'équipe marketing au sein de l'ODDIT, dont le coordonnateur marketing en est le responsable ; il peut cependant contribuer à la bonne organisation du planning de travail des deux garants du présent projet. En même temps, le coordonnateur de programme apportera sa participation.

Du point de vue matériel de travail, à cause de son insuffisance, nous avons avancé comme solution leur acquisition.

Concernant les résultats, d'un côté le coordonnateur et l'assistante du projet Mihary Maharitra sont tenus d'établir une bonne répartition des tâches, à savoir les plans d'action du trimestre et de l'année. De l'autre côté, il faudrait renforcer les suivis des différentes activités réalisées par ces deux exécutants.

Ce premier chapitre nous a montré les solutions possibles pour remédier aux différents freins du projet. Ce qui nous amène à un second chapitre qui présentera les solutions concernant les problèmes de l'agribusiness.

CHAPITRE 2 : SOLUTIONS CONCERNANT LES PROBLEMES DE L'AGRIBUSINESS

L'agribusiness est adopté par les paysans. C'est une étude filière qui nécessite une base fondamentale de ces derniers en marketing agricole. Les groupements cibles du projet étant de niveaux scolaires assez bas, leur apprentissage via les formations doit être reconsidéré. Et, suite à la pauvreté des petits producteurs des zones ruraux, les sensibilisations sur l'adhésion auprès des IMF sont impératives. C'est ce que nous abordons dans une première section. Puis, la deuxième section est spécialement consacrée à la résolution des problèmes constatés dans la région de Toamasina.

SECTION I : Les paysans des zones enclavées de Toamasina

Les paysans des zones rurales ont besoin d'appui et de conseil pour améliorer leur marketing. L'amélioration des conduites de formation est un moyen de constater les points forts et les points faibles de chaque membre des organisations paysannes. Par contre, face à l'insuffisance financière des paysans, nous optons pour un renforcement de la vulgarisation des IMF.

1.1. Amélioration de la conduite de formation

CRS/MG et son partenaire ont adopté la méthode *andragogie* dans la conduite de formation, pour permettre une approche participative des paysans, afin d'identifier leurs besoins.

Cependant, vu le faible niveau d'instruction de la majorité des paysans, des améliorations d'approche devraient être fournies en formation – sensibilisation suivant les capacités de réception des paysans.

En premier lieu, un renouvellement des supports de formation est envisageable du fait que ces supports sont les moyens de communication entre le formateur et les bénéficiaires. Ainsi, ils doivent :

- attirer l'attention de l'assistance et la concentrer sur le sujet ;
- faciliter la compréhension de ce qui est dit ;
- aider et faciliter la mémorisation.

L'optimisation de l'appropriation de la démarche marketing agricole par les groupes cibles repose sur l'amélioration des outils de formation et de sensibilisation. Différentes approches sont recommandées :

- l'utilisation de supports de communication imagés (bandes dessinées) est la meilleure alternative pour une population à faible niveau d'instruction ;

- l'utilisation, la diffusion en plusieurs dialectes selon les régions d'intervention les outils de formation (Jeux Marketing Mix, Poster, Tee shirt, lambahoany, clips vidéo etc.), la sensibilisation doit également s'étendre aux différents acteurs-clés (marchands, collecteurs, transporteurs..) ;
- l'animation fréquente des paysans lors d'une formation, qui est à noter, doit être adaptée avec le thème de la formation donnée ;
- la proposition de jeu intellectuel simple, correspondant au niveau de connaissance de la majorité des paysans, sur le sujet de formation.

En second lieu, vis-à-vis du bas niveau d'éducation et de compréhension de certains paysans, nous devrions mettre en place des formations techniques et socio-organisationnelles correspondant aux capacités de compréhension de la totalité des bénéficiaires.

En effet, il faut considérer les différentes catégories de la totalité des membres bénéficiaires de ces séances, à savoir : analphabètes, vieux, handicapés, femmes, jeunes,... et faire correspondre les modalités de formation à leurs situations, en distinguant différents groupes de travail et en adoptant les outils et moyens adéquats.

Exemple : théâtre de développement suscitant la participation de tous les membres du groupement

En dernier lieu, afin d'instaurer un climat de confiance mutuel entre les villageois et les techniciens, la solution est d'établir un consensus qui engendrerait une approche participative permettant d'assigner de nouvelles mesures, pour la pérennisation des projets locaux. Aussi, lors des différentes formations données aux OP, les sensibiliserait-on par un système participatif rémunérateur.

La communication entre le formateur et les OP doit être conséquente, surtout pour celui ou celle qui mènera la formation, afin de permettre cette participation des paysans. La formation andragogique déjà appliquée marque le colossal de cette contribution des assistants.

La méthode de l'andragogie insiste sur le fait que les adultes :

1. ont des expériences passées appropriées aux sujets de formation. Ce fait doit être reconnu et intégré dans la formation. *L'ignorer provoque de la résistance à l'apprentissage*
2. ont des contraintes de temps. Ils ont besoin d'utiliser le temps de formation de manière efficace.
3. prennent de vraies décisions sur des vrais problèmes. Leur formation doit les aider dans ce sens.

4. ont besoin d'une formation qui améliorera leur vis, possibilité, et estime de soi. *S'ils ne voient pas le ponctuel d'améliorer, ils ne voudraient peut-être pas prendre le risque.*
5. sont capables d'auto-direction. *Ils réagissent mieux lorsque la formation est leur idée et satisfait leurs besoins d'exprimer.*
6. sont sélectifs. *Ils apprendront ce qu'ils veulent et ont besoin d'apprendre. Leurs droits à la formation doivent être respectés.*

Du point de vue communication, les formateurs doivent porter une écoute attentive à l'égard des paysans et au devant de leurs idées et explications. Voici les techniques de l'écoute attentive :

1. question ouverte pour demander des explications : pour obtenir des compléments d'informations et pouvoir analyser les problèmes
2. reformulation de la question
3. manifestation d'intérêt : pour montrer aux paysans que nous sommes intéressés et à l'écoute et ainsi les encourager à continuer la conversation
4. compréhension de la gravité du problème : pour montrer que nous comprenons leurs problèmes,
5. résumé : pour faire la synthèse de la conversation

1.2. Renforcement de la vulgarisation des IMF

Devant la méfiance des organisations paysannes envers les IMF, cette consolidation est impérative.

L'accès au financement pouvant mener au développement de l'agriculture de commerce et à l'augmentation des revenus des ménages des paysans, une campagne de sensibilisation sur les résultats positifs et les nécessités de l'adhésion à des institutions mutualistes auprès d'eux est fortement conseillée. Ainsi, l'ONG est invitée à renforcer la sensibilisation qu'elle applique déjà envers les organisations paysannes, dont les étapes se déroulent comme suit :

1^{ère} étape : Rencontre avec le groupement

La rencontre avec les groupements consiste à la sensibilisation des paysans pour expliquer les avantages et inconvénients de l'épargne et de crédit et à l'entrevue avec eux pour savoir leurs besoins en service financier, et d'expliquer les critères d'admissibilité à ce type de crédit. Les modalités de crédit et les engagements auxquels souscrit chaque membre de groupement sont expliqués clairement.

Chaque groupement nomme au moins deux responsables qui seront chargés, dans un premier temps, d'ouvrir le compte dans l'institution partenaire au nom du groupement, sans quoi, le

cheminement du dossier devra être arrêté car l'ouverture de compte est un critère d'admissibilité pour le crédit. Notons que l'ouverture de compte ne veut pas dire l'obtention automatique de crédit. Ces responsables assureront la gestion interne du crédit accordé et la collecte de l'épargne du membre du groupement.

L'équipe de l'ODDIT ne doit pas intervenir dans le choix de ces responsables, elle doit cependant sensibiliser les membres de chaque groupement sur l'importance de nommer des personnes compétentes pour assumer les mandats prévus. Il faut signaler également que cette fonction n'est pas rémunérée.

2^{ème} étape : La collecte d'informations

La collecte de données se fait principalement au cours de l'entrevue avec les membres des groupements et se déroule habituellement dans leur village ; elle constitue une étape incontournable à la constitution du dossier de crédit.

Pour faciliter cette étape, l'équipe de l'ODDIT débute l'entrevue en réitérant le fonctionnement et les particularités liés à ce type de crédit (engagement demandé, modalité de remboursement, encadrement,...) et vérifie si les membres du groupe acceptent les conditions décrites. Il est très important que les membres des groupements comprennent bien la signification de la caution solidaire.

L'équipe de l'ODDIT fait ensuite une brève analyse des activités et des besoins en crédit individuel de chaque membre du groupement en tenant compte des limites imposées. Il est alors important de sensibiliser les membres de chaque groupement sur l'importance de bien évaluer leurs besoins en crédit et leurs capacités de remboursement avant de déterminer le montant final de la demande de crédit. Le montant total de la demande de chaque membre constitue le besoin en financement de chaque groupement. Chaque membre indique aux autres le montant qu'il demande pour vérifier si l'ensemble du groupe accepte de se cautionner.

3^{ème} étape : Formation sur la gestion de crédit

Cette formation est obligatoire pour les responsables de crédit de chaque groupement. Elle est préalable à l'octroi du crédit et vise à expliquer les mandats et rôles de ces responsables, à assurer une bonne gestion du crédit octroyé et à implanter les mécanismes de suivi et de recouvrement des crédits individuels.

Au cours de cette formation, l'équipe de l'ODDIT explique à ces responsables l'importance des fiches de remboursement dans la gestion collective du crédit et la façon de remplir ces fiches. Ces responsables auront pour mandat de recevoir les sommes individuelles de chaque membre, de compléter leurs fiches de remboursement collectif et individuel et d'effectuer les

opérations financières auprès de l'institution financière partenaire. Ils devront fournir des pièces justifiant ces opérations auprès du membre du groupe. Ils seront également responsables du recouvrement des crédits délinquants accordés au membre du groupement.

Si telles étaient les solutions proposées du côté des paysans, nous discernerons dans une seconde section celles proposées pour développer l'agribusiness dans les zones d'intervention à Toamasina.

SECTION II : Pour les régions rurales de Toamasina

En général, l'ONG a choisi les régions rurales et écartées pour sa mise en œuvre. Au devant des obstacles restreignant les activités commerciales agricoles des paysans vivant dans ces zones, des solutions pourront être prises par CRS et son partenaire local.

2.1. Réhabilitation des infrastructures

« Le gouvernement et les partenaires au développement doivent examiner sérieusement le problème du développement et de la remise en état de l'infrastructure pour pouvoir relever sensiblement les niveaux de la compétitivité et de la productivité agricole. Les routes, les transports, les télécommunications, l'irrigation, le transport maritime et la manutention, l'entreposage et l'infrastructure des filières de commercialisation ont tous leur importance. Les tentatives d'intégration verticale de l'agriculture avec les industries de transformation et l'industrie locale ne réussiront qu'à condition de disposer d'une infrastructure adéquate »²⁸

Dans un premier temps, nous pourrions compter sur l'intervention de l'Etat.

L'ONG étant en étroite collaboration avec le gouvernement pour la mise en œuvre de ses projets, il pourrait coopérer avec l'Etat pour la mise en place d'infrastructures efficaces et compétitives en procédant par : amélioration et modernisation des réseaux de communication, réhabilitation et augmentation des liaisons par voie de routes, augmentation de la puissance hydroélectrique, électrification des communes rurales, alimentation en eau ,extension et/ou réhabilitation d'infrastructures portuaires, amélioration des voies de desserte aérien et maritime, réhabilitation du transport ferroviaire. Cette réhabilitation des infrastructures est primordiale puisque l'agribusiness requiert pérennité donc, pour que les petits producteurs ruraux puissent envisager leur activité comme viable à long terme.

²⁸ *Promotion de la productivité et de la compétitivité de l'Afrique en Afrique Subsaharienne, Coalition Mondiale pour l'Afrique – Réunion du Comité économique Nairobi Kenya Avril 99 Washington DC USA*

Dans un autre temps, le partenaire a déjà projeté de réhabiliter 21 km de routes dans les zones rurales de Toamasina.

Au sein de CRS et de son partenaire, il existe une unité appelée GRC ou Gestion des Risques et Catastrophes. En collaboration avec le département CMD de l'ONG, il procèdera par l'action VCT afin de réhabiliter les pistes endommagées.

Les activités en réhabilitation du GRC se présentent par :

- Réhabilitation des infrastructures communautaires : écoles, centre de santé, réseau hydro agricole, pistes,...
- Réhabilitation agricole : mise à la disposition des semences pour relancer les activités agricoles.

Pour la prévention, la mitigation et la préparation aux désastres, le CRS intervient dans quatre zones : Antsirabe, Farafangana, Mananjary et Toamasina. Tandis que pour les activités de réponses aux catastrophes et de réhabilitation, il intervient sur toutes les régions de Madagascar.

2.2. Identification des opportunités de marché

Il est porté à notre connaissance que 70% des pauvres vivent dans les zones rurales et leur potentiel de production n'est pas mis en valeur. 40% de leur ressource proviennent d'activités agricoles et ce qui était considéré comme un problème de sécurité alimentaire est de plus en plus reconnu comme un problème de marchés mal développés et en dysfonctionnement²⁹.

Mais il y a des tendances dont les producteurs peuvent profiter : la demande des consommateurs augmente et devient plus exigeante en terme de qualité, de garantie sanitaire et de facilité d'usage. La demande dans des secteurs niches (alimentation riche en fruits, nutriments, fibres de qualité,...) augmente de 20% annuellement. La tendance « marché équitable » devient une composante active des filières. Aussi, les petits producteurs ruraux, pour un développement de leurs activités agricoles, doivent savoir identifier et analyser les opportunités de marché. Cette connaissance du marché se présente sous quatre formes, que nous expliquerons successivement : la compréhension des filières, les stratégies liées aux forces de marché, la matrice produit/croissance de marché, et enfin la mise au point d'une étude de marché rapide.

²⁹ RAKOTOARISON Monique, op. cit.

▪ Compréhension des filières

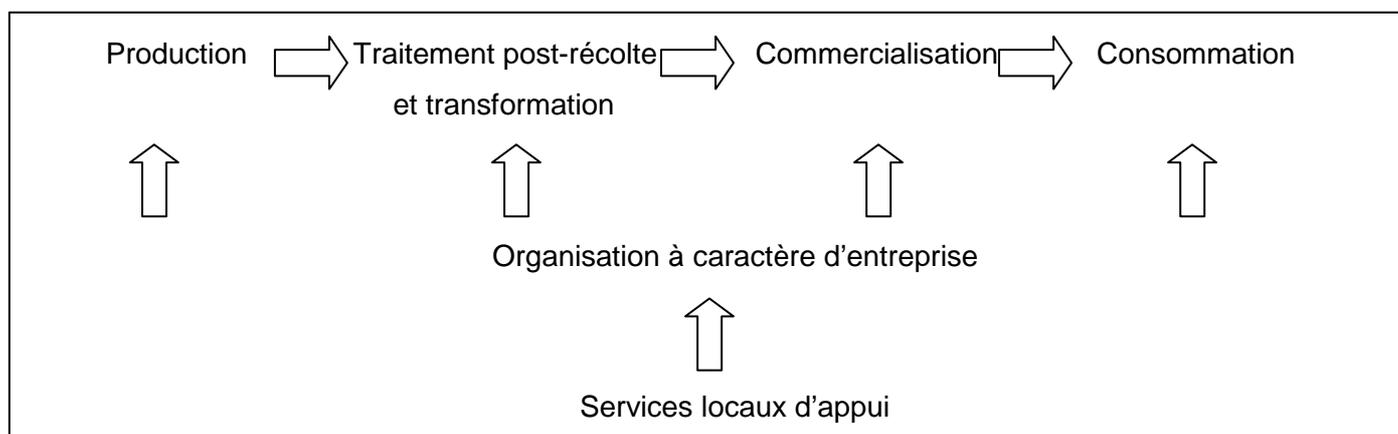
Une filière est un système de liens entre production, traitements post-récoltes et de transformation, commercialisation et consommation. Il paraît opportun d'identifier le potentiel de croissance des filières.

Il existe des filières que nous qualifierons de prioritaires qui peuvent être distinguées en deux catégories :

- Les filières dominantes au niveau régional en terme de nombre de ménages impliqués, d'emploi généré, de poids économique, de développement en terme d'opérateurs et de liens avec le secteur agro-industriel régional, avec un potentiel important de demande domestique
- Les filières nouvelles voire innovantes, portées par la volonté de diversification de quelques opérateurs voire des promesses d'exportation, qui affrontent un marché non organisé, mal identifié. Ces filières embryonnaires nécessitent une analyse plus exploratoire de marché avec des contacts et interviews à différents niveaux du secteur agro-industriel (local, régional, national, exportateurs)

Cette compréhension filière est marquée par une connaissance de la chaîne de production, représentée par la figure ci-dessous :

Figure 14 : chaîne de production/consommation



▪ Stratégies liées aux forces de marchés

Il est nécessaire de tenir compte des forces actuelles du marché et des tendances globales y afférentes, comme :

- Croissance démographique
- Urbanisation : plus de 50% de population vivent en milieu urbain.
- Hausse des revenus, particulièrement, urbains
- Globalisation

- Vente au détail et intégration verticale
- Souci des consommateurs pour une alimentation saine
- Importance grandissante des questions de durabilité
- Nouvelle Technologie de l'Information & de la Communication
- Nouvelles variétés biotechnologiques, et nouveaux marchés pour bio-plastiques et bio-médicaments

- Matrice « produit/croissance de marché »

La présente matrice, pareillement connu sous « la matrice d'Ansoff » est utilisée pour la planification stratégique d'une entreprise et peut être appliquée à un territoire donné car les acteurs d'une chaîne peuvent être considérés comme une sorte d'agroentreprise.

Tableau 7 : Matrice d'Ansoff

	Produits existants	Nouveaux produits
Marchés existants	Pénétration du marché	Développement des produits
Nouveaux marchés	Développement du marché	Diversification

Source : Marketing stratégique et opérationnel : *du marketing à l'orientation du marché*, p 269

- La pénétration d'un marché : exprime l'augmentation des ventes sur un marché déterminé sans modifications du produit
- Le développement des marchés : implique de développer de nouveaux segment de marché
- Le développement du produit : implique des innovations sur celui-ci
- La diversification : implique la promotion de nouveaux produits vers de nouveau marché

- Mise au point d'une étude de marché rapide

- Objectifs :

Les objectifs d'une étude de marché rapide sont de détecter pour une région donnée, des potentialités de marché pour des produits agricoles et de collecter des informations sur les conditions nécessaires pour concrétiser ces opportunités.

- Stratégies :

- Détecter des produits avec une croissance de la demande importante ou intermédiaires ;
- Ceux dont la demande excède l'offre ;
- Les produits importés sur le territoire et qui pourraient y être produits ;

- Etudier des tendances pour des produits associés à la conservation des ressources naturelles ;
- Des produits pour lesquels le territoire donné a des avantages concurrentiels ;
- Les tendances de la demande pour des produits traditionnels de la région.

2.3. Recherche de débouchés

L'accessibilité au marché est la phase cruciale pour un agriculteur qui oriente sa production vers le marché. L'agribusiness est une activité qui est destinée tant au marché local qu'à l'exportation. Quatre phases méthodologiques mèneront jusqu'à la conquête de débouchés :

- a. Une première partie du travail sera la phase « sapeur pompiers » : les produits sont là, il faut les écouler, en multipliant les contacts.
- b. Une deuxième partie est l'analyse du marché : recensement quantitatif des débouchés, exigences qualitatives de la demande, niveau de prestations commerciales requis en matière de disponibilité, régularité et fonctionnalité, degré de pérennité de ce marché.
- c. Une troisième partie du travail est l'aménagement des filières commerciales garantissant le bon écoulement durable des produits.
- d. La quatrième partie du travail est la mise en place de partenariats commerciaux fiabilisés dans le temps et dans la capacité d'absorption.

Débouchés est souvent synonyme d'écoulements des produits. De ce fait, il requiert clients, donc, marché. Il existe plusieurs types de marchés parmi lesquels nous citerons ceux qui nous concernent le plus dans le monde de l'agribusiness du milieu rural :

- Le marché local situé aux portes mêmes du lieu de production et dont la destination est en général la consommation directe et finale du produit. Il est indiqué pour la culture vivrière et, en général, toute la production classée de première nécessité. Sa première caractéristique est sa faible caractéristique d'absorption. D'ouverture quotidienne, il est peu diversifié et les marchands sont souvent les producteurs eux-mêmes.
- Le marché régional est périodique et se tient dans le chef lieu de la région avec la participation de différentes localités. Il est plus absorbant car il active beaucoup plus d'échanges venant de l'extérieur du lieu de production. Il est aussi plus diversifié car les marchands sont autres que les producteurs eux-mêmes.
- Le marché provincial fait déjà intervenir différentes entités et circuits de la province.

CONCLUSION DU SECOND CHAPITRE

Dans la province de Toamasina, le CRS et l'ODDIT ont priorisé l'étude des filières porteuses. Ces filières seront surtout spéculées par les paysans ; de la sorte, la première solution débute dans l'amélioration des formations, pour engendrer un système participatif de ces paysans afin de savoir leur capacité de compréhension et ensuite leur permettre d'adapter les nouvelles mesures pour rendre pérenne un microprojet.

Au devant d'un étroit accès au marché, occasionné par le mauvais état des routes menant vers les communautés enclavées de Toamasina, la réhabilitation des infrastructures est à entrevoir par l'Etat et le partenaire. Parallèlement, les paysans, pour dynamiser leur commerce, devront identifier les opportunités de marchés ; et, le partenaire, pour assurer l'augmentation des revenus de ces paysans, les aidera à la recherche de débouchés en adoptant la méthodologie de conquête de débouchés.

Ce second chapitre revêt l'optimisation des activités agribusiness de la province de Toamasina. Dans un troisième chapitre, nous proposerons les solutions par rapport aux problèmes de l'appui de la microfinance.

CHAPITRE 3 : SOLUTIONS CONCERNANT LES PROBLEMES LIES À L'APPUI DE LA MICROFINANCE

L'appui de la microfinance est le chemin qui mène vers la réussite d'une filière d'un producteur. Certains problèmes sont liés à cet appui mais par le biais de ce chapitre, nous verrons que ces difficultés peuvent être résolues grâce à CRS et l'institution financière partenaire OTIV.

SECTION I : Protocole d'accord entre CRS et l'OTIV

Pour atteindre l'objectif de faciliter l'octroi de crédits des producteurs ruraux, l'ONG est en train d'élaborer un protocole d'accord avec les IMF à proximité des diocèses d'interventions dans le cadre du projet. Aussi, procède-t-elle à un protocole de collaboration avec l'institution financière mutualiste OTIV, pour le diocèse de Toamasina, à l'intention des groupements des paysans producteurs encadrés par l'ODDIT dans ses 10 zones d'intervention à partir du Projet Mihary Maharitra.

En général, le contenu de ce protocole stipule :

- une négociation à la baisse du taux d'intérêt ;
- une accélération du processus d'octroi de crédit des groupements travaillant avec l'ONG ;
- une réduction du temps de traitement des dossiers ;
- une garantie matérielle, ou une caution.

Les critères d'admissibilité et les conditions d'accès pour ce nouveau type de crédit ont été allégés afin de faciliter l'accès des paysans à des services financiers adaptés à leurs besoins. Ces conditions doivent être parfaitement respectées pour que le fonds attribué pour ce type de financement aura un impact positif au niveau des bénéficiaires.

1.1. Présentation générale du protocole

Les conditions et contenus des protocoles de crédits seront différents selon les filières et les types d'emprunteurs. Autrement dit, chaque filière a son processus de production et cela devrait influencer sur les modalités de prêt des groupements c'est-à-dire à qualité de court, moyen ou long terme.

Le protocole devra inclure, en amélioration de ce qui est déjà en place, les éléments suivants :

- les conditions générales :
 - à l'IMF (taux de recyclage, plafond individuel, maîtrise de risque,...)
 - à l'éligibilité relatives aux emprunteurs, aux activités
 - aux garanties (matérielles, caution solidaire,...)

- les procédures de traitement du dossier de prêt : dès la réception du contrat de prêt
- la politique de suivi d'utilisation des fonds pour garantir si ces fonds sont utilisés à bon escient
- le mode de remboursement (échéance finale unique, plusieurs échéances régulières : mensuelles, trimestrielles, semestrielles, annuelles)
- la politique de suivi des remboursements
- la politique de recouvrement

1.2. Critères d'admissibilité

Ce crédit a été destiné aux membres des groupements de paysans qui souhaitent obtenir un financement pour renforcer leurs activités économiques.

D'une manière générale, les membres qui souhaitent avoir ce type de financement doivent remplir les conditions suivantes :

- être âgé d'au moins 18 ans, titulaire d'une carte d'identité nationale ;
- être membre d'un groupement de paysans encadrés par l'ODDIT, disposant d'un compte dans une institution financière partenaire ;
- avoir une expérience considérable dans le domaine de l'activité pour laquelle le crédit est demandé ;
- ne pas avoir d'antécédent de crédit négatif ;
- avoir de dossier de prêt rentable ;
- accepter de respecter la politique de crédit de l'institution financière et d'utiliser le crédit demandé à des fins productives.

En outre, les membres de chaque groupement de paysans bénéficiaires de crédit doivent accepter de se cautionner mutuellement. Les responsables de crédit de chaque groupement doivent être en mesure de gérer leurs prêts qui seront utilisés pour financer leurs activités économiques. Ainsi, ils devront être disponibles pour suivre une formation en gestion de crédit et accepter de mettre en place les mécanismes et outils de gestion de ce crédit, favorisé par Mihary Maharitra via institutions de microfinance.

Pour pouvoir adhérer dans l'institution financière partenaire, des dossiers doivent être rassemblés :

- photocopie légalisée du statut du groupement ;
- les noms des deux responsables de crédit du groupement ;
- deux photos chacun pour les deux responsables ;
- certificat de résidence ;
- un montant de Ar 6000.

1.3. Modalités de crédit

Les modalités de crédit tiennent compte des besoins en crédit selon le type de crédit exercé ainsi que la capacité de remboursement de la population cible. Elles prennent également en considération la politique de crédit de l'institution financière choisie. Les conditions d'admissibilité ont été assouplies afin de faciliter l'accès de la population cible à des services financiers de proximités.

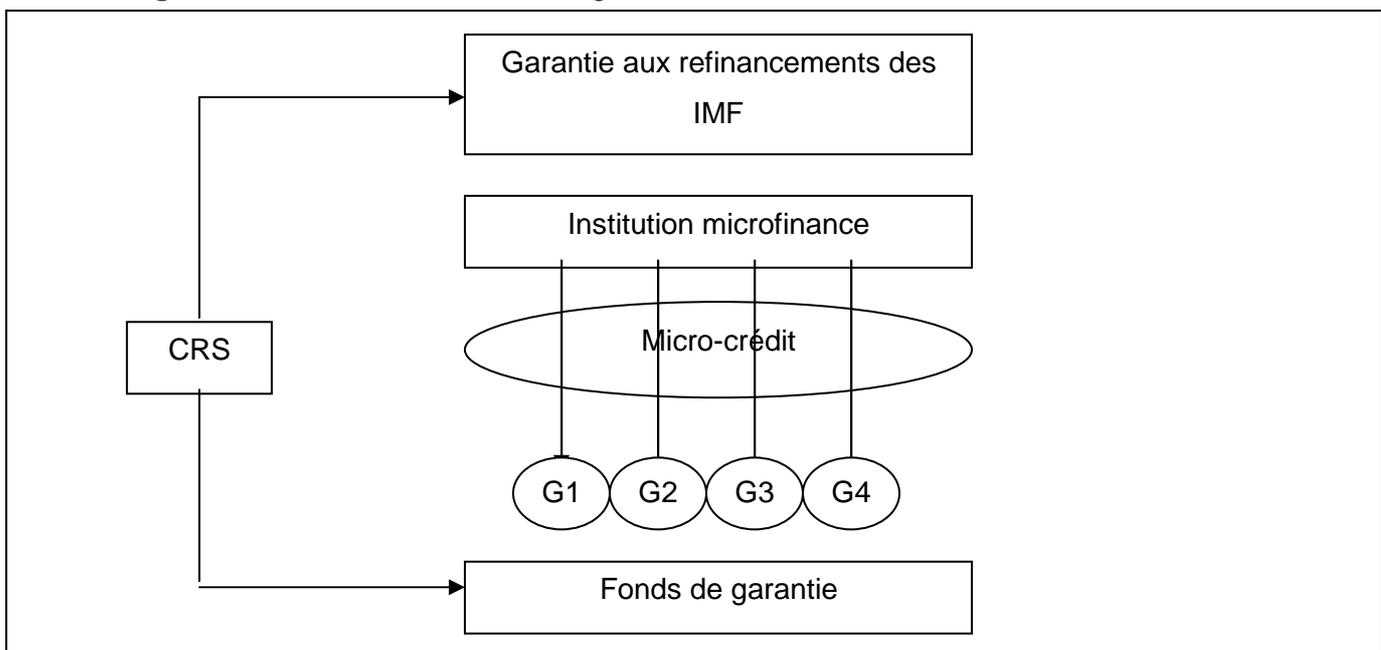
Pour déterminer les activités économiques, les besoins en crédit et la capacité de remboursement de chaque membre des groupements seront analysés par le membre du groupement en collaboration avec l'équipe de l'ODDIT, pour déterminer le montant à allouer. Le total du montant de financement de chaque membre constitue la demande de prêt de chaque groupement de paysans.

L'ONG pourra envisager :

- Un financement à court terme pour les cultures maraîchères
- Un financement à moyen terme pour les mini-projets d'élevage (élevage de volailles, de lapins, apiculture)
- Un financement à long terme pour les activités qui nécessitent de gros investissements (vanille, girofle) ou pour les producteurs ayant une vaste étendue de terrains cultivables.

Le déboursement dépendra du calendrier des activités de l'emprunteur (par tranche ou unique) et le remboursement dépendra de sa récolte.

Figure 15 : Procédure du fonds de garantie de l'ONG



Source : Technical Advisor en microfinance de CRS Madagascar

Cette figure montre que l'ONG alloue un fonds de garantie pour garantir le remboursement des groupements des paysans (ici G1, G2, G3, G4) cibles du projet, qui est de même destiné pour une partie des refinancements des IMF partenaires.

Après avoir vu la première solution stipulant le protocole d'accord entre le CRS et l'OTIV, voyons dans la deuxième section les solutions avancées face aux risques des financements ruraux.

SECTION II : Suivi du circuit du fonds de garantie

Dans le cadre du projet Mihary Maharitra, le CRS appuie les organisations paysannes par l'octroi de 12.000 crédits. L'objectif est de les soutenir financièrement dans un premier temps pour qu'ils puissent à long terme améliorer leur niveau de vie et ceux de leurs familles respectives. CRS n'intervient pas directement auprès des bénéficiaires mais travaille en étroite collaboration avec les IMF. Face aux risques du financement rural et agricole, des mesures devraient être prises au préalable, tant par l'ONG que par l'institution financière.

2.1. Intervention de l'ONG et du partenaire

CRS assure le risque de non remboursement des crédits par les paysans à l'aide du fonds de garantie qu'elle a consacré pour le projet. Toutefois, pour éviter ce risque, elle pourra adopter deux méthodes de suivi qu'elle fera en partenariat avec le personnel concerné de l'ODDIT :

- Le suivi à distance
- La visite sur terrain

- Le suivi à distance

Au niveau des partenaires, il existe également une équipe par zone qui est constituée par un superviseur de zone, un technicien agricole, un animateur GRC et un éducateur de santé. Le suivi à distance se fera d'un côté à l'aide des informations collectées par cette équipe et de l'autre, par l'institution financière partenaire.

Les groupements, face à la divergence d'idées et de moralité de chaque membre, ont été sensibilisés par le partenaire à suivre l'évolution des activités des membres qui bénéficieront des crédits et vérifier si ceux-ci utilisent les fonds à bon escient ; autrement, la première victime qui subira le non remboursement et/ou le retard de remboursement est le groupement même. Si un membre remarquera donc une faille dans l'utilisation du fonds par les autres membres, il la signalera au responsable de la zone qui informera par courrier le bureau mère à Toamasina.

Par contre, l'équipe sur terrain se chargera de la vérification de l'évolution des activités de chaque producteur, du suivi systématique des normes de chaque étape de production suivant le plan d'action qu'il a élaboré.

Exemple :

Concombre :

- entretien de terrain : juillet
- plantation : juillet et août
- récolte : mi-septembre ou octobre

L'équipe sur terrain vérifiera donc si les activités concordent à ce calendrier.

- La visite sur terrain

Pour permettre à l'équipe du projet de constater la situation de la gestion des crédits par les groupements, elle réalisera une visite des activités après analyse des informations émises par l'équipe des zones.

Cette descente sur terrain devra se faire à chaque étape de production, tout au moins au moment prévu de la récolte, selon le calendrier cultural du produit que le paysan a choisi de développer comme PAI. Faisant partie de l'une de ses tâches (suivi des activités sur terrain), le responsable suivi/évaluation pourra de même apporter son assistance.

Ils jugeront ainsi, par rapport au constat du résultat, si le producteur sait gérer le crédit et s'il s'est vraiment consacré à la production de produits porteurs.

2.2. Suivi par l'institution de microfinance

Face aux risques liés au financement agricole, l'institution de microfinance devrait de même effectuer un suivi des fonds. Elle pourra au préalable prendre des mesures et précautions et analyser ensuite sa méthodologie de suivi.

- Précaution à prendre

L'IMF doit vérifier et déceler les éventuelles anomalies à l'aide de questionnaire préalablement établi. Ce questionnaire se basera sur le demandeur, ses activités, les objets de la demande de crédit, les impacts prévisibles,... en d'autres termes, la crédibilité du demandeur et celle des activités.

- Méthodologie de suivi

L'IMF est la première concernée par le micro-crédit. Elle est la source du crédit et en cas de mal utilisation des fonds, elle subira les pertes. Malgré le fait que CRS y alloue un fonds de garantie, l'IMF partenaire prend aussi part au suivi du déroulement de l'usage des fonds.

Des systèmes de suivi sont mis en place pour garantir que les fonds soient utilisés à bon escient puisque chaque fonds accordé aux paysans doit suivre des normes conséquentes :

- moment propice pour produire : si le démarrage de la production connaît un retard et ne correspond pas au calendrier cultural, cela entraînerait des conséquences négatives au résultat des ventes. L'IMF vérifiera la concordance entre la production et le PAI que le producteur l'a émis
- évaluation : l'IMF vérifiera si l'objectif du producteur par rapport à son PAI a été atteint
- suivi : elle vérifiera si l'apport du producteur et le financement correspond vraiment au budget

CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE

L'appui de la microfinance est une méthode adoptée par CRS dans le but d'améliorer le secteur agricole à Madagascar, en fournissant aux paysans une facilité d'adhésion auprès des IMF. Toutefois, ce projet n'a pas encore abouti ; alors, il faudrait que les deux entités à savoir CRS et OTIV signent le protocole d'accord pour concrétiser cette offre. La présentation générale du protocole, les critères d'admissibilité ainsi que les modalités de crédits ont été prises en compte tout au long de la première section.

Par conséquent, l'ONG et l'IMF pourront adopter des méthodes de suivi des fonds pour éviter les risques de non remboursement des paysans.

D'une manière générale, il ressort de ce chapitre que les problèmes liés à la microfinance peuvent toujours être résolus afin d'améliorer l'agribusiness dans le milieu rural. Un dernier chapitre sur les solutions retenues et les résultats attendus va clore cette troisième partie.

CHAPITRE 4 : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

Ce dernier chapitre résume les solutions que nous pourrions retenir face aux différentes solutions émises auparavant, dans les chapitres antérieurs. De plus, il nous fournit les résultats économiques, financiers et sociaux attendus par rapport à ces solutions.

SECTION I : Solutions retenues

Les solutions retenues pour que le projet de l'ONG et de son partenaire puisse progresser de fil en aiguille peuvent être regroupées comme suit :

1.1. Renforcement des suivis des activités des partenaires

Les partenaires s'assurent de la mise en œuvre du projet depuis sa création jusqu'à la date buttoir, dans notre cas en septembre 2008. Les suivis envers ces partenaires sont d'autant plus importants afin de garantir l'accomplissement des travaux demandés pour atteindre les objectifs visés. Le Project Officer dans le diocèse de Toamasina procèdera « hebdomadairement » à ce suivi, en organisant des rencontres avec les responsables du projet au sein du partenaire dans ses locaux ; « trimestriellement » par le biais des RTT et PTT rédigés par le coordonnateur ; et, « annuellement » à l'aide du PTA.

Il évaluera de même, mensuellement, la compétence du personnel de mise en œuvre à partir des rapports de missions que celui-ci établira à chaque fin de mission, qui est d'habitude chaque semaine.

1.2. Renforcement de la vulgarisation des IMF auprès des OP

Ce renforcement est surtout mis en place au devant de la méfiance que les paysans émettent par rapport aux IMF. Le développement du secteur agricole dépendant plutôt de l'obtention de financement pour les petits producteurs ruraux, l'ONG opte par l'approche paysanne en vulgarisant les avantages de l'épargne et du crédit et en expliquant les impacts que l'octroi de crédit entraînerait dans les activités de chaque ménage.

Les étapes à suivre seraient alors :

- Une rencontre avec les organisations paysannes pour la sensibilisation.
- Une collecte d'informations auprès de ces paysans pour obtenir les renseignements nécessaires à l'élaboration du dossier de crédit.
- Une formation sur la gestion de crédit donnée aux organisations paysannes afin d'expliquer à ces dernières les actions préalables à effectuer pour les demandes de crédits.

1.3. Identification des opportunités de marché

Les paysans doivent identifier les opportunités de marchés pour analyser les points décisifs liés à son activité. Cette action est utile pour la mise en place de l'agribusiness et le sondage des débouchés.

Le processus de l'IOM est :

- Développer une check-list de produits ;
- Établir des critères d'évaluations ;
- Évaluer la check-list, effectuer la sélection et aboutir à une « liste courte » de produits ;
- Discuter avec les groupements de Paysans et décider du produit à lancer ;
- Faire l'analyse sectorielle du produit choisi ou filière.

L'IOM fait partie de l'approche agroentreprise de l'ONG pour pouvoir choisir les filières porteuses. Une étude de marché rapide sera alors élaborée afin de détecter les potentialités de marché d'une région donnée pour des produits agricoles, et de collecter des informations sur les conditions nécessaires pour concrétiser ces opportunités.

1.4. Protocole d'accord entre CRS et OTIV

L'OTIV est l'IFM choisie pour financer les microprojets des paysans cibles du projet dans la région de Toamasina. Afin de débloquer le fonds de garantie mis en place par CRS dans le cadre de ce programme, les deux entités concluront dans un protocole de collaboration, les conditions nécessaires afin de permettre la facilitation de l'accès des organisations paysannes auprès de cette IFM. En général, le contenu de ce protocole précise :

- une négociation à la baisse du taux d'intérêt ;
- une accélération du processus d'octroi de crédit des groupements travaillant avec l'ONG ;
- une réduction du temps de traitement des dossiers ;
- une garantie matérielle, ou une caution.

1.5. Suivi des fonds

CRS étant le garant des crédits accordés aux groupements de paysans, il doit effectuer des suivis pour pouvoir lutter contre le risque de non remboursement de ces derniers. De plus, face aux différents risques du financement rural et agricole, les deux organismes – IMF et CRS – prendront les mesures possibles afin d'éviter les conséquences néfastes de ces risques et ces contraintes.

Après avoir cité les solutions retenues, découvrons dans la section II, les résultats attendus et les recommandations générales que nous proposons concernant l'appui de la microfinance dans l'agribusiness du milieu rural.

SECTION II : Résultats attendus et recommandations générales

Cette section évoque en premier lieu les résultats que nous pourrions constater en adoptant les solutions préconisées dans la première section. Ils seront d'ordre économiques, financiers et sociaux. Puis, en second lieu, il présente les recommandations générales pour résoudre la problématique de ce devoir.

2.1. Résultats attendus

2.1.1. Résultats économiques

En premier lieu, cette étude permettra de considérer les activités liées au secteur agricole dont fait partie l'agribusiness. Les paysans des zones rurales de Madagascar, et, effectivement de Toamasina, par le biais des formations données par les partenaires, pourront étendre de plus en plus le cercle de leur connaissance du marketing agricole et son environnement pour ainsi les appliquer ; car, le marketing est la clef de l'amélioration du niveau de vie de chaque ménage qui l'adopte. En effet, l'ONG appuiera 16000 ménages ruraux et 260 associations dans ses zones d'intervention à Madagascar.

En second lieu, d'ici la fin du projet, 12000 crédits seront octroyés aux 260 associations paysannes par le biais de la facilitation de l'octroi de crédit au profit de celles-ci ; la faisabilité de l'agribusiness dépendant en grande partie de l'obtention de financement des paysans du secteur pour leurs travaux. Les groupements seront financés après avoir présenté leur plan d'action. L'obtention de ces crédits permettra aux producteurs de dégager des bénéfices, de développer leurs activités, de rembourser leurs dettes financières et d'exploitation, ceci afin qu'ils atteignent un degré élevé de professionnalisme et que le partenariat producteurs - IMF dégage une synergie positive.

2.1.2. Résultats financiers

Le but de cette étude, en passant par les problèmes et les solutions respectives, est l'accroissement des revenus des paysans participants au projet. Le revenu d'un ménage augmentera de 25% et la valeur de leurs biens de 10%. Autrement dit, l'ONG pourra les soutenir financièrement dans un premier temps pour qu'ils puissent à long terme améliorer leur niveau de vie et ceux de leurs familles respectives.

Après une opportunité d'obtention de crédit auprès des IMF, chaque ménage pourra accroître sa production et améliorer ses techniques de productivité. Ce qui entraînera une meilleure offre

sur le marché et suscitera une surcroît de la demande ; et ainsi, une croissance du revenu du ménage.

2.1.3. Résultats sociaux

Sur le plan social, le pays, en particulier les zones enclavées de Madagascar, connaîtra le développement agricole. Cela résultera de la spécialisation et l'intensification de la production des biens et services. Étant donné que les groupements pourront se procurer les fonds nécessaires pour la production, ils remarqueront des résultats positifs via la vente des produits.

En second lieu, la vente des produits porteurs leur offrira individuellement des bénéfices supplémentaires. Aussi, pourront-ils :

- Étendre leurs surfaces de production
- Augmenter le nombre de cheptels élevés
- Construire de nouvelles maisons
- Acquérir de nouveaux moyens de locomotion

Au niveau des groupements, ces revenus supplémentaires leur permettront de :

- Renouveler les matériels et petits outillages communs
- Acheter leurs besoins de fonctionnement en semences et provendes

2.2. Recommandations générales

Au devant des diverses solutions préconisées sur l'agribusiness et l'appui de la microfinance ainsi que des résultats attendus, nous verrons dans les prochains paragraphes les recommandations y afférentes.

2.2.1. Elaboration d'une plate-forme de demande de crédit

Octroyer des crédits aux paysans est un sujet délicat si nous nous référons à leur situation. CRS garantit le non-paiement, si tel est le cas, des organisations paysannes. Une base sérieuse de leur demande de crédit doit être faite pour que l'ONG s'assure, à son tour, le remboursement de son fonds : proposition d'une grille type d'analyse de demande par catégorie de clientèle.

Cette grille sera élaborée sur la base du compte d'exploitation et des dossiers de demande de crédit. Des indicateurs de performance et/ou ratios de performance, de rentabilité, de solvabilité, de viabilité,... seront élaborés et peaufinés afin de faciliter l'analyse des dossiers et de donner un avis sur l'octroi ou non, ou la modification du dossier. Nous pouvons donner comme exemple :

- Renseignements généraux : intitulé, demandeur (forme, adresse, nombre, activités), localisation, condition de financement (montant sollicité, délai de grâce, délai de remboursement, garanties)

- Le marché : la demande, l'offre, le mode de commercialisation
- La production : liste des produits, planning, besoins en facteurs de production, personnel, organisation
- La finance : investissement, fond de roulement initial (exploitation, investissement, amortissement, schéma de financement, planning de remboursement, compte de résultat prévisionnel, cash-flow, trésorerie prévisionnelle, ratios divers, sensibilité)

2.2.2. Alliance avec des unités de transformation de produits

L'agribusiness est la plus grande promotion du marketing agricole. C'est une activité strictement orientée vers le commerce et qui a plusieurs options de marché : le marché local, le marché régional, le marché national et le marché international. Pour améliorer l'accès des producteurs aux marchés et la valorisation de leurs produits, il serait nécessaire d'envisager une collaboration avec les unités de transformation de produits implantées dans les zones. De plus, la diversification des produits étant nécessaire, les paysans devraient aussi tenir compte de la globalisation, et pour une augmentation encore croissante de leur revenu, CRS/MG, pour restaurer un nouvel air dans son marketing agricole, créera cette collaboration.

Dans les dix années à venir, nous pourrions envisager une évolution des marchés locaux et extérieurs ; autrement, un marché plus élargi pour les petits producteurs ruraux. Cependant, il est nécessaire de penser à améliorer l'offre, et, pour avoir un meilleur rapport qualité/prix, cette fusion s'avèrerait plutôt bénéfique. La plupart des pays en voie de développement s'efforcent de promouvoir les exportations agricoles ; non seulement de leurs produits traditionnels, mais aussi de produits de base et d'articles transformés. Ainsi, il est logique que ces pays, dont Madagascar, attachent une grande importance à la promotion des industries de transformation agricole. Travaillant pour l'exportation, l'industrie de transformation permet d'accroître les recettes en devises ; destinée à la consommation intérieure, elle permet de remplacer les produits d'importation et d'économiser ainsi des devises. Par ailleurs, tout pousse à développer la transformation sur place des produits destinés au marché intérieur, à traiter une plus grande partie des productions traditionnelles avant de les envoyer à l'étranger et à entreprendre de produits transformés ou manufacturés.

2.2.3. Dynamisation de la commercialisation des produits agricoles

En régime concurrentiel, toute amélioration d'efficacité de la commercialisation peut profiter aux producteurs, soit en réduisant les marges de commercialisation et en permettant ainsi de verser des prix à la ferme plus élevés, soit en procurant un supplément de consommation et en accroissant la demande effective des produits agricoles.

L'évolution du contexte économique impose au secteur agricole d'être de plus en plus compétitif sur le marché intérieur afin de soutenir la concurrence des produits importés, qui sont de moins en moins soumis aux barrières tarifaires, il leur est également offert l'occasion de gagner de nouveaux marchés, face auxquels il serait à même de valoriser et d'exploiter ses avantages comparatifs.

La partie Est de Madagascar, ayant un climat tropical humide du Nord au Sud, avec une pluviométrie moyenne de 2700mm d'eau, est disposée pour³⁰ :

- les produits alimentaires de base notamment le manioc ;
- les produits alimentaires d'exportation comme le café, la canne à sucre ;
- les épices et les plantes à parfum comme le girofle, le poivre, la coriandre, la cannelle ;
- les oléagineux comme le palmier ;
- les arbres fruitiers (bananier, litchi, mandarine, orange).

L'ONG pourrait même envisager une amélioration des circuits de commercialisation pour stimuler le développement agricole. Il s'agirait d'étendre à de nouvelles zones les circuits de vente et opter pour un point de vente accessible pour que les paysans puissent écouler régulièrement leur production. L'aide des organismes d'appui ou EAE dans le cadre de l'agroentreprise instauré au sein de l'ONG est d'une utilité importante pour permettre cette dynamique. Il faudrait donc accélérer sa mise en place.

CONCLUSION DU QUATRIEME CHAPITRE

Le principal but est le développement du secteur agricole à Madagascar. Ce dernier chapitre a démontré les diverses solutions pour assurer ce développement. Le monde de l'agribusiness est un élan qui permet de faire sortir notre pays de la misère, surtout pour le cas de Toamasina. L'ONG CRS/MG a donc choisi l'appui de la microfinance dans sa stratégie afin d'augmenter le revenu d'un ménage paysan en lui octroyant les fonds nécessaires pour sa production.

Des recommandations ont été proposées, telles une élaboration d'une plate-forme de demande de crédit, une alliance avec les unités de transformation des produits et une dynamisation de la commercialisation des produits agricoles.

³⁰ RAKOTOARISON Monique, op. cit.

CONCLUSION PARTIELLE

Consécutivement à tous les problèmes évoqués dans la deuxième partie, nous avons cru nécessaire de suggérer des modestes solutions qui pourraient être utiles à l'amélioration de l'environnement de l'ONG et des impacts sur les activités en marketing agricole qu'elle exerce. Plusieurs solutions sont mises en cause et sont déjà instaurées au sein de l'ONG, des recommandations sont toutefois à prévoir pour encore assurer une assise du projet.

Le partenaire de mise en œuvre a besoin d'un sérieux suivi pour que l'ONG s'assure du bon déroulement des travaux et pour que les activités dans le cadre du marketing agricole connaissent une croissance. Le développement des activités en agribusiness dépend en effet de la compétence de ce personnel à cause de l'influence qu'il a dans les organisations paysannes lors des formations qu'il leur attribue. Ainsi, une amélioration de la conduite de formation est souhaitée pour que les paysans comprennent facilement le marketing agricole et les activités qui en découlent.

De plus, pour une vision améliorée de l'appui de la microfinance envers les paysans, il est nécessaire en premier lieu de renforcer la vulgarisation des institutions de microfinance, ensuite, finaliser l'accord avec l'IMF de Toamasina pour que les activités agricoles progressent. Finalement, il faudrait s'assurer du bon usage des fonds octroyés.

Pour une vision encore plus élargie du secteur agricole à Madagascar, des recommandations sont à considérer au devant des résultats visés. L'agribusiness est jusque là une activité en pleine expansion et a besoin d'un certain soutien moral, matériel et financier. Les recommandations dans cette partie en sont issues afin de faire de la commercialisation une force dynamique pour le développement du secteur agricole.

Il ressort de cette troisième partie que chaque solution proposée, à souligner celle de l'appui de la microfinance, contribue au perfectionnement de l'agribusiness de Madagascar.

CONCLUSION GENERALE

La problématique principale de cet ouvrage : « *Comment développer le secteur agricole à Madagascar?* » a conduit à une méthode de recherche par étape. A travers un ensemble d'analyses réalisées au niveau macroéconomique, les trois étapes du travail ont permis un diagnostic approfondi des contraintes à annihiler, des facteurs à mobiliser et des conditions à rassembler pour générer une dynamique de croissance des revenus des ménages ruraux.

Aujourd'hui, la vision met l'agriculture au premier plan, notamment l'agribusiness. C'est une activité qui peut être une source de revenu, une profession, qui peut créer différents emplois. Nous pouvons en faire toute une opération économique, une force économique pour un pays, pour le milieu rural. Les produits porteurs sélectionnés lors de l'identification des opportunités de marché seront mis sur le marché à un prix vraiment bénéfique pour l'agriculteur. Le développement s'accompagne d'une spécialisation et d'une intensification de la production de biens et services. Et ce développement concernera le secteur agricole à Madagascar.

Madagascar est un pays à vocation agricole. Plus de la moitié de la population malgache vivent dans les zones rurales avec l'agriculture de subsistance. Aussi, le marketing agricole tient-il un rôle important dans la vie des paysans et dans la commercialisation de leurs produits qu'ils ont qualifié « porteurs » ; et ce, même si l'agribusiness est un terme encore assez extrême dans le monde rural à Madagascar, après les formations données aux paysans, ils pourront le maîtriser. A mesure que l'économie de subsistance progresse vers l'économie monétaire, la dimension et la structure des fonctions de commercialisation doivent être repensées. Au sein de l'unité FSU, CRS/MG et ses partenaires ont mis en place le projet Mihary Maharitra pour concrétiser encore une fois l'augmentation des revenus des ménages ruraux par le biais de la commercialisation et, à travers ce projet, quand les membres des associations paysannes s'adhèreront auprès des IMF, leur production suivra dorénavant les normes et ils pourront se procurer les crédits nécessaires pour accomplir leur travail.

Nous avons pu assurer les formations sur l'élaboration de dossier de financement renfermant les réglementations, les conditions et les critères requis pour que les 40 groupements paysans cibles du projet de la province de Toamasina puissent obtenir des prêts auprès de ces institutions. Dans le domaine de l'agribusiness, un coup de pouce financier est nécessaire ; c'est la raison pour laquelle l'ONG CRS a choisi la démarche de l'appui de la microfinance dans ce projet en mettant à disposition un fonds de garantie auprès des IMF pour garantir les risques périlleuses de la part de ces paysans, même si ils sont flagrants. Cet appui se présente sous forme d'un accord entre CRS et les institutions de microfinance partenaires – dont l'OTIV – pour Toamasina stipulant en général une facilité d'adhésion et d'octroi de crédits des groupements, au sein de ces institutions.

Des problèmes sont à régler : du point de vue méthodologique sur le travail du partenaire de CRS, dans le secteur de l'agriculture et dans le domaine de l'appui de la microfinance. L'enclavement des zones de production, la mauvaise qualité des routes, le faible taux de terrains cultivables, les faiblesses des organisations paysannes, ... constituent les contraintes du développement rural. Additionnés par la pauvreté qui pèse sur les régions rurales, le secteur agricole occupe quand même une grande place dans la vie des ménages des familles d'agriculteurs. Et en attendant la finalisation de l'accord entre CRS/MG et l'IMF local représentée par l'OTIV, l'ONG et ses partenaires doivent soutenir leurs efforts pour persuader les paysans des bienfaits et avantages de l'emprunt et d'en avoir confiance en renforçant la vulgarisation et la sensibilisation auprès d'eux afin de renforcer la sécurité alimentaire et la consistance des revenus des ménages. Surtout que l'appui en terme de financement dans notre cas présente une facette de risques et de menaces, l'ONG s'efforce d'assurer une assise convenable et durable du projet afin de renforcer l'autosuffisance des petits producteurs ruraux dans les communautés marginalisées.

Dans le contexte de la mondialisation, Madagascar vise à promouvoir la coopération et le développement des pays de la sous-région dans tous les domaines d'activités économiques et à renforcer le processus d'intégration économique régionale. L'agribusiness est une voie pour l'ouverture de l'économie malgache dans le sens d'un prolongement de l'économie rurale vers l'économie industrielle. Une amélioration des infrastructures menant vers les communautés marginalisées amènerait à l'ouverture du marché agricole en terme de débouchés et favoriserait le développement même du secteur.

Si les paysans se basent sur les conditions de l'approche territoriale, nous pouvons espérer un changement bénéfique de leur production et une large amélioration de leur niveau de vie. L'identification des filières porteuses est importante pour parfaire la production et la commercialisation des produits qui en découlent. La plupart des marchés se limitent encore aux marchés locaux mais aujourd'hui, les organisations paysannes qui travaillent avec CRS Toamasina et son partenaire pourront bénéficier d'un appui en financement, allégé en terme d'intérêt, pour leur production grâce à la collaboration avec le réseau OTIV de la province . Ce qui conduit à une amélioration croissante des productions et des surfaces cultivables et une conquête d'un marché plus élargi. En ce qui concerne cette dernière, nous pourrions adopter la méthode de recherche de débouchés pour une vision plus élargie du marché : passer du marché local au marché régional, et ainsi de suite jusqu'à la conquête du marché international, ultime objectif de l'agribusiness, pour une balance commerciale de notre pays.

Les petits producteurs des zones rurales de Toamasina présentent un taux élevé de pauvreté. Ils ont une difficulté à améliorer leur production et ainsi de développer le secteur agricole de leur communauté. L'appui en financement des paysans est sans doute le meilleur moyen d'accroître

la production de chaque agriculteur en procédant par la diversification des produits, l'amélioration des techniques de production et l'obtention de contrat rentable. Le marché extérieur est cependant ouvert si les producteurs envisageaient une partie transformation agro-industrielle, telle est une facette de notre recommandation.

Madagascar a adhéré à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) dont le rôle régulateur sur le marché mondial constitue une protection vitale pour la commercialisation de ses produits d'exportation malgré une balance commerciale chroniquement déficitaire. De plus, Toamasina est une porte d'entrée économique car elle possède le plus grand port de Madagascar où transite 80% du trafic national d'import-export (1 million de tonnes par an)³¹, et est la capitale régionale de la Côte Est. En d'autre terme, Toamasina dispose d'un ensemble d'avantages structurels attirant les entreprises pour une perspective de développement des filières agricoles.

Cet ouvrage nous permettrait d'analyser les différents points du secteur agricole dans le monde de la commercialisation en percevant que c'est une source de revenu efficace et conséquente pour les paysans. L'avenir de l'agriculture de commerce des organisations paysannes de Toamasina est prometteur grâce à l'appui financière que l'ONG les octroiera. Tout mène à la conclusion que la commercialisation est une force dynamique du développement agricole et par l'aide de l'appui de la microfinance, l'agriculture de commerce évoluera de mieux en mieux.

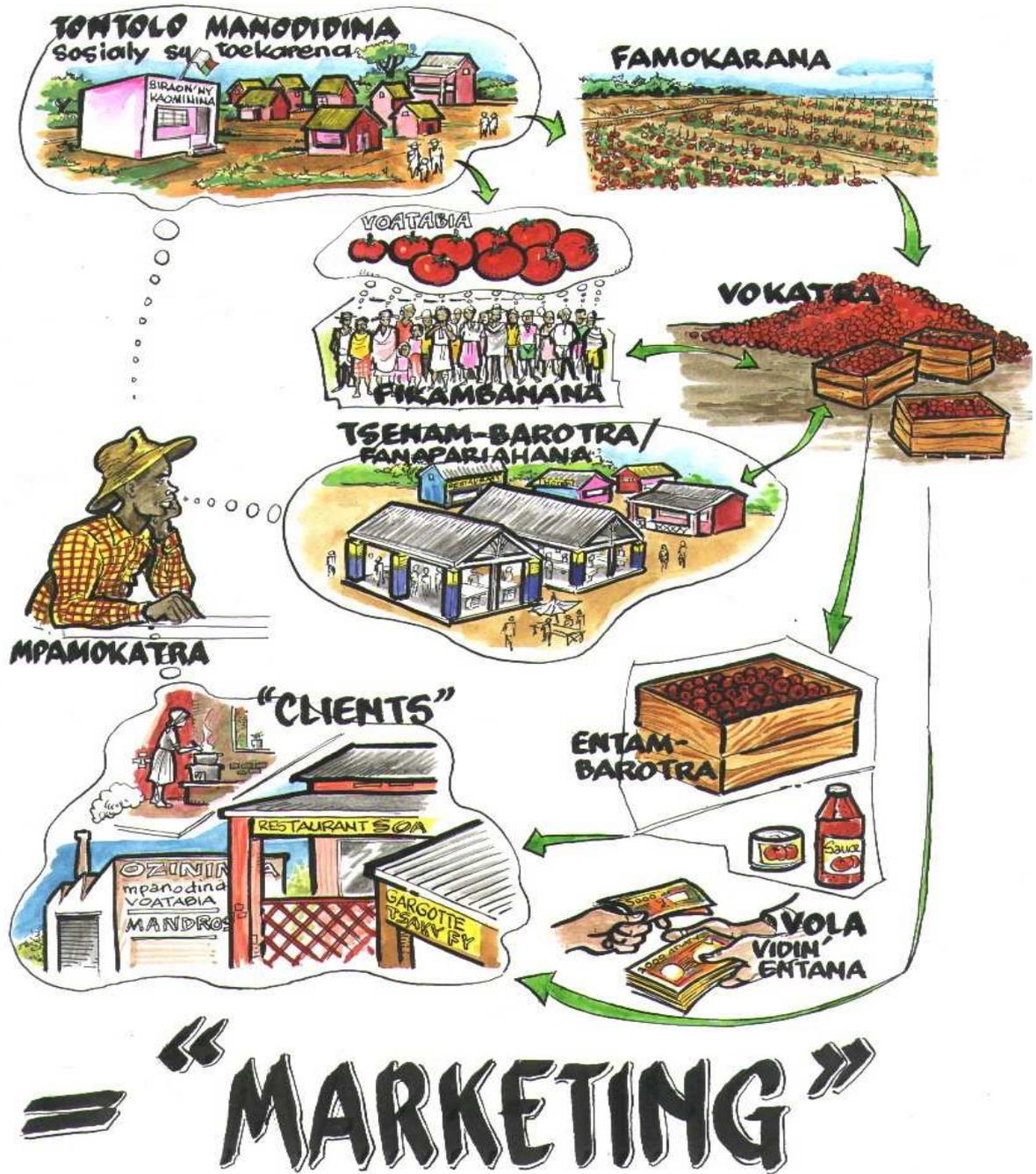
³¹ RAKOTOARISON Monique, op. cit.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : présentation du marketing agricole	III
Annexe 2 : Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola (OTIV)	IV
Annexe 3 : législation et cadre réglementaire de la microfinance	V
Annexe 4 : la fiche technique du crédit « Mihary Maharitra »	VI
Annexe 5 : processus à adopter pour le financement des organisations paysannes	VII
Annexe 6 : schéma de la mise à disposition de caution	IX
Annexe 7 : MICROFINANCE, un taux de pénétration de 13% en 2012	X
Annexe 8 : démarche qualité agribusiness pour micro-projet	XI
Annexe 9 : COMESA – commercialisation des produits agricoles	XII
Annexe 10 : les membres des équipes agro-entreprise	XIII
Annexe 11 : listes des associations cibles dans le cadre du projet Mihary Maharitra	XIV
Annexe 12 : normes par diocèse pour les activités de Mihary Maharitra	XVI
Annexe 13 : plan d'action intégré	XVII

Présentation du marketing agricole



OMBONA TAHIRY IFAMPISAMBORANA VOLA (OTIV)

Démarrage

Par les fonds propres de DID (Développement International Desjardins), un projet pilote a démarré sur Toamasina en 1992. En 1997, les antennes d'Antananarivo et celles dans le Nord Est ont été ouvertes.

En 2000, une nouvelle Unité de Promotion a été ouverte à Antananarivo et une autre vers la fin de la même année à Antsiranana dans le cadre du Programme de MicroFinance (AGEPMF) mis en place par le Gouvernement malgache sous financement de la Banque Mondiale et un co-financement de DID.

Statut

La demande d'agrément du Réseau auprès de la CSBF est en cours. Le Réseau est actuellement constitué de cinq Unités de Promotion : Toamasina, Ambatondrazaka, Antananarivo, SAVA et Antsiranana.

Une caisse mère représente les groupes OTIV au niveau de chaque région, c'est une association régie par l'ordonnance 60-133 et par la loi du 04 septembre 1996, portant réglementation des activités et organisation des Institutions Financières Mutualistes. Trois Unités sont entrées dans un processus d'agrément par la CSBF : Toamasina (incluant Ambatondrazaka), SAVA. Le Réseau d'Antananarivo a reçu l'agrément depuis le mois d'août 2001.

Structure d'appui

L'opérateur DID apporte l'assistance technique en matière de création, de promotion et de développement des mutuelles d'épargne et de crédit. Chaque caisse mère est encadrée techniquement et représentée vis à vis des tiers par une Unité de Promotion.

Bailleurs de Fonds

DID, AGEPMF/Banque Mondiale, PSE, FIDA., AGEPMF/Banque Mondiale, PSE, FIDA.

Partenaires financiers

PAMF/PNUD/FENU, BTM-BOA, CRS, LDI, PSE.

Perspectives

A partir de l'année 2001, le Réseau OTIV Tana commence à s'implanter dans les quartiers urbains et une nouvelle Unité sera également mise en place dans la région d' Antsiranana.

Contact : Réseau OTIV

Lot IVS 17 Rue Ny Zafindriandiky Antanimena

Antananarivo 101 - MADAGASCAR

Tél/Fax (261) 020 22 287 04 - Tél : (261) 020 22 290 69

E-mail: otiv.tnr@netclub.mg

Source : www.madamicrofinance.mg, consulté le 20 juin 2007

Législation et cadre réglementaire de la microfinance

La loi n° 2005-016, relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance

Cette loi régit le secteur de la microfinance à Madagascar. Les grandes lignes de cette nouvelle réglementation sont les suivantes :

- définition de l'activité de microfinance
- classification en trois niveaux des Institutions de MicroFinance
- méthodes de suivi et de contrôle adaptées
- dispositions diverses

La loi n° 95-030, relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit

Elle a redéfini le régime légal des activités bancaires en instituant cinq catégories d'établissements de crédits suivant les activités exercées :

- les banques de dépôts territoriales,
- les banques extraterritoriales (off-shore),
- les établissements financiers,
- les Institutions Financières Mutualistes,
- les Institutions Financières spécialisées, telles que les Assurances.

Les grandes lignes de cette réforme sont :

- l'assujettissement à un régime homogène de tous les établissements à caractère bancaire,
- l'attribution à une autorité indépendante de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) de l'ensemble des attributions qui doivent être conjuguées pour une bonne prévention des risques inhérents aux activités bancaires,
- le renforcement de la protection des droits de la clientèle par l'institution d'un droit au compte et une réglementation des conditions de rupture de crédit.

Les grands titres de cette loi sont :

- les domaines d'application et définitions,
- l'agrément des établissements de crédits et procédures,
- les réglementation et contrôle des établissements de crédits,
- les sanctions disciplinaires,
- les dispositions transitoires et finales.

LA FICHE TECHNIQUE DU CREDIT « MIHARY MAHARITRA »

1- Définition :

Le prêt Mihary Maharitra est un crédit destiné à financer les micro-projets des groupements des paysans encadrés par l'ODDIT dans son programme et membres de l'OTIV garantis par un fond de garanti alloué par CRS et la caution solidaire de chaque membre de groupement. Il sert à payer une partie des dépenses liées à la production végétale ou animale (main d'œuvre, semence, engrais, provende,...) et l'achat de petits matériels agricoles (herse, pulvérisateur, arrosoir,...)

2- Critères d'admissibilité :

- être membre dans des groupements membres de l'OTIV
- être bénéficiaire d'une formation sur le marketing agricole ainsi que la technique de l'agriculture améliorée
- avoir un micro-projet rentable
- avoir démontré une expérience considérable sur le projet

3- Caractéristiques

- limite : Ar 400 000
- durée : maximum 6 mois
- frais de dossier : 2.5% du montant du prêt octroyé, payable lors du versement du prêt
- pénalité de retard : 2% par mois calculé sur le montant du remboursement de capital en retard basé sur le nombre de jours de retard, divisé par 30
- taux d'intérêt : 3% par mois, calculé sur le solde restant
- modalités de remboursement :
 - remboursement mensuel fixe : capital et intérêt
 - remboursement mensuel : capital fixe et intérêt courus
 - remboursement unique à l'échéance : capital et intérêt
- annulation : l'OTIV peut exiger le remboursement total du prêt dès que le membre ne respecte plus ses engagements

4- Avantages

Pour l'OTIV	Pour l'emprunteur
<ul style="list-style-type: none"> - génère un revenu d'intérêt supérieur, quoique plus risqué - la diversification de la gamme des produits pourrait augmenter le taux de rentabilité de l'OTIV - risque de perte, limité à la portion non garanti par le fond de garanti 	<ul style="list-style-type: none"> - disponibilité de nouveaux fonds permettant à financer les besoins en fond de roulement des activités agricoles - augmentation de revenu par l'augmentation du niveau de la production

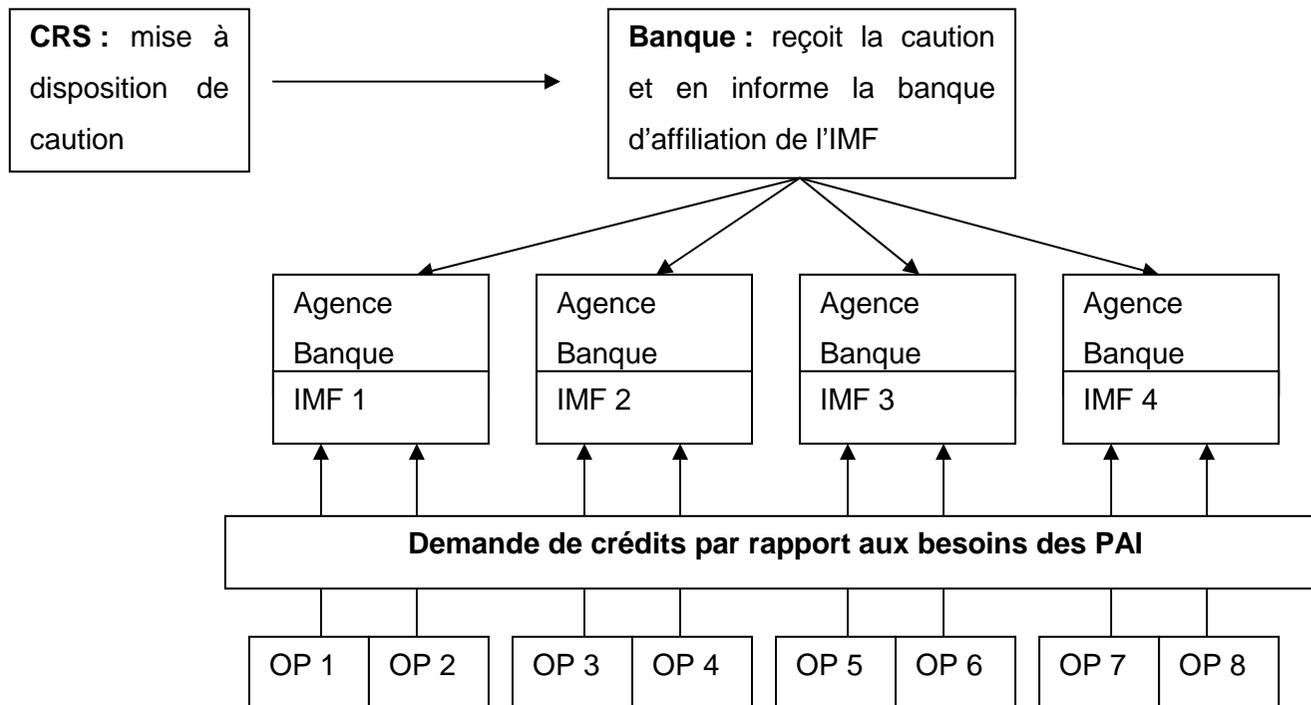
PROCESSUS A ADOPTER POUR LE FINANCEMENT DES ORGANISATIONS
PAYSANNES

La stratégie ci-après est mise en place pour pouvoir assurer la mobilisation de fonds sous forme de caution aux microcrédits octroyés par les institutions de microfinance (IMF), et ce, en vue de renforcer l'initiative de production des Organisations Paysannes après avoir constaté les besoins exprimés par les marchés.

PROCESSUS	ACTIONS	OBSERVATIONS
Prospection	<ul style="list-style-type: none"> - inventorier les groupes ruraux - inventorier les zones/territoires ainsi que leurs potentialités - inventorier les besoins exprimés - formaliser (du moins) au niveau commun les groupes motivés, ayant adhéré à l'esprit « production orienté vers le marché ». 	Tous les groupes sans distinction : issus des composantes Santé, Agriculture, Marketing
Préparation ou mise en relation	<ul style="list-style-type: none"> - saisir les besoins financiers des groupes (la répartition par membre) - mettre en relation les groupes avec les IMF ou autres OFP, et voir le lien entre les besoins et les services proposés par ces partenaires financiers. 	
Formalisation de la demande	<ul style="list-style-type: none"> - exprimer les besoins à financer - traduire en chiffre, en terme structuré les projets productifs des groupes - faciliter la prise de décision des comités d'octroi de prêts des IMF 	<p>Se baser sur les PAI élaborés.</p> <p>Se baser sur la réflexion économique : le crédit va enrichir et non appauvrir le demandeur</p>
Les groupes obtiennent le crédit		

PROCESSUS	ACTIONS	OBSERVATIONS
Suivi de l'utilisation de crédits	Préparer un remboursement aisé : <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer de la mise en œuvre du projet - suivre l'affectation du crédit - valider les prévisions 	La première démarche du suivi commence dès la première semaine qui suit le déblocage. Les problèmes doivent être décelés dans cette phase.
Suivi des remboursements	<ul style="list-style-type: none"> - amorcer des réflexions économiques - voir les impacts du crédit : augmentation du revenu, augmentation du patrimoine, capacité d'épargne 	Remboursement : <ul style="list-style-type: none"> - pari du projet - pari du remboursement
En cas de retard et/ou de défaillance de remboursement		
Recouvrement	<ul style="list-style-type: none"> - adopter un temps de réaction rapide - formaliser toute reconnaissance de dettes déclarée par le bénéficiaire défaillant 	
Epuisement de toute voie de recours en matière de recouvrement selon les procédures des groupes (caution solidaire) et les IMF		
Mobilisation de la caution	<ul style="list-style-type: none"> - Inventorier les groupes défaillants en matière de recouvrement - Faire sortir le montant des impayés - CRS donne l'ordre à la banque de procéder au recouvrement du montant impayé auprès de l'IMF 	

Schéma de la mise à disposition de caution



MICROFINANCE

Un taux de pénétration de 13% en 2012

Les premières institutions de microfinance (IMF) ont démarré durant les années 90.

Depuis leur début, les institutions de microfinance étaient réparties en deux parties : les institutions mutualistes et les institutions non mutualistes.

En 2003, les différents IMF se sont concertés pour créer la Coordination Nationale de la microfinance. En 2004, la Stratégie Nationale de la microfinance a été approuvée par le Gouvernement et, en 2005, le nouveau cadre législatif de la microfinance a été adopté.

Le défi de la microfinance

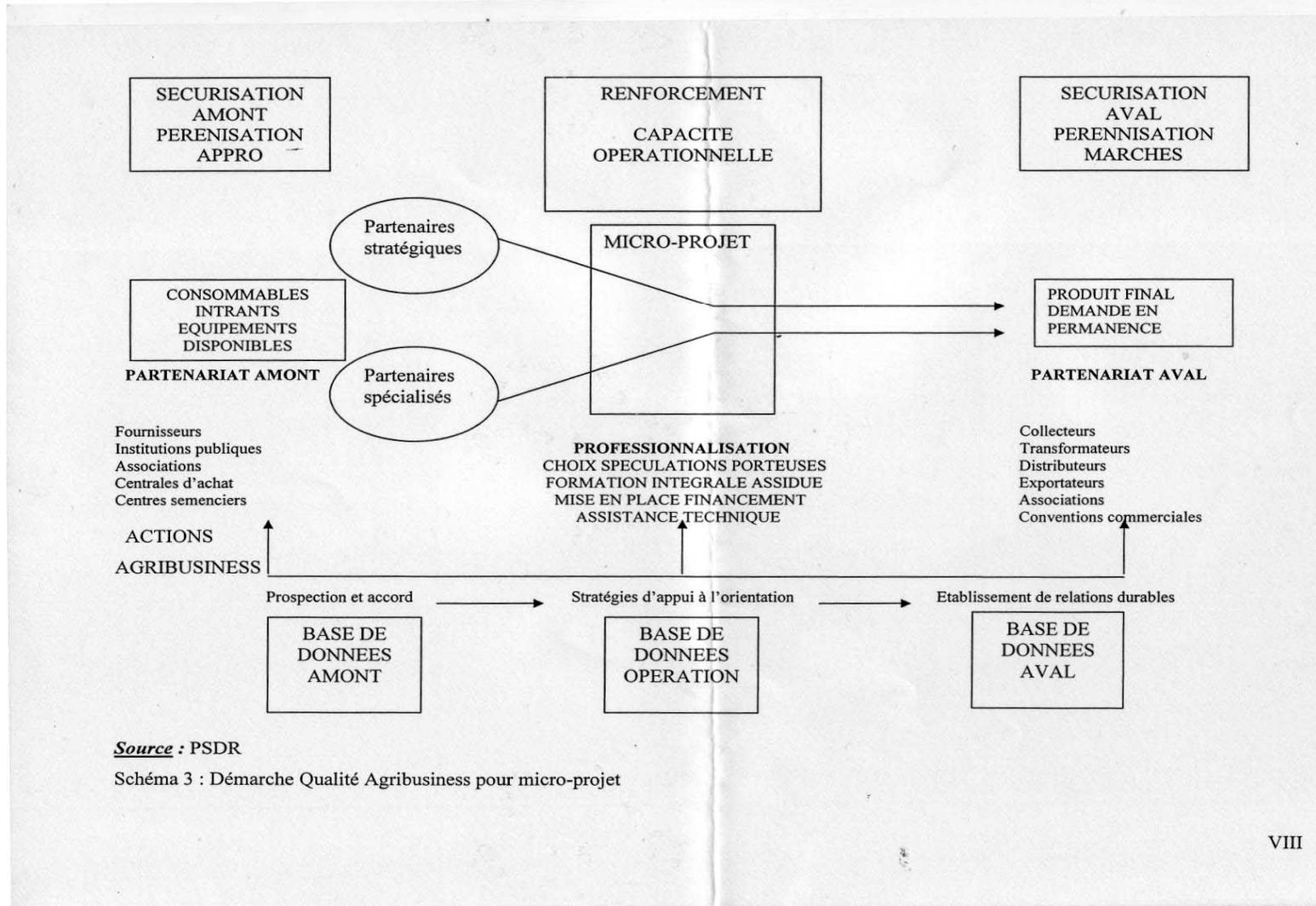
En 2006, le MAP a commencé à positionner la microfinance en tant qu'outil du développement rural.

Pour ce faire, le taux de pénétration de la microfinance qui était de 8% en 2006 devra atteindre 13% en 2012.

Années	2002	2006	Objectifs 2009
Nombre de bénéficiaires	143 779	249 349	
Taux de pénétration	3%	8,3%	12%
Nombre de points de services	351	442	
Encours de crédit (Mds AR)	12,7	42,7	121* (*50% des besoins de crédits)
Epargne	29,6	10,4	47,3

(**Source** : Journal « Le quotidien » du 07 Août 2007, édition n° 1159)

Démarche Qualité Agribusiness pour micro-projet



Source : PSDR

Schéma 3 : Démarche Qualité Agribusiness pour micro-projet

COMESA – Commercialisation des produits agricoles

« Un site web en cours de création »

Faciliter la commercialisation des produits agricoles et l'intégration régionale, assurer la sécurité alimentaire des pays membres comptent parmi les objectifs fixés par le secrétariat du Marché commun de l'Afrique de l'Est et Australe (Comesa). Pour ce faire, l'Agricultural Marketing Promotion and Regional Integration Projet ou AMPRIP a été lancé en 2005. Une des composantes de ce projet, le système d'information sur la commercialisation agricole appelé « Famis » ou Food and Agricultural Marketing Information Système fut instauré. Les opérateurs, les producteurs et le secteur privé ont été informés sur son existence, hier, à l'hôtel Panorama.

Renforcer la commercialisation

Financé conjointement par la Banque Africaine pour le développement, le Comesa et les Etats membres à hauteur de plus de 8 millions de dollars, le projet AMPRIP vise la disponibilité d'une information correcte et ponctuelle sur la commercialisation des produits agricoles des pays membres qui contribuent à la sécurité alimentaire et l'harmonisation des mesures sanitaires et phytosanitaires au sein de la région. Comblent le manque d'informations.

D'où la création du « Famis » dont l'objectif principal est de renforcer et de sécuriser la commercialisation des produits agricoles à l'intérieur et à l'extérieur de la région. Le renforcement de la capacité des techniciens utilisateurs pour un meilleur fonctionnement du système, l'amélioration du savoir-faire des Etats membres à mieux évaluer la sécurité alimentaire, la diffusion des informations sur le commerce agricole pour aider les parties prenantes à la prise de décision sont, entre autres, les actions à entreprendre dans cette composante.

Des informations à jour

Le site du « Famis » est actuellement en cours de création. Une fois mis en place, il va présenter l'information recherchée sur diverses données, comme les prix, les statistiques de la production régionale des denrées, les chiffres de l'offre et de la demande, les changements et impacts politiques ainsi que les règlements et les procédures régissant le commerce des Etats membres. Le système va également révéler les possibilités d'investissement dans la région et soutenir la promotion de l'investissement dans l'agriculture, qui représente à elle seule un tiers du produit intérieur brut, et par sa contribution à 65% des recettes d'exportation.

Source : quotidien Tribune Madagascar (www.madagascar-tribune.mg, consulté le 22 juin 2007)

Les membres des Equipe Agro-Entreprise

Les membres des EAE sont les organismes invités et présents lors des grands ateliers organisés par le partenaire.

1- Atelier Brickaville :

- ASOS : dans le domaine de la santé
- FOFIFA : pour la technique de production
- RNM : radio nationale malagasy
- CHTT : dans le domaine des cultures de litchis, pépinières, bananes et exportation
- OTIV : micro finance
- MCA : Madagascar Challenge Account
- Gendarmerie
- Mairie
- Transporteur
- Fournisseurs de semences
- KOLOHARENA : coopérative de paysans ayant actuellement un large domaine de marché

2- Atelier Vatomandry :

- CARE :
- MCA
- FOFIFA
- OTIV
- Gérant d'hôtel
- Chef du marché
- Fournisseurs de semences
- Etat
- Gendarmerie

3- Atelier Fénérive Est :

- CARE
- KOLOARENA
- OTIV
- Fournisseurs de semences
- Gendarmerie

(**Source** : coordonnateur assistant du programme FELANA au sein de l'ODDIT)

Liste des associations cibles dans le cadre du projet Mihary Maharitra

N°	Association	Localité	Zone
01	VOROMAILALA	Ambohimirina	Anjahambe
02	TSIRIRY	Ambodimanga	
03	VOROMAHERY	Bongalava	
04	MORATAZANA	Fiadanana	
05	MIARAMIENTANA	Andapavola	
06	MIARAMANDROSO	Andapavola	
07	MAHARITRA	Ampihaonana	
08	FTMM	Tsarahonenana	Antsiramandroso
09	IFONTSY	Anjahamarina	
10	TSIMIRAFY	Ambodisakoana	
11	BERORANGA	Ambalatenina	Vavatenina
12	FIFITAMA	Ambodivoromborona	
13	TAMBATRA	Maromitety	
14			
15	SANTATRA	Andekaleka	Fénérive Est
16	MAEVA	Ambodiforaha	
17	TELOMIRAY	Vohitrambato	Fanandrana
18	MAZOTO	Sahavangana	
19	FITAMIA	Ambodikoko	
20	MAROMIRINDRA	Ambodikininina	
21	AVOTRAINA TSIKIVY	Ampiranambo	
22	VAM	Ambodikily	
23	VONONA	Namahoaka	Brickaville
24	VOROMAHERY	Ambodiefitra	
25	VONONA II	Antenindava	
26	EZAKA	Sahatakoly	
27	TANJONA	Avilona	

28	FT3MA	Mauricia	Anivorano
29	MARISIKA	Sahatsindra	
30	EZAKA	Anivorano	
N°	Association	Localité	Zone
31	TSIMISARAKA	Fetraomby	
32	FANANTENANA	Razanaka	
33	VONONA	Anivorano	
34	FZT	Antoby	Mahatsara
35	VMM	Vohitrandiana	
36	MIARAMIRINDRA	Tsaranana	
37	ZOTO	Niarovana	Ilaka Est
38	TOKY	Niarovana	
39	EZAKA	Morafeno	
40	FANANTENANA	Ambodivandrika	
41	TARATRA	Ambodimanga	
42	FELAMAMY	Marosoroka	
43	SOAFIANATRA	Sahivo	Ranomafana
44	TSIMIVERINDALANA	Sahivo	
45	MIARAMIAINA	Sahivo	

(Source : assistante Mihary Maharitra au sein de l'ODDIT)

Normes par diocèse pour les activités de Mihary Maharitra

Axes principaux	OBJECTIFS DIOCESE						
	OBJECTIFS LOA	ANTSIRABE	FARAFANGANA	MANANJARY	TAMATAVE	MORAMANGA	FORT DAUPHIN
Paysans à former	16 000	2 667	2 667	2 667	2 667	2 667	2 667
Crédit à allouer	12 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Nombre de Staff MAEP à renforcer	20	3	3	3	3	3	3
Nombre d'associations Paysannes	240	40	40	40	40	40	40
Fournisseurs de service à renforcer	12	2	2	2	2	2	2
Agro-entreprise team	7	1	1	1	1	1	1
Montant de crédit par Paysan (USD)	40	40	40	40	40	40	40
Montant de crédit global (USD)	480 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000

Plan d'action intégré

DRAFITR'ASAM-PAMOKARANA

1- MOMBAMOMBA NY DRAFITR'ASA

Famokarana atao:

Fikambanana:

Tanjona:

Faharetany:

Habe ny toerana hamokarana:

Fiofanana efa azo momba ny tetik'asa:

Fahaiza manao:

Toerana hanatanterahana azy:

Adiresy:

2- ASA HO TANTERAHINA

VONDRON'ASA	FAHARETANY	FOTOANA	OLONA	SANDA	VIDY
TOTALY					

3- FITAOVANA

FITAOVANA	FOTOANA	FATRA	SANDA	VIDY
TOTALY				

4- VOKATRA ANDRASANA

VOKATRA	FOTOANA	FATRA	SANDA	VIDY
TOTALY				

5- TOMBONY

	VIDY
VONDRON'ASA (1)	
FITAOVANA (2)	
VOKATRA ANDRASANA (3)	
TOMBONY = (3)-(1)-(2)	

BIBLIOGRAPHIE

DAYAN A. ; *Manuel de gestion volume 1*, Ellipses Edition Marketing S.A, Paris, 2004, 1088 p, p 241 – 264, p 381 – 399.

LAMBIN J. ; *Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation du marché*, édition Dunod, Paris, 2002, 518 p, p 253 – 269.

LAPENU C. ; *Adéquation entre l'offre des IMF et les besoins de l'agriculture familiale*, édition CERISE, Novembre 2001, 46 p

LAPENU C. ; *Financement de l'agriculture : quelle contribution de la microfinance ? Le cas de Madagascar*, édition CERISE, Novembre 2001, 56 p

LARUE M., CAILLAT A., JACQUOT G. ; *Economie d'entreprise*, HACHETTE, Paris, 1992, 335 p, p 108 – 139.

Autres documentations

ANDRIANTSEHENO Daniel, Cour de marketing IV, Concept de base, les moyens d'actions du marketing, 2004-2005

ANDRIAMIHAMINTSOA RASAMOELY ; *Evaluation finale du projet Mihary*, CRS-Madagascar, Septembre 2005

Collection FAO : L'alimentation mondiale, *LA COMMERCIALISATION force dynamique du développement agricole*, Stabilimento tipo-litografico F. Failli Rome, 1970, 47 p, p 1 – 23.

Galvez C. ; *Comment identifier et analyser des opportunités de marchés : « L'actualité des entreprises, n°9 »*, édition CIAT, 2004, p 1 – 10.

Raherivelo A., Rakotoarisoa J., Rakotovao J.M. et Ranarison L., Ramarojaona T., Ratovo H. et Kakotonjaisa V., Razafimandimby L., Bockel L., Dabat M.H. ; *Analyse - Diagnostic de la filière Riz dans la région Est*, Ministère de l'Agriculture, Mai 2005

RAKOTOARISON M. ; *Etude COMESA Madagascar*, FAO, Mai 2001

RANDRETSIA I., RABEZA V., RANDIMBISON T., RABEARIVONY A. ; *Rapport national sur le développement humain*, INSTAT, 1996

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE	2
CHAPITRE 1 : CATHOLIC RELIEF SERVICES	5 -
<i>SECTION I : Historique de l'ONG.....</i>	5 -
1.1. Catholic Relief Services dans le monde.....	5 -
1.2. Catholic Relief Services Madagascar.....	6 -
<i>SECTION II: CRS Madagascar – Toamasina</i>	8 -
2.1. Structure et tâches	8 -
2.2. Activités et missions.....	12 -
<i>SECTION III : Partenaire.....</i>	15 -
3.1. Présentation de l'ODDIT	16 -
3.2. Le projet Mihary Maharitra.....	18 -
CHAPITRE 2 : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION	24 -
<i>SECTION I : Le concept de l'agribusiness.....</i>	24 -
1.1. Utilités et objectifs de l'agribusiness.....	24 -
1.2. Les éléments du marketing agricole.....	27 -
<i>SECTION II : L'appui de la microfinance.....</i>	30 -
2.1. Etude filière du produit sélectionné	30 -
2.2. Utilité de la microfinance dans le projet	31 -
PARTIE II : IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES.....	36 -
CHAPITRE 1 : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DU PARTENAIRE OPERATIONNEL DE TOAMASINA.....	39 -
<i>SECTION I : Position du problème</i>	39 -
1.1. Mauvaise organisation du planning de travail.....	39 -
1.2. Insuffisance de matériel de travail	41 -
<i>SECTION II : Effets négatifs.....</i>	43 -
2.1. Confusion des tâches	43 -
2.2. Retard dans l'exécution des activités	44 -
CHAPITRE 2 : PROBLEMES AU NIVEAU DES ACTIVITES AGRIBUSINESS	47 -
<i>SECTION I : Les groupements cibles</i>	47 -
1.1. Problèmes identifiés au cours des formations	48 -
1.2. Incapacité financière des paysans	51 -

<i>SECTION II : Pour les régions rurales de Toamasina</i>	- 53 -
2.1. Mauvaise qualité des routes	- 53 -
2.2. Chute des prix des produits sur le marché.....	- 54 -
2.3. Marché restreint.....	- 55 -
CHAPITRE 3 : PROBLEMES DE L' APPUI DE LA MICROFINANCE DANS	
L' AGRIBUSINESS.....	- 57 -
<i>SECTION I : Les problèmes de l'appui à Toamasina</i>	- 57 -
1.1. Retard de l' assise du projet de financement.....	- 57 -
1.2. Menaces rencontrées par l' appui de la microfinance	- 58 -
<i>SECTION II : Les contraintes des financements ruraux</i>	- 60 -
2.1. Difficultés du financement des activités agricoles	- 60 -
2.2. Impacts négatifs dans les organisations paysannes	- 62 -
PARTIE III : PROPOSITION DE SOLUTIONS.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
CHAPITRE 1 : SOLUTIONS CONCERNANT LES FREINS DU PROJET.....	- 68 -
<i>SECTION I : Ressources humaines et matérielles</i>	- 68 -
1.1. Bonne organisation du planning.....	- 68 -
1.2. Acquisition de matériel de travail	- 71 -
<i>SECTION II : Résultats</i>	- 72 -
2.1. Bonne répartition des tâches	- 72 -
2.2. Renforcement des suivis des activités	- 74 -
CHAPITRE 2 : SOLUTIONS CONCERNANT LES PROBLEMES DE L' AGRIBUSINESS ...	- 77 -
<i>SECTION I : Les paysans des zones enclavées de Toamasina</i>	- 77 -
1.1. Amélioration de la conduite de formation.....	- 77 -
1.2. Renforcement de la vulgarisation des IMF	- 79 -
<i>SECTION II : Pour les régions rurales de Toamasina</i>	- 81 -
2.1. Réhabilitation des infrastructures	- 81 -
2.2. Identification des opportunités de marché	- 82 -
2.3. Recherche de débouchés	- 85 -
CHAPITRE 3 : SOLUTIONS CONCERNANT LES PROBLEMES LIES À L' APPUI DE LA	
MICROFINANCE.....	- 87 -
<i>SECTION I : Protocole d' accord entre CRS et l' OTIV</i>	- 87 -
1.1. Présentation générale du protocole	- 87 -
1.2. Critères d' admissibilité	- 88 -

1.3. Modalités de crédit	- 89 -
<i>SECTION II : Suivi du circuit du fonds de garantie</i>	- 90 -
2.1. Intervention de l'ONG et du partenaire.....	- 90 -
2.2. Suivi par l'institution de microfinance.....	- 91 -
CHAPITRE 4 : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS	- 93 -
<i>SECTION I : Solutions retenues</i>	- 93 -
1.1. Renforcement des suivis des activités des partenaires	- 93 -
1.2. Renforcement de la vulgarisation des IMF auprès des OP	- 93 -
1.3. Identification des opportunités de marché	- 94 -
1.4. Protocole d'accord entre CRS et OTIV	- 94 -
1.5. Suivi des fonds	- 94 -
<i>SECTION II : Résultats attendus et recommandations générales</i>	- 95 -
2.1. Résultats attendus	- 95 -
2.2. Recommandations générales	- 96 -
CONCLUSION GENERALE	100
ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIE	
TABLE DES MATIERES	