

Sommaire

Remerciements

Résumé

Abstract

Liste des cartes, clichés, et figures

Liste des graphes

Liste des tableaux

Liste des acronymes et abréviations

INTRODUCTION

I MATERIELS ET METHODES

I.1 Localisation et choix de l'organisme d'accueil

I.2 Justification du choix du sujet

I.3 Méthodes de recherche

I.3.1 Méthode globale commune aux hypothèses

I.3.2 Démarches spécifiques pour chaque hypothèse

I.4 Limites de la recherche

I.5 Chronogramme des activités

II RESULTATS

II.1 Classification et évaluation des organisations paysannes

II.1.1 Situation des organisations paysannes

II.1.2 Résultats de l'évaluation des OP selon leur niveau de performance

II.1.3 Variables expliquant les différents niveaux de performance

II.2 Diagnostic financier de chaque activité

II.2.1 Ecart entre le budget prévisionnel et le budget réalisé

II.2.2 Capacité d'épargne

II.2.3 Evolution de la rentabilité

III DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

III.1 Discussions

III.1.1 Facteurs d'éclatement des organisations paysannes

III.1.2 Facteurs influençant la viabilité financière des sous-projets

III.2 Recommandations

III.2.1 Amélioration de la gestion de l'organisation et de l'activité

III.2.2 Améliorer la rentabilité des activités

III.2.3 Synthèse de la recommandation

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

Liste des cartes, clichés, et figures

<i>Carte n° 1 : Localisation des OP.....</i>	5
<i>Cliché n° 1 : Reconsidération de la SRI, OP FITALPIA</i>	9
<i>Cliché n° 2 : Assemblée Générale de l'association, OP TMM</i>	10
<i>Cliché n° 3 : Exemples d'outils de gestion, OP FTMF.....</i>	12
<i>Cliché n° 4 : Cahier de facture, OP FANILO.....</i>	13
<i>Cliché n° 5 : Cahier de dépenses durant PSDR, OP FANILO</i>	14
<i>Cliché n° 6 : Discussion de préparation du bilan financier pour une transparence, OP ROSO.....</i>	15

Liste des graphes

<i>Graphe n° 1 : Performance administrative</i>	17
<i>Graphe n° 2 : Performance financière</i>	19
<i>Graphe n° 3 : Performance technique</i>	20
<i>Graphe n° 4 : Caractérisation des niveaux de performance.....</i>	22
<i>Graphe n° 5 : Ecart entre le prévisionnel et la réalisation pour le SP CUMA (*1 000 Ariary)</i>	23
<i>Graphe n° 6 : Ecart entre prévision et réalisation pour le SP PORCICULTURE (*1 000 Ariary)</i>	24
<i>Graphe n° 7 : Ecart entre le prévisionnel et réalisé du SP FOIE GRAS (*1 000 Ariary)</i>	25
<i>Graphe n° 8 : Capacité d'épargne</i>	26
<i>Graphe n° 9 : Taux interne de rentabilité.....</i>	27
<i>Graphe n° 10 : Capacité d'autofinancement.....</i>	28
<i>Graphe n° 11 : Rentabilité économique de chaque association</i>	29
<i>Graphe n° 12 : Rentabilité financière de chaque association.....</i>	30
<i>Graphe n° 13 : Représentation de la contribution des variables</i>	19
<i>Graphe n° 14 : Scree plot</i>	20
<i>Graphe n° 15 : Répartition des OP.....</i>	21

Liste des tableaux

<i>Tableau n° 1 : Liste des fokontany de chaque OP.....</i>	6
<i>Tableau n° 2 : Récapitulation finale des scores des associations</i>	10
<i>Tableau n° 3 : Attribution de niveau.....</i>	10
<i>Tableau n° 4 : Liste des variables traitées.....</i>	11
<i>Tableau n° 5 : Description des variables pour ACM.....</i>	12
<i>Tableau n° 6 : Chronogramme de réalisation des activités.....</i>	15
<i>Tableau n° 7 : Filières et effectif des organisations paysannes</i>	16
<i>Tableau n° 8 : Classification des associations selon la performance administrative</i>	17
<i>Tableau n° 9 : Classification selon leur niveau d'autonomie dans la gestion financière.....</i>	18
<i>Tableau n° 10 : Classification suivant le niveau de performance technique</i>	20
<i>Tableau n° 11 : Exemplaire de la grille d'évaluation des OP</i>	4
<i>Tableau n° 12 : Notes de performances administratives des associations</i>	6
<i>Tableau n° 13 : Notes de chaque association selon le niveau de performance financière.....</i>	6
<i>Tableau n° 14 : Notes et rang des associations selon les niveaux techniques.....</i>	7
<i>Tableau n° 15 : Taux habituel de participation aux activités de production</i>	17
<i>Tableau n° 16 : Matrice de corrélation.....</i>	18
<i>Tableau n° 17 : Valeur propre</i>	19
<i>Tableau n° 18 : Valeurs propres et pourcentages d'inertie</i>	19
<i>Tableau n° 19 : Contribution des observations</i>	20
<i>Tableau n° 20 : Ecart financier des sous-projets de Cultures Maraîchères</i>	26
<i>Tableau n° 21 : Ecart financier des sous-projets de porciculture.....</i>	26
<i>Tableau n° 22 : Ecart financier des sous-projets de Foie Gras.....</i>	26
<i>Tableau n° 23 : Etats financiers des OP</i>	27
<i>Tableau n° 24 : Capacité d'autofinancement.....</i>	39
<i>Tableau n° 25 : Résultat Net</i>	39
<i>Tableau n° 26 : Capacité Epargne</i>	39
<i>Tableau n° 27 : Taux de rentabilité interne.....</i>	40
<i>Tableau n° 28 : Capitaux propres.....</i>	40
<i>Tableau n° 29 : Total des actifs</i>	40
<i>Tableau n° 30 : Chiffre d'affaire</i>	41
<i>Tableau n° 31 : Rentabilité économique</i>	41
<i>Tableau n° 32 : Rentabilité financière.....</i>	41

Liste des acronymes et abréviations

ACM	Analyse des correspondances multiples
ACP	Analyse des composantes principales
AGEM	Age moyen
AROPA	Appui au Renforcement des Organisations Professionnelles et aux services Agricoles
AUE	Association des Usagers de l'Eau
CAF	Capacité d'autofinancement
CE	Capacité d'épargne
CUMA	Cultures maraîchères
ELOIC	Eloignement par rapport à la commune
ELOID	Eloignement par rapport à district
FG	Foie Gras
FQAG	Fréquence des assemblées générales
FTM	Foibe Taotsarin-tany Madagascar
I	Investissement
MOTIV	Taux de motivation
OP	Organisation Paysanne
OTIV	<i>Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola</i>
PA	Paysan Animateur
PADR	Plan d'Action pour le Développement Rural
PAG	Canard prêt à gaver
PAGE	Age du président
PADANE	Projet d'Amélioration et de Développement Agricole dans le Nord Est
PAS	Programme d'Ajustement Structurel
PNDR	Programme National De Développement Rural
PORC	Elevage porcin
PSA	Programme Sectoriel Agricole
PSDR	Programme de Soutien pour le Développement Rural
PTA	Plan d'Action Annuel/ semestriel/trimestriel
PV	Procès-Verbal
RATIO	Ratio femme/homme
RE	Rentabilité Economique
RF	Rentabilité Financière
RN	Résultat net
ROTIV	Reste de l'apport à l'OTIV
SP	Sous-Projet
SRI	Statut et Règlement interne
TAGRI	Taux d'activité agricole
THPR	Taux habituel de participation aux réunions
TPAR	Taux de parenté des membres
TRI/TIR	Taux interne de rentabilité
VAN	Valeur Actuelle Nette

INTRODUCTION

L'adoption du Programme d'Ajustement Structurel à partir des années 80 a déclenché de forts changements sur l'environnement du secteur agricole et plus particulièrement les organisations paysannes. Ce programme insiste sur le désengagement de l'Etat et la libéralisation des échanges commerciaux. Le contexte actuel dans le milieu rural indique que le retrait de l'Etat doit se faire progressivement, et que les groupements communautaires et les associations des paysans continuent de bénéficier d'un soutien technique d'encadrement, qui faciliterait la période de transition dont l'échéance ne sera atteinte que lorsque le milieu paysan aura une capacité réelle et une structure adéquate d'autonomie (Banque Mondiale, 1996). Toutefois, ce retrait entraîne un faible niveau dans la structure de l'organisation des producteurs¹.

La croissance économique de Madagascar résulte en majeure partie du développement du secteur agricole pour que les effets puissent effectivement se ressentir auprès de la population rurale (PSA², 2008). L'agriculture devient donc par nécessité un point clé qui peut influer sur les revenus des ruraux. Les agents de développement qui interviennent directement auprès de ces paysans sont aujourd'hui amenés à collaborer avec des organisations paysannes car ces dernières sont à la fois le lieu d'expression des intérêts de paysans et un moyen d'atteindre les objectifs qu'ils se fixent (MERCOIRET, 1994).

Comme tout grand projet minier, le Projet Ambatovy veut compenser tous les impacts induits par son implantation. Dans la mise en œuvre de cette initiative, le projet se charge, à travers son service *Livelihood Developpement*, d'accompagner la communauté locale dans la maximisation de leur bénéfice³ et de contribuer à la création d'Organisations Paysannes (OP) en vue de promouvoir les activités génératrices de revenu notamment dans le domaine agricole. Elles sont au nombre de 33 associations à bénéficier du financement du Programme de Soutien au Développement Rural ou PSDR, dont 12 sont localisées à Moramanga et 21 à Toamasina. Etant sélectionnées par ce programme, ces associations sont tenues de gérer l'appui financier obtenu par le biais de la conception de sous-projets, proposés par le Projet Ambatovy, dont elles ont retenu. Le choix de sous-projet est orienté autour de la filière de foie gras, les cultures maraîchères et la porciculture.

¹ Mercoiret Marie-Rose, « Les organisations paysannes et les politiques agricoles », Afrique contemporaine, 2006/1 no 217, p. 135-157.

² Programme Sectoriel Agricole, 2008.

³ <http://www.ambatovy.com/docs/?lang=fr&p=421>, consulté le 12 novembre 2012.

Le PSDR constitue la mise en œuvre du Plan d’Action pour le Développement Rural ou PADR par le Gouvernement Malagasy pour la lutte contre la pauvreté en milieu rural. Il s’inscrit dans les axes stratégiques fixés pour le développement concernant en particulier la promotion de l’intervention des groupements de producteurs et des organisations paysannes et l’accroissement durable de la production agricole. L’intervention du programme auprès des organisations paysannes facilite l’octroi de financements et de matériels, facilite le suivi, le contrôle, l’encadrement et la formation (RATOVONIAINA et RAMANANARIVO, 2007).

Toutefois, les associations en face du PSDR viennent toutes d’être créées tout récemment, uniquement dans l’optique de bénéficiaire de l’appui financier du PSDR (RASOARIMANANA RABEMANANTSOA, 2003). Depuis l’achèvement du PSDR, les organisations paysannes sont soumises à un transfert brusque de leur gestion complète notamment celle concernant les techniques d’approvisionnement, de production et de commercialisation. Ceci demande plus de responsabilisation de la part des associations et de leurs membres. Ce qui amène à un changement de comportement des membres et à l’arrêt temporaire des activités. Etant des groupements naissants amenés à la professionnalisation, le rapport entre l’éclatement de l’OP et l’échec du sous-projet demeure une problématique dans la continuité de leur action.

Cette problématique fait appel aux questions de recherche suivantes :

- Quelles sont les éléments caractéristiques des organisations paysannes garantissant leur performance?
- Les activités traduites en sous-projets dont elles gèrent présentent elles une viabilité financière ?

L’objectif global qui permet de répondre à cette problématique sera de représenter un mode de coordination entre la gestion de sous-projets et le fonctionnement cohérent des organisations paysannes. Les objectifs spécifiques y afférent sont :

- Décrire les facteurs déterminant la performance des organisations paysannes, les classifier et les évaluer selon leur niveau de performance;
- Déterminer les indicateurs de viabilité financière des sous-projets.

Les hypothèses avancées sont alors:

- La maturité et la capacité d’autonomisation aux niveaux interne et externe de la gestion de l’organisation conditionnent la performance des organisations paysannes;

- La capacité d'épargne et la rentabilité de l'investissement conduisent à la viabilité financière des sous projets.

Comme résultats attendus,

- Le niveau de maturité et le degré d'autonomie dans la gestion de l'organisation paysanne et de l'activité seront déterminés et classifiés à partir des critères de différenciation;
- la rentabilité, la capacité d'épargner et celle d'investir permettant de garantir la viabilité des sous projets seront déterminées.

L'étude adoptera le plan suivant :

- (i) les matériels et méthodes qui joignent les outils de traitements commune et spécifique à chaque hypothèse. Cette étape commence par une enquête auprès des membres de chaque association en vue d'obtenir les données à la base des critères d'analyse des associations. Il s'ensuit d'apprécier le comportement des membres vis-à-vis de la gestion de l'association à partir de la conception d'une grille d'évaluation mesurant le niveau de maturité de ces dernières. Enfin, la viabilité financière sera estimée à partir du calcul du taux de rentabilité interne, de la capacité d'épargne et des ratios de rentabilité des activités de chaque association.
- (ii) la partie résultat classifie les organisations paysannes selon la dimension socio-organisationnelle, opérationnelle ainsi que les analyses des états financiers de chacun essentielles dans le diagnostic financier des activités de chaque association par la détermination des écarts financier et de l'évolution de la rentabilité; et enfin
- (iii) les discussions et recommandations qui soutiennent et critiquent les interprétations des résultats présentés. En effet, elles tournent autour des facteurs limitant la viabilité des organisations et de leur action afin d'en dégager les améliorations et perspectives possibles.

I MATERIELS ET METHODES

La méthodologie consiste à présenter les manières et les outils utilisés pour mener la recherche sur la viabilité d'une organisation paysanne en dehors de tout appui extérieur. Elle inclut le choix du thème et de la zone d'étude et les enchaînements avancés pour traiter les hypothèses.

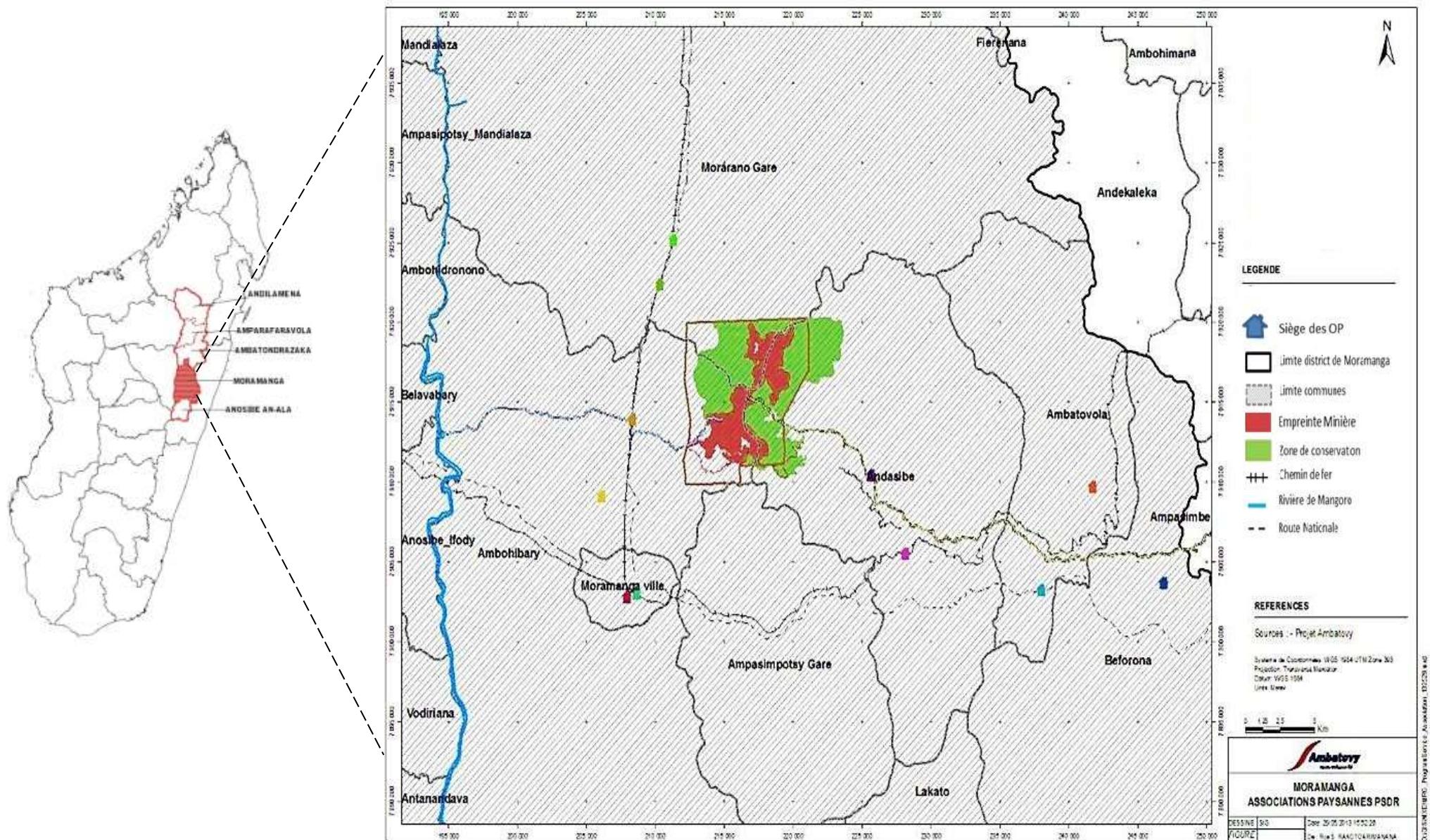
I.1 Localisation et choix de l'organisme d'accueil

Le Projet Ambatovy est l'une des plus grandes industries d'extraction à Madagascar. L'implantation et la construction des infrastructures dans la Commune de Moramanga présentent des impacts sur la vie de la communauté riveraine. Depuis son intervention, le projet se doit de soutenir les villageois dans l'amélioration de leur niveau de vie et de leur revenu par la professionnalisation de leur métier et la promotion des activités génératrices de revenu. Le Projet Ambatovy et son service *Livelihood Development* sont chargés d'encadrer les douze (12) associations paysannes du district de Moramanga.

L'étude a été réalisée dans la Région d'Alaotra Mangoro, District de Moramanga présentée dans la Carte n°1. Les OP créées se trouvent dans les Communes de Moramanga, d'Ambohibary, de Morarano Gare, d'Andasibe, d'Ambatovola et de Beforona.

Carte n° 1 : Localisation des OP

Source : Ambatovy, 2013 (BD FTM)



Le Tableau n°1 ci-après présente la liste des communes et fokontany où est rattachée chaque organisation paysanne (OP). ELOIC et ELOID désignent l'éloignement des sièges de chaque OP par rapport aux communes et aux districts.

Tableau n° 1 : Liste des fokontany de chaque OP

NOM	COM	FKT	ELOIC(km)	ELOID(km)
EZAKA	Andasibe	Menalamba	13	25
FANILO	Ambatovola	Ambatovola	0	54
FINIAVANA	Moramanga	Moramanga	0	0
FITALIPIA	Ambohibary	Ampitambe	6	11
FITIAVANA	Moramanga	Antanamandroso Ouest	0	0
FTMF	Morarano gara	Androfia	8	3
MTI	Ambohibary	Ampitambe	18	23
ROSO	Ambohibary	Befotsy	3	8
TAFA	Ambatovola	Ambavaniasy	12	38
TMM	Morarano gara	Marovoay	10	20
TVA	Beforona	Anbinanisahavolo	5	45
VONONA	Andasibe	Andasibe	0	25

Source : auteur, 2013.

Les associations impliquées dans la filière foie gras recouvrent les 58% ; 25% sont celles avec sous-projet (SP) de cultures maraîchères et 17% celles à SP porciculture. L'OP FANILO se trouve être la plus éloignée du District et la plus enclavée. Aussi, elle se trouve à environ 54 km du District de Moramanga. Les OP se trouvant entre 10 et 45 km du district sont accessibles en voiture. Les deux (2) organisations les plus proches se trouvent dans la commune suburbaine de Moramanga.

I.2 Justification du choix du sujet

Des perspectives de développement du milieu rural à Madagascar demeurent engourdis bien que des efforts ont été accomplis. Ceux-ci concernent surtout la structuration du monde paysan de sorte que beaucoup d'organisations disparaissent en absence de l'appui extérieur. En effet, depuis leur création en juillet 2012, les 12 organisations paysannes considérées dans cette étude ont bénéficié d'un appui financier, d'un appui technique par le biais d'une formation et d'un encadrement du PSDR et du service *Livelihood Developement*. Il importe donc de garantir la continuité des actions menées par ces organisations après le retrait du PSDR étant donné que tous les outils de gestion d'une organisation sont acquis à travers cette entité. C'est dans ce concept qu'est née la viabilité, « *un concept polysémique, signifiant la capacité d'une entité à survivre, dont le sens est proche de celui de durabilité* » (DURAND, et al ; 2009).

D'après les résultats de recherche faite par MALHERBE, et al., en 1990 au Togo, les conditions de viabilité d'un groupement reposent sur trois (3) points : (i) *la satisfaction des besoins à la base* introduisant l'amélioration du niveau de vie de chaque membre tout en exigeant leur implication (ii) *l'appropriation de l'expérience collective* qui a un lien avec le mode de gestion de l'organisation et la réussite des activités ; et enfin (iii) *l'ouverture sur l'extérieur* portant sur les relations interne et externe et sur l'échange d'expériences. La présente recherche se focalisera sur le second point qui est l'appropriation collective sans pour autant négliger les autres points.

I.3 Méthodes de recherche

I.3.1 Méthode globale commune aux hypothèses

I.3.1.1 Etude bibliographique

Cette méthode consiste à rassembler toutes les informations utiles afin de définir les points essentiels du plan de recherche afférents au thème particulièrement sur la formulation de la problématique et des hypothèses. Ces informations sont obtenues à partir de la revue bibliographique notamment sur plusieurs points :

- les organisations paysannes dans le monde et à Madagascar incluant les actions et les recherches effectuées par les bailleurs, les acteurs de développement, par le département Agro-Management et le PSDR ;
- les différents critères d'évaluation d'une organisation paysanne garantie de sa viabilité ;
- l'épargne dans le milieu paysan.

I.3.1.2 Entretien auprès des personnes ressources

L'entretien se déroule auprès des personnes ayant une certaine responsabilité dans le développement agricole du District de Moramanga. Elles incluent le coordonnateur des projets agricoles, les équipes du Centre de Formation Agricole de Moramanga et le conseiller agricole du Département Social d'Ambatovy. Les informations obtenues sont d'une grande utilité puisque l'entretien est orienté vers les perceptions de ces personnes et des réalités du contexte.

I.3.1.3 Enquête formelle

Il s'agit de recueillir les informations nécessaires sur le terrain par le biais d'une enquête. Pour la réalisation de cette phase d'enquête, il faudra identifier la population cible, dresser la liste des informations nécessaires (**cf. Annexe I**) et élaborer le questionnaire.

L'enquête s'est faite de manière exhaustive incluant les 12 organisations paysannes récipiendaires des sous-projets financés par la PSDR, encadrées par le projet Ambatovy. Le nombre des membres est de 117 individus avec 9 à 11 individus par association.

Les informations contribuant à l'élaboration du questionnaire se concentrent sur l'état des lieux des OP suivant plusieurs critères et la chaîne des valeurs de leurs activités agricoles.

Les critères dans l'étude des OP se concrétisent comme suit :

- Le fonctionnement et la nature de l'organisation
- Les caractéristiques des membres de l'organisation
- La situation géographique
- L'organisation interne et la structure
- La gestion des outils d'enregistrement

Les informations à considérer par rapport aux activités des membres de l'association et à la gestion des sous-projets sont:

- Le budget prévisionnel ;
- La valeur des investissements ;
- Les aspects techniques à savoir les intrants, les équipements ;
- Les aspects organisationnels : main d'œuvre, calendrier des activités
- Les aspects financiers : rendement, les ventes et le revenu.

I.3.1.4 *Focus group*

La méthode de *focus group* est une méthode qualitative de recherche d'informations. Le procédé de la méthode consiste en un entretien en groupe composé de personnes concernées par une politique de développement ou une intervention. Dans cette étude, il est surtout utilisé pour répondre aux questions de l'évaluation. Ainsi, le nombre de *focus group* effectué est de six (6) en fonction du nombre de commune. Il permet donc de :

- comprendre le fonctionnement socio-organisationnel des organisations paysannes et de leur gestion ;
- identifier les problèmes de gestion des activités et celle de l'association ;
- rechercher les besoins des OP et les solutions consensuelles y afférentes.

Les différents intervenants sont les représentants de chaque association, le coordinateur des projets agricoles de Moramanga ou le conseiller agricole avec tous les membres des OP.

I.3.2 Démarches spécifiques pour chaque hypothèse

I.3.2.1 *Démarche relative à l'hypothèse 1 : « La maturité et la capacité d'autonomisation au niveau interne et externe dans la gestion de l'organisation conditionnent la performance des organisations paysannes »*

Selon FERAILLE et ROSSIN en 1992, l'évaluation des organisations paysannes permet d'apprécier le niveau de professionnalisme à partir de la mesure du niveau de maturité et du degré d'autonomie de l'organisation. La maturité repose sur les modalités de création de l'association qu'elles soient provoquées ou spontanées. Tandis que l'autonomie consiste à évaluer les modalités de prise de décision, la capacité de définir les objectifs et la planification des activités (DIAGNE, 1995).

a. Scorification et évaluation

Il s'agit d'évaluer le niveau de maturité des 12 organisations paysannes sur les plans administratif, financier et technique. L'évaluation se concrétise suivant plusieurs critères rapportés dans la grille d'évaluation (cf. **Annexe II**), inspirée du suivi du fonctionnement des unions FAGNIMBOGNA⁴ élaboré par *Inter Aide* dans le Programme agricole Sud-Est Madagascar⁵ et du rapport final d'évaluation de la maturité des 60 Associations des Usagers de l'Eau ou AUE de la PADANE.

Après avoir effectué un état des lieux des associations, les critères retenus permettant d'évaluer l'autonomie administrative qui reposent sur : (i) le fonctionnement associatif, (ii) la conduite des réunions, et (iii) la mise à jour des documents. Ces critères sont extraits des éléments suivants :

- l'importance du SRI dont le respect et l'application des règlements écrits ;
- le compte rendu ou rapport d'activité mensuelle à remettre à Ambatovy ;
- le mode de communication entre les membres ;
- la détermination de l'initiative des membres dans l'amélioration de l'activité commune ; et
- l'utilisation efficace des outils de gestion de l'association.

De même pour l'autonomie financière, les critères sont (i) les entrées financières de l'association comme la cotisation, (ii) les modalités de transparence, et (iii) l'utilisation des bénéfices.

Enfin sur le plan technique, les critères choisis sont (i) les modalités d'approvisionnement, (ii) les performances dans la production et, (iii) la commercialisation.

⁴ Organisations Paysannes partenaires d'INTER AIDE depuis son intervention dans Région Vatovavy Fitovinany dans le cadre de l'appui à l'amélioration de la sécurité alimentaire de la zone.

⁵ http://www.interaide.org/pratiques/sites/default/files/rapport_diagnostic_fagnimbogna_2011_final.pdf, exploité le 06 février 2013.

Chaque critère se subdivise en sous-critères et seront traduits en questions. Les réponses attribuées par les intervenants seront par la suite exprimées en un niveau d'appréciation ou score. Ce score dépend de la valeur de référence déterminée en avance en fonction de la nature et l'importance des informations obtenues et à partir du nombre de possibilités de réponses. Donc, le score peut être de 0 à 2 ou de 0 à 1. Ensuite, les scores attribués seront additionnés pour donner la note par critère $\mu_{i,j}$ (cf. Tableau n°2).

$$\text{sous-total} = \mu = \text{somme des notes obtenues des sous critères}$$

Tableau n° 2 : Récapitulation finale des scores des associations

	Administrative			Financière			Technique			
	Critères Associations	FA	CR	MJD	COTI	TRSP	UB	APPRO	PROD	COMM
A1		$\mu_{1,1}^6$	$\mu_{2,1}$	$\mu_{9,1}$	$\mu_{10,1}$
A2		$\mu_{1,2}$	$\mu_{2,2}$	$\mu_{9,2}$	$\mu_{10,2}$
...		$\mu_{1,3}$	$\mu_{2,3}$	$\mu_{9,3}$	$\mu_{10,3}$
Ai		$\mu_{1,4}$	$\mu_{2,4}$	$\mu_{9,4}$	$\mu_{10,4}$

Source : auteur, 2013.

FA : Fonctionnement associatif	CO : Cotisation	PROD : Production
CR : Conduite des réunions	TRS : Transparence	APRO : Approvisionnement
MJD : Mise à jour des documents	UB : Utilisation des bénéfices	COM : Commercialisation

b. Interprétation des notes et classification

Le Tableau n°3 ci-dessous indique l'interprétation du total des notes obtenues afin de classifier les OP selon leur niveau en fonction de leur degré de notation. Ensuite, les scores de chaque observation seront comparés en réalisant un diagramme en radar.

Tableau n° 3 : Attribution de niveau

Note	Niveau
[14 ; 20[élevé
[9; 14[moyen
[0; 9[faible

Source : auteur, 2013.

⁶ $\mu_{i,j}$ = score total avec i : les associations et j : les critères.

c. Facteurs socio-organisationnel et environnemental expliquant la performance d'une OP

c.1 Apurement des variables par ACP

L'Analyse en Composantes Principales (ACP) est l'une des méthodes d'analyse de données multivariées les plus utilisées, et ayant pour but d'analyser les corrélations entre les variables. Dans cette étude, le premier résultat intéressant à analyser est la matrice de corrélation afin de détecter les variables redondantes. Les fréquences ou les taux analysés ont été tirés des résultats quantifiés par l'outil « tableau croisé dynamique » sur l'Excel. Le Tableau n°4 relate les variables choisis pour passer au traitement de l'ACP.

Tableau n° 4 : Liste des variables traitées

Variables	Description	Moyens de vérification
RATIO	ratio	Nombre de femmes/ nombre d'homme
AGEM	Age moyen	Tableau croisé dynamique
PAGE	Age du président	Statut
TAGRI	Taux d'activité agricole	Nb de membres agriculteurs *100/Nb total des membres
MOTIV(%)	Taux de motivation	Nb actif+présent aux réunions *100/Nb total des membres
TPAR(%)	taux de parenté des membres	Lien de parenté *100/Nb total des membres
THPR(%)	Taux habituel de participation aux réunions	Nb membres participants aux réunions *100/Total des membres
FQAG(/an)	Fréquence des assemblées générales	Statut et état des lieux
ELOIC(km)	éloignement par rapport à la commune	Données sur GPS
ELOID(km)	éloignement par rapport au district	
ROTIV (1000 Ar)	reste de l'apport à l'OTIV	Cahier de l'OTIV 2012

Source : auteur, 2013.

c.2 Caractérisation des niveaux de performance

L'Analyse des Correspondances Multiples (ACM) permet d'identifier les relations possibles entre les différentes variables qualitatives. Il s'agit d'étudier les liaisons pouvant exister entre les p variables considérées. L'ACM évoque les caractéristiques de la classification des organisations paysannes obtenue à partir de l'évaluation du degré de maturité et d'autonomie de chacune.

Un recodage des variables a été fait en exploitant les données obtenues de l'analyse des statistiques descriptives par effectif. Le recodage requiert l'utilisation du logiciel IBM SPSS STATISTIQUE 20. Ensuite, les variables codées résumées dans le Tableau n° 5 suivant seront représentées graphiquement.

Tableau n° 5 : Description des variables pour ACM

Variables/ Codes	1	2	3
MOTIV	$\leq 22,2\%$	$22,3\% \leq x \leq 60\%$	$70\% \leq x \leq 100\%$
TPAR	$\leq 20\%$	$30\% \leq x \leq 50\%$	$60\% \leq x \leq 100\%$
THPR	$\leq 33,3\%$	$34\% \leq x \leq 44,4\%$	$45\% \leq x \leq 100\%$
FQAG	≤ 3	$4 \leq x \leq 6$	$7 \leq x \leq 12$
ELOIC	≤ 3	$4 \leq x \leq 8$	$9 \leq x \leq 18$
ADMIN	[0; 9[[9; 14[[14; 20[
FIN	[0; 9[[9; 14[[14; 20[
TECH	[0; 9[[9; 14[[14; 20[

Source : auteur, 2013.

I.3.2.2 Démarche relative à l'hypothèse 2 : « La capacité d'épargne et la rentabilité de l'investissement conduisent à la viabilité financière des sous projets »

La viabilité du sous-projet (SP) repose sur la capacité de l'organisation à s'autogérer dans les conditions de la continuité de l'action. L'analyse des données financières a été faite à l'aide du progiciel TSIM développé par le Département Agro-Management. L'objectif est d'établir les états financiers de chaque association afin d'apprécier leur profitabilité mais aussi la rentabilité des capitaux investis et des capitaux propres. L'étude portera alors par une analyse des écarts, la détermination de la capacité d'épargner et d'investir et l'appréciation de l'évolution de la rentabilité. Les données financières quantifiées dans cette recherche et dans l'évolution financière se basent sur certains points énoncés ci-dessous :

- La valeur des investissements faite avant et après la première production,
- Les données des ventes pour les recettes,
- Les perspectives de chaque association dans l'amélioration de leur production et de la commercialisation dans les trois prochaines années,
- Et enfin, sur l'évolution des prix des intrants et des produits sur le marché.

a. Diagnostic financier de chaque activité

a.1 Analyse de l'écart

La comparaison du prévisionnel aux réalisations permet « *d'anticiper les dérapages et d'ajuster les charges et les produits de l'association* »⁷. Cette analyse correspond à l'appréciation du budget alloué et dépensé dont le but de déterminer le reste qui sera utilisé pour subventionner les prochaines campagnes. Le budget prévisionnel de ces associations est étalé sur trois (3) mois de la production.

$$\text{Taux de réalisation} = (\text{réalisé}/\text{prévu}) * 100$$

$$\text{Ecart} = \text{réalisé} - \text{prévu}$$

a.2 Capacité d'épargne

La capacité d'épargne mesure l'aptitude de l'organisation paysanne à dégager un surplus de trésorerie (RANDRIANARISON, 2006). Cette capacité dépend en particulier des besoins ou des capacités de financement d'un projet et du délai de récupération capitaux investis. Ces paramètres sont estimés à partir du cumul de la trésorerie (ANDRIAMANGALALAINA et.al, 2008). Ainsi, la valeur de l'épargne déterminera la contribution aux nouveaux investissements puis à la répartition pour chaque membre.

$$CE = \text{Solde de trésorerie cumulé} = \text{cumul (encaissement} - \text{décaissement)}$$

b. Appréciation de l'évolution de la rentabilité

b.1 Taux de rentabilité interne ou TRI

Elle permet de déterminer l'évolution des activités jusqu'au stade de leur performance au fil des années afin d'anticiper les stratégies d'actions en tenant compte des aspects financiers. L'analyse financière sera étalée sur trois (3) ans.

Etant donné que les associations sont en phase de démarrage, la valeur du TRI sera jugée comme une réussite à partir de 8%. Lorsqu'elle est inférieure à cette valeur, la situation est indéterminée qui, par la suite sera jugée comme une réussite ou un échec au dépend de la dynamique de l'association. Il est à noter qu'un TRI négatif inclut l'échec du sous-projet et la dissolution de l'association (RATOVO, et al., 2007).

⁷http://www.avise.org/IMG/pdf/FA_guide_meceneassociations_mai2012.pdf&q=Guide+m%C3%A9c%C3%A8ne+et+associations&sa=X&ei=NhkWU9J3qeHLA9qYgugK&ved=0CCUQFjAA, Comment évaluer la viabilité d'un projet associatif ?, mis à jour le 05 mai 2012, consulté le mai 2013.

De la formule décrite ci-dessous, le TRI est la valeur qui annule la VAN :

$$VAN = -I + \frac{\sum CF}{(1+i)^n} + \frac{\sum VR}{(1+i)^n}$$

$$0 = -I + \frac{\sum CF}{(1+i)^n} + \frac{\sum VR}{(1+i)^n}$$

n : nombre d'année égal à 3 ans
 I : investissement
 i : TRI

CF : cash-flow
 VR : valeur résiduelle
 VAN : valeur actuelle nette

b.2 Ratios de rentabilité

L'analyse par les ratios s'applique à analyser les forces et faiblesses des associations dans leur autonomie et indépendance financière. Dans cette étude, les ratios utilisés définissent l'aptitude de chaque organisation à générer des bénéfices.

➤ Rentabilité économique

Il représente l'efficacité avec laquelle l'association utilise les capitaux mis à sa disposition. C'est la capacité d'autofinancement dégagée par les actifs.

$$\text{Rentabilité Economique} = CAF / ACTIFS$$

La capacité d'autofinancement ou CAF mesure les ressources dégagées en cours d'exercice et restant à la disposition de l'entreprise. Elle correspond également à l'autofinancement de l'entreprise pour sa politique de développement et d'investissement.

Elle permet de mesurer les performances de l'entreprise liées à ses activités courantes, de mesurer la capacité de l'entreprise à engendrer des ressources nouvelles. Elle est donc indicateur de la capacité d'endettement, de remboursement et de financement propre.

$$CAF = RN + Dotation \text{ aux amortissements}$$

où RN : Résultat net

➤ Rentabilité financière

Ce ratio exprime la rentabilité dégagée par les capitaux propres.

$$\text{Rentabilité Financière} = \text{Résultat Net/Capitaux Propres}$$

I.4 Limites de la recherche

Une association se trouvait dans une zone enclavée où il était difficile de rassembler ses membres pour le *focus group*. En effet, les suivis réalisés par l'organisme d'appui de cette association sont moins fréquentes impliquant le retrait de certains membres. Les membres actifs sont peu nombreux et leurs habitations sont éloignées.

Le nombre d'organisations paysannes enquêté se limitait à celles qui sont appuyées par le projet Ambatovy. Les résultats ne peuvent pas être représentatifs en cas d'extension de l'échantillon.

La projection dans le temps pour l'analyse financière s'est faite sur trois (3) ans du fait que les sous-projets sont encore dans la phase de démarrage. Au-delà de cette date, les données seront trop fictives et l'analyse de leur viabilité sera perplexe.

I.5 Chronogramme des activités

Les différentes activités sont synthétisées dans le chronogramme reporté par le tableau n°6.

Tableau n° 6 : Chronogramme de réalisation des activités

Activités	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.
Bibliographie									
Protocole de recherche									
Questionnaire									
Terrain									
Traitemet									
Etablissement rapport préliminaire									
Etablissement rapport final									

Source : Auteur, 2013.

II RESULTATS

II.1 Classification et évaluation des organisations paysannes

II.1.1 Situation des organisations paysannes

Douze (12) organisations paysannes, encadrées par le Projet Ambatovy⁸, sont financées par le PSDR au moyen de la mise en place de sous-projets avancés filières porteuses et authentiques de la région. Les membres de ces organisations ont été réunis par les Paysans Animateurs du Département *Livelihood Development* du Projet Ambatovy. Ils sont au nombre de 10 individus suivant l'accord fait avec le PSDR (cf. Tableau n°8). Ces OP sont réglementées par l'Ordonnance n°60 – 133 du 3 octobre 1960, régissant le régime général des associations à Madagascar (**Texte intégral présenté en Annexe XIII**).

Le choix des sous-projets est fait entre la filière foie gras regroupant sept (7) associations, trois (3) adoptant les cultures maraîchères et deux (2) impliquées dans la porciculture comme présentés dans le Tableau n°7. Le montant du financement dépend aussi de la valeur des investissements de chaque sous-projet à savoir: 7 200 000 Ariary sont assignés au foie gras et à la porciculture ; 6 000 000 Ariary pour les cultures maraîchères. Le financement est octroyé en deux (2) tranches dont la première couvre les 80% des gros investissements et la seconde les 20%.

Tableau n° 7 : Filières et effectif des organisations paysannes

NOM	FILIERE	Effectif
EZAKA	Cultures maraîchères	11
FANILO	Cultures maraîchères	9
FINIAVANA	Foie Gras	10
FITALIPIA	Foie Gras	9
FITIAVANA	Foie Gras	10
FTMF	Cultures maraîchères	10
MTI	Foie Gras	10
ROSO	Foie Gras	10
TAFA	Foie Gras	9
TMM	Porciculture	10
TVA	Foie Gras	9
VONONA	Porciculture	10

Source : Ambatovy, 2012.

⁸ Vision en **annexe XI**.

II.1.2 Résultats de l'évaluation des OP selon leur niveau de performance

L'évaluation de la performance des organisations paysannes est basée sur trois (3) critères dont (i) la maturité de la gestion administrative, (ii) l'autonomie dans la gestion financière, et (iii) l'autonomie dans la gestion technique (cf. Annexes IV ; VI et VII). Les notes obtenues servant pour la construction du diagramme en radar sont présentés en **Annexe III**.

II.1.2.1 Maturité dans la gestion administrative

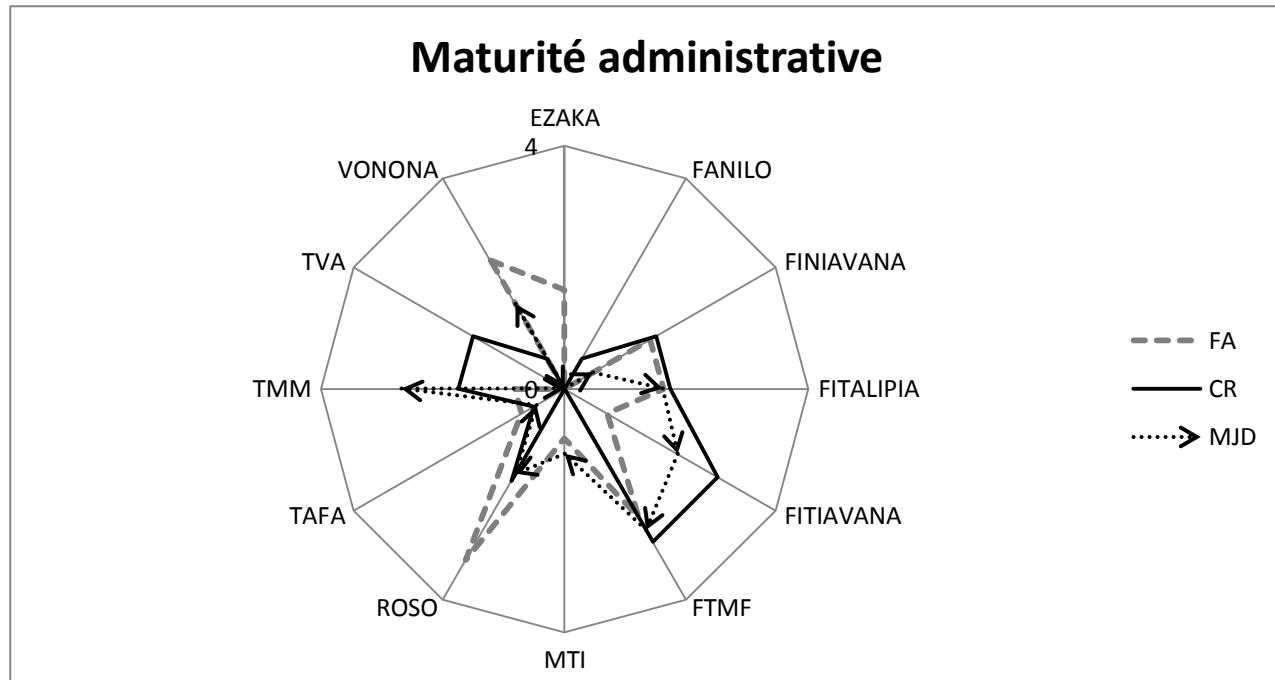
La notation du niveau de maturité administrative est illustrée par le diagramme en radar du Graphe n°1 à partir duquel les associations seront classées en trois types selon le niveau de performance administrative récapitulé dans le Tableau n°8.

Tableau n° 8 : Classification des associations selon la performance administrative

Type1 : Elevé	Type 2 : Moyen	Type3 : Faible
FITIAVANA	FINIAVANA	EZAKA
FTMF	FITALIPIA	FANILO
ROSO	VONONA	MTI
TMM		TAFA
		TVA

Source : auteur, 2013.

Graphe n° 1 : Performance administrative



Source : auteur, 2013.

- | | |
|-----|-----------------------------|
| FA | : Fonctionnement associatif |
| CR | : Conduite des réunions |
| MJD | : Mise à jour des documents |

a. Type1 : niveau de maturité administrative élevé

Les notes associées aux OP dans le Type 1 sont comprises entre 15 et 18. Ces associations accordent une grande importance à l'application des règlements. Le paysan animateur est dans ce cas le président de l'association. Son rôle est d'émettre un rapport des problèmes rencontrés et des actions entreprises dans la réalisation de leurs activités. Dans cette catégorie, les associations ont une capacité élevée de mobilisation des membres, lesquels se sentent concernés par l'évolution de leur association. Enfin, il y a une gestion efficace des outils de gestion tel l'enregistrement à jour des cahiers de production, de facture et du cahier de PV.

b. Type 2 : niveau de maturité administrative moyen

Ce second type est formé par les associations développant un niveau d'autonomie administrative moyenne avec une note totale allant de 10 à 14. Le degré de participation des membres peut être qualifié de moyen puisque seuls les membres du bureau prennent les décisions et discutent des problèmes affectant l'association. Le règlement intérieur ou le statut est également le seul respecté.

c. Type 3 : niveau de maturité administrative faible

Le troisième type regroupe les associations à faible niveau de performance administrative. Elles se caractérisent par le non application des règlements. Le taux de participation des membres est faible à raison de 30% en moyenne. Un retrait progressif de quelques membres est alors constaté dans ce groupe. Et enfin, le dernier enregistrement des outils de gestion date du départ du PSDR. Leur note est inférieure à 10.

II.1.2.2 Autonomie dans la gestion financière

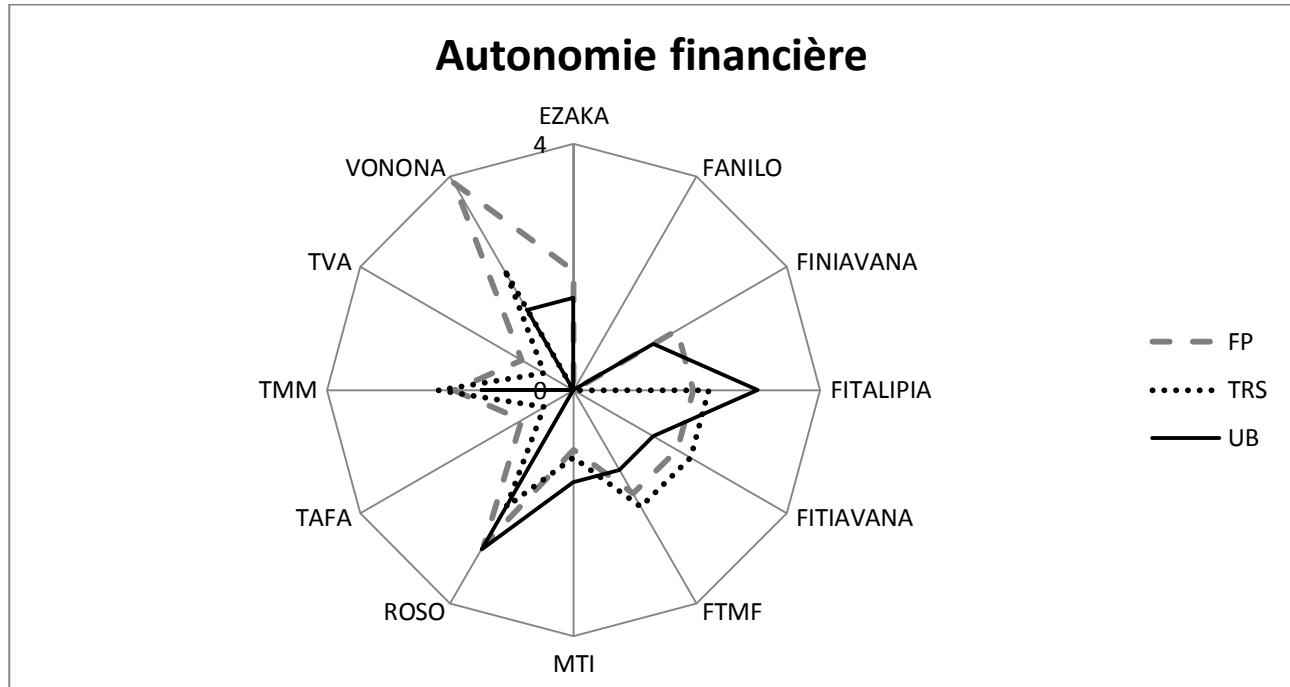
Dans la performance financière sont évalués l'origine du fonds propre (FP), les justifications de l'existence de transparences (TRS) et l'utilisation des bénéfices (UB). Une typologie des associations récapitulée dans le Tableau n° 9 est obtenue à partir des notes données pour chaque association selon le degré d'autonomie dans la gestion financière.

Tableau n° 9 : Classification selon leur niveau d'autonomie dans la gestion financière

Type 1 : Elevé	Type 2 : Moyen	Type 3 : Faible
ROSO	FITALIPIA	EZAKA
VONONA	FITIAVANA	FANILO
	FTMF	FINIAVANA
	TMM	MTI
		TAFA
		TVA

Source : auteur, 2013.

Graphe n° 2 : Performance financière



Source : auteur, 2013.

FP	: Fond propre
TRS	: Transparence
UB	: Utilisation des bénéfices

a. Type 1 : niveau d'autonomie financière élevé

Le Graphe n°2 montre que le niveau d'autonomie dans la gestion financière des associations ROSO et VONONA est le plus élevé. Leur fond propre est constitué essentiellement des cotisations des membres et du prélèvement sur les bénéfices. Une modalité de transparence est effectuée à chaque fin d'exercice. Afin de faciliter ce bilan, les mouvements financiers ont été enregistrés à jour par le trésorier ou par le président. Le commissaire au compte est dans ce cas non opérationnel. Les bénéfices perçus sont utilisés pour l'épargne et pour couvrir les charges.

b. Type 2 : niveau d'autonomie financière moyen

Le niveau moyen regroupe les associations où le fonds propre est alimenté soit par les cotisations des membres soit par une part des bénéfices. Les modalités de transparence sont rares puisque les activités sont effectuées individuellement où les recettes difficiles à quantifier dans ce cas. Ainsi, seules les dépenses sont enregistrées à jour.

c. Type 3 : niveau d'autonomie financière faible

Les associations à faible niveau d'autonomie financière se manifestent soit par l'absence de cotisation soit par le partage des bénéfices. Leurs mouvements financiers ne sont pas mis à jour par le trésorier et le commissariat au compte reste non opérationnel.

II.1.2.3 Maturité dans la gestion des techniques

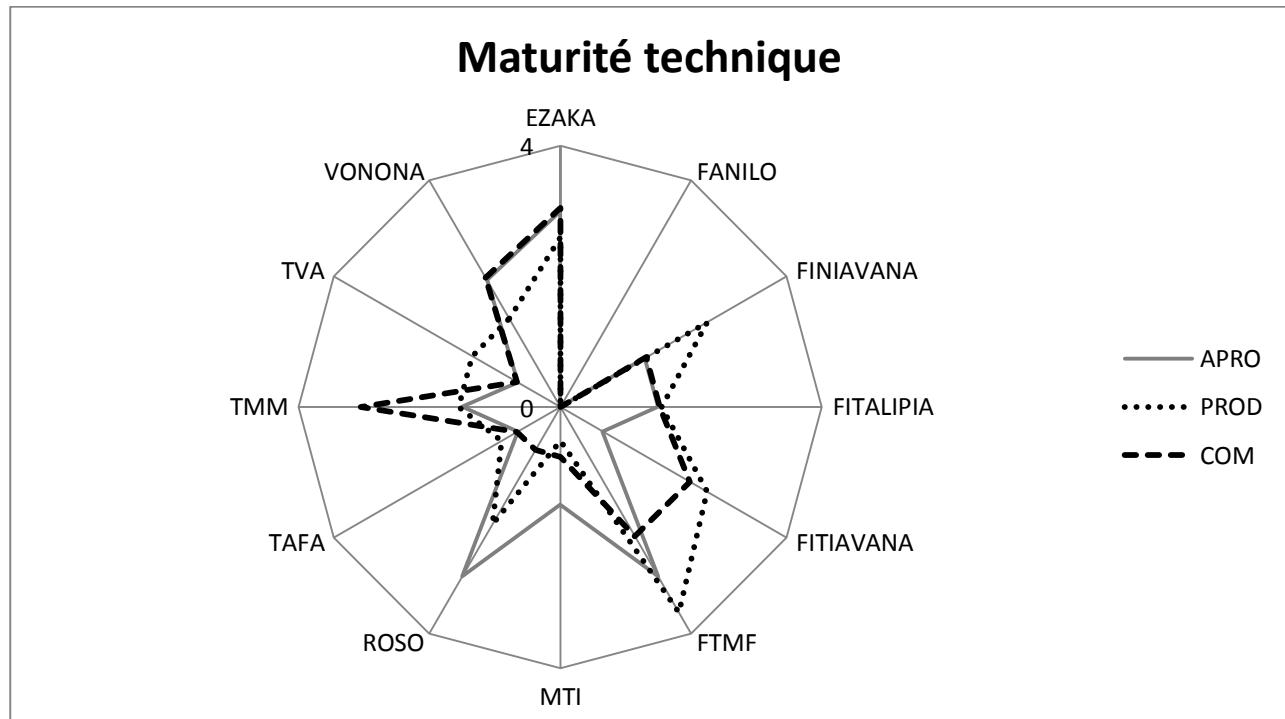
Le niveau technique indique l'autonomie de l'association depuis la production à la commercialisation. Le Tableau n°10 ci-dessous classifie les associations selon le degré de maturité dans la conduite des techniques de production.

Tableau n° 10 : Classification suivant le niveau de performance technique

Type 1 : Elevé	Type 2 : Moyen	Type 3 : Faible
EZAKA FTMF	FINIAVANA FITALIPIA FITIAVANA ROSO TMM VONONA	FANILO MTI TAFA TVA

Source : auteur, 2013.

Graph n° 3 : Performance technique



Source : auteur, 2013.

PROD : Production
 APRO : Approvisionnement
 COM : Commercialisation

a. Type 1 : niveau de maturité technique élevé

D'après le Graphe n°3, les associations à niveau élevé en termes de maturité technique ne rencontrent aucune difficulté à s'approvisionner. Elles sont entièrement indépendantes dans la commercialisation de leur produit où le prix sera fixé par les membres. Ce type ne dispose pas de plan de travail trimestriel, semestriel ou annuel. Le taux de participation des membres est élevé puisque le sous-projet (SP) est leur activité secondaire. Ainsi, ils ont procédé au renforcement de leur capacité technique.

b. Type 2 : niveau de maturité technique moyen

Les organisations associées à un niveau moyen de maturité technique rencontrent quelques difficultés à s'approvisionner. Le taux de participation des membres aux activités atteint les 50%. Les membres ne maîtrisent pas la totalité des paquets techniques de production. Dans ce groupe, seuls les membres du bureau disposent des informations sur le marché.

c. Type 3 : niveau de maturité technique faible

Les associations ayant un niveau faible dans cet indicateur ont cessé leur activité depuis le départ du PSDR. Leur capacité technique est à renforcer. Le taux de participation aux activités technique est faible inférieur à 50%.

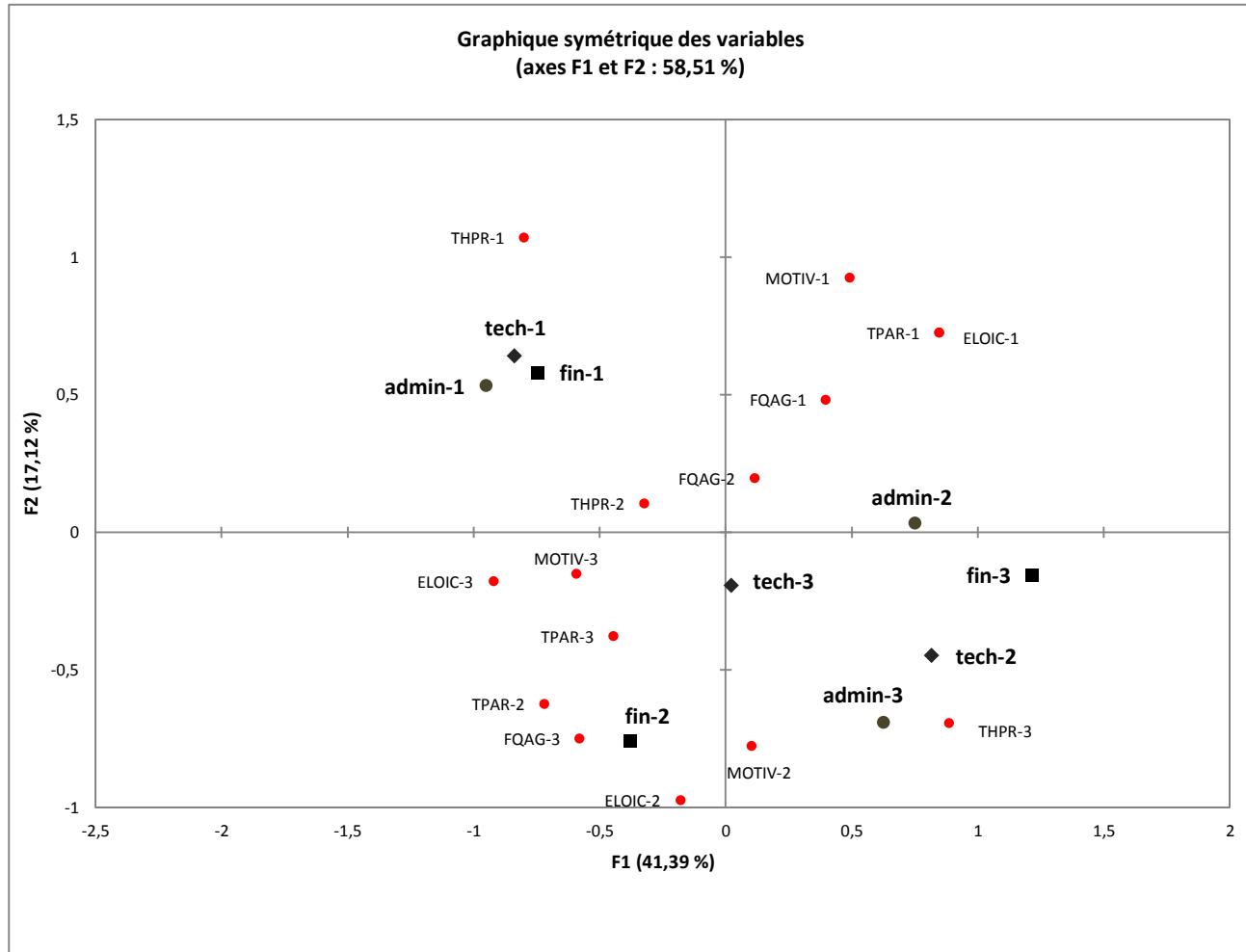
II.1.3 Variables expliquant les différents niveaux de performance

Le Graphe n°4 suivant illustre les résultats de l'ACM évoquant les caractéristiques socio-organisationnelles et environnementales et expliquant les différents niveaux de performance. Ces caractéristiques peuvent être synthétisées par la capacité de mobilisation des membres dont la motivation, le taux habituel de participation lors des réunions, le taux de participation aux activités productives et la fréquence des assemblées générales. Le paramètre environnemental reste l'éloignement par rapport à la commune (**cf. Annexe VIII**).

Légende :

Variables	Description
MOTIV(%)	Taux de motivation
TPAR(%)	taux de parenté des membres
THPR(%)	Taux habituel de participation aux réunions
FQAG(/an)	Fréquence des assemblées générales
ELOIC(km)	éloignement par rapport à la commune
ADMIN	Niveau de maturité administrative
TECH	Niveau d'autonomie sur le plan technique
FIN	Niveau d'autonomie dans la gestion financière

Graphe n° 4 : Caractérisation des niveaux de performance



Source : auteur, 2013.

L'axe F2 discrimine les niveaux de performance faibles, de ceux des moyens et élevés. Les niveaux faibles (Admin-1 ; Fin-1 ; Tech-1) sont expliqués par un taux de participation inférieur ou égal à 33,33% et un taux de participation aux activités productives en dessous de 20%. La fréquence de leur assemblée générale est limitée à 3 fois par an.

L'axe F1 est expliqué par un éloignement significatif entre 9 à 18 km par rapport à la commune, à un degré de motivation élevé et par un taux de participation aux réunions à 44,4%. Ce sont les caractéristiques des associations ayant un niveau de performance administrative moyen, financière élevé et technique élevé.

Le niveau de gestion financière moyen est développé par un degré de motivation inférieur à 60%, un taux de participation aux activités de 50%. La fréquence des AG de cette catégorie s'élève en moyenne à 7 fois par an. Il recouvre les associations localisées dans les 4 à 8 Km de leur commune.

II.2 Diagnostic financier de chaque activité

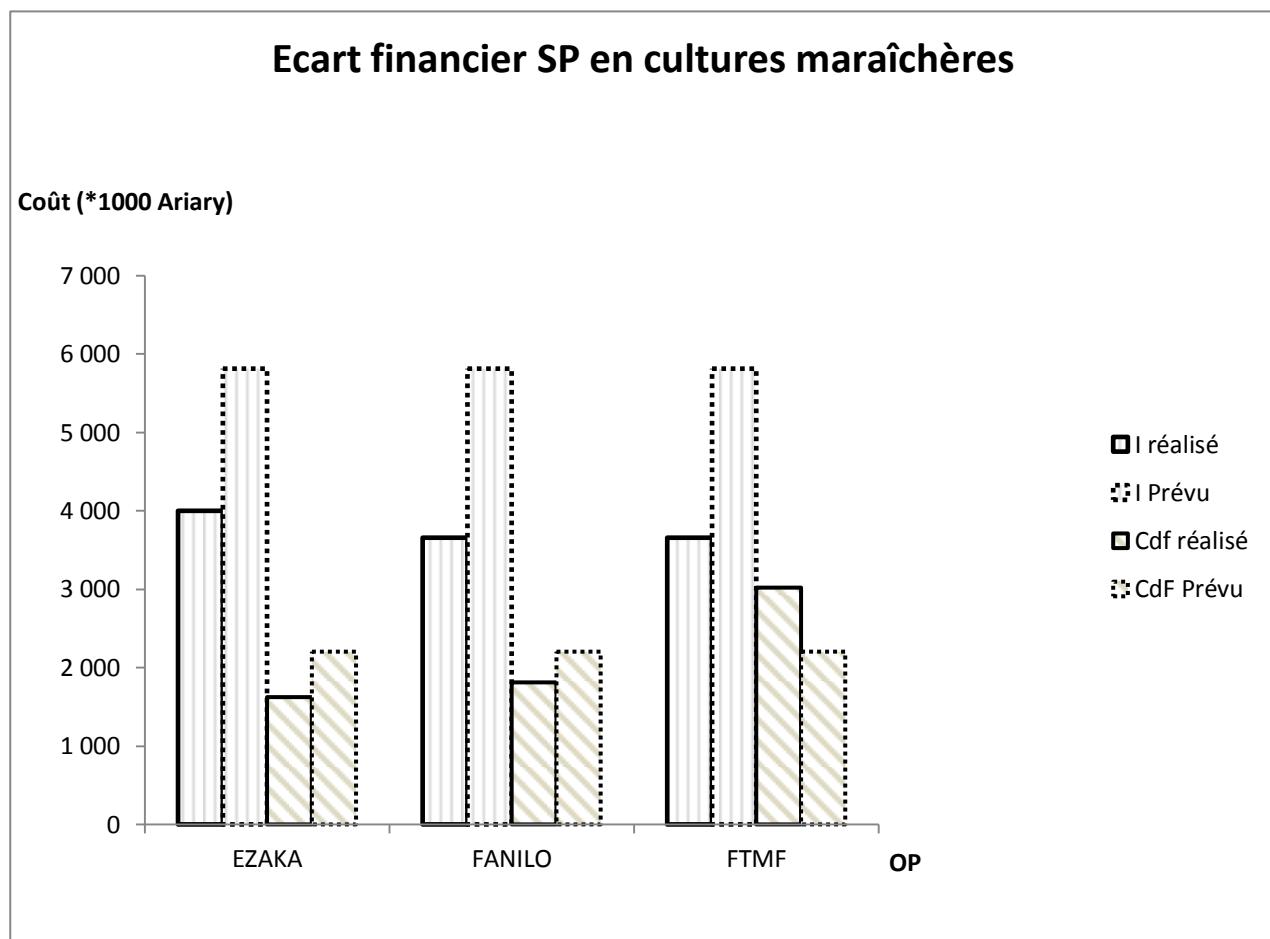
II.2.1 Ecart entre le budget prévisionnel et le budget réalisé

Les Graphes n°5, 6 et 7 suivants illustrent les écarts entre le budget prévisionnel (**cf. Annexe IX**) et celui réalisé de chaque sous-projet. En effet, le budget prévisionnel se focalise surtout sur les investissements, les matières premières et les autres charges comme le transport et les déplacements. Les données sont présentées en **Annexe X**.

II.2.1.1 Ecart pour le SP « Cultures maraîchères »

Les SP « cultures maraîchères » ont réalisé en moyenne 65% de l’investissement prévu avec un écart négatif à moins 2 036 000 Ariary. Pour les matières premières, il y a une différence significative entre les associations puisque FTMF a réalisé un coût de fonctionnement élevé par rapport au prévu à raison de 816 000 Ariary d’écart. Tandis que d’autres ont un budget de fonctionnement inférieur au prévu.

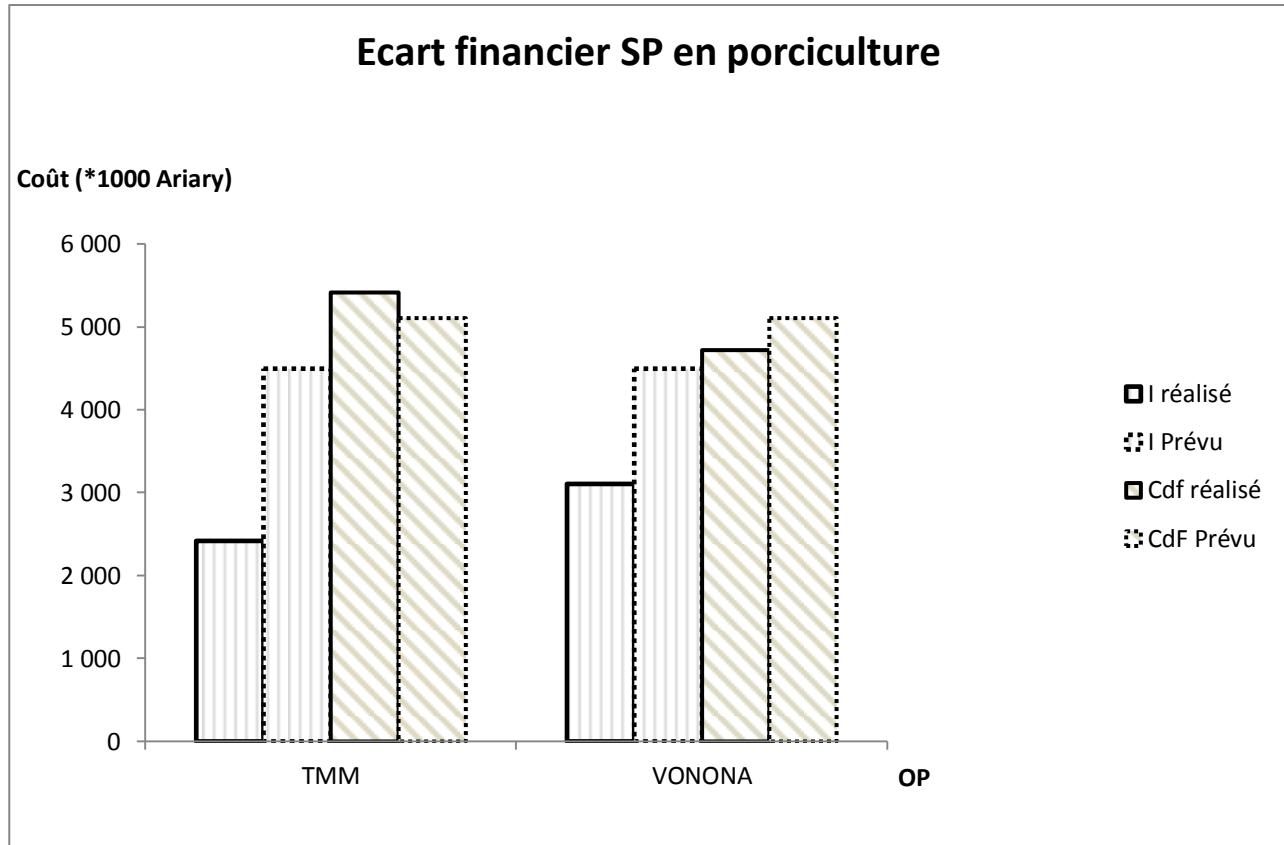
*Graphe n° 5 : Ecart entre le prévisionnel et la réalisation pour le SP CUMA (*1 000 Ariary)*



Source : auteur, 2013.

II.2.1.2 Ecart « Porciculture »

Graphe n° 6 : Ecart entre prévision et réalisation pour le SP PORCICULTURE (*1 000 Ariary)



Source : auteur, 2013.

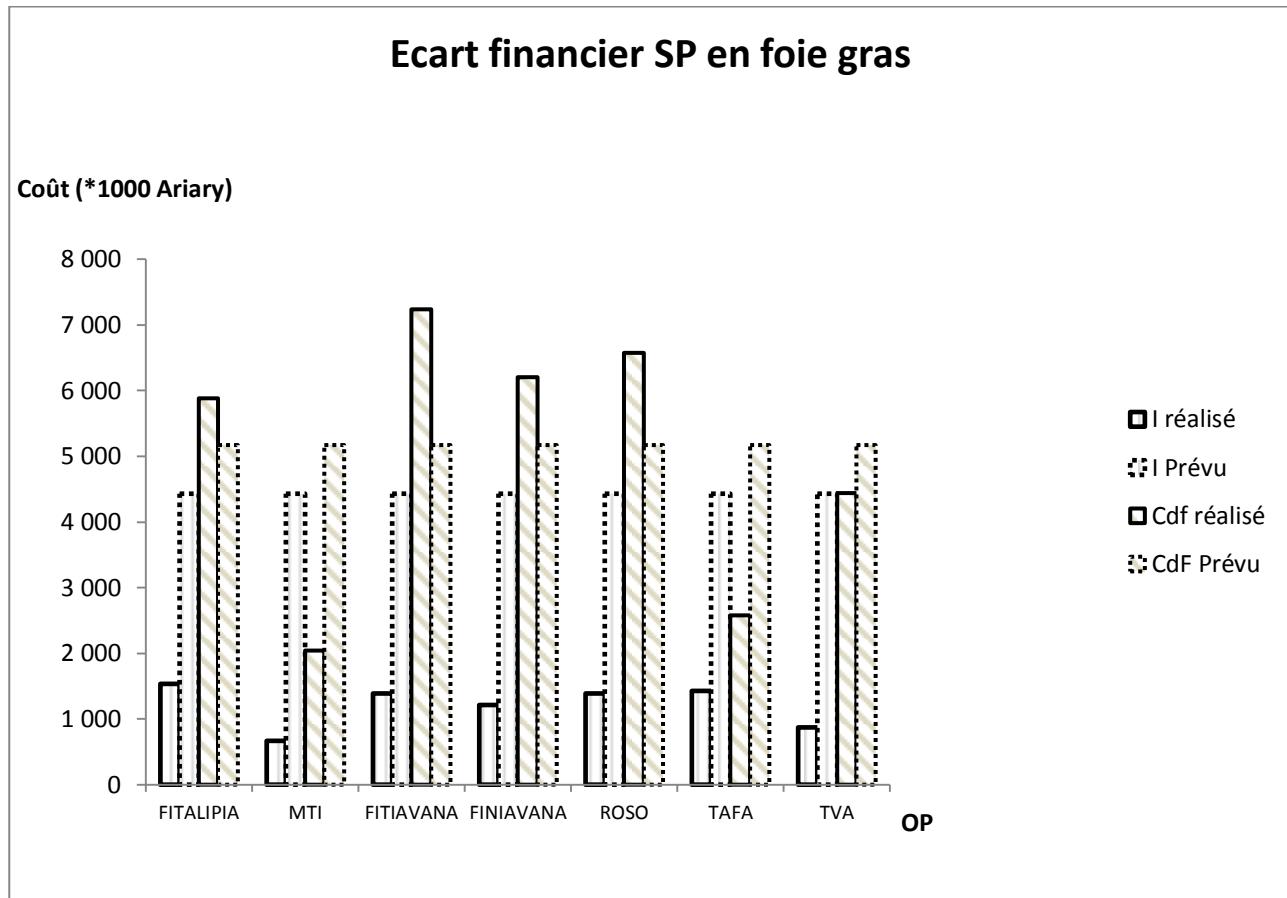
Dans le cas de la porciculture, le budget d'investissement est gonflé et 60% sont réalisés. Le budget de fonctionnement est quasiment respecté à raison de moins 7% d'écart pour l'OP VONONA et plus de 6% pour l'OP TMM. Les réserves constitueront ainsi l'approvisionnement en matières premières qui constitue aussi une dépense considérable dans l'élevage de porc. Cette dernière se produit surtout dans le cas où le cycle de production n'est pas respecté.

II.2.1.3 Ecart pour SP « foie gras »

Concernant les SP « foie gras », 27% des investissements ont été réalisés donc à un écart moyen de 73%. Pour les associations qui ont de coûts élevés réalise plus de 125% du budget prévisionnel en matière première avec un écart positif. Ceux qui ont des écarts négatifs, seuls 58% sont réalisés.

En somme, les écarts inférieurs à 100% signifient que les associations disposent encore des réserves dans leur compte auprès de l'OTIV et qui pourront les aider à refinancer l'exploitation en cas de perte.

Graphe n° 7 : Ecart entre le prévisionnel et réalisé du SP FOIE GRAS (*1 000 Ariary)

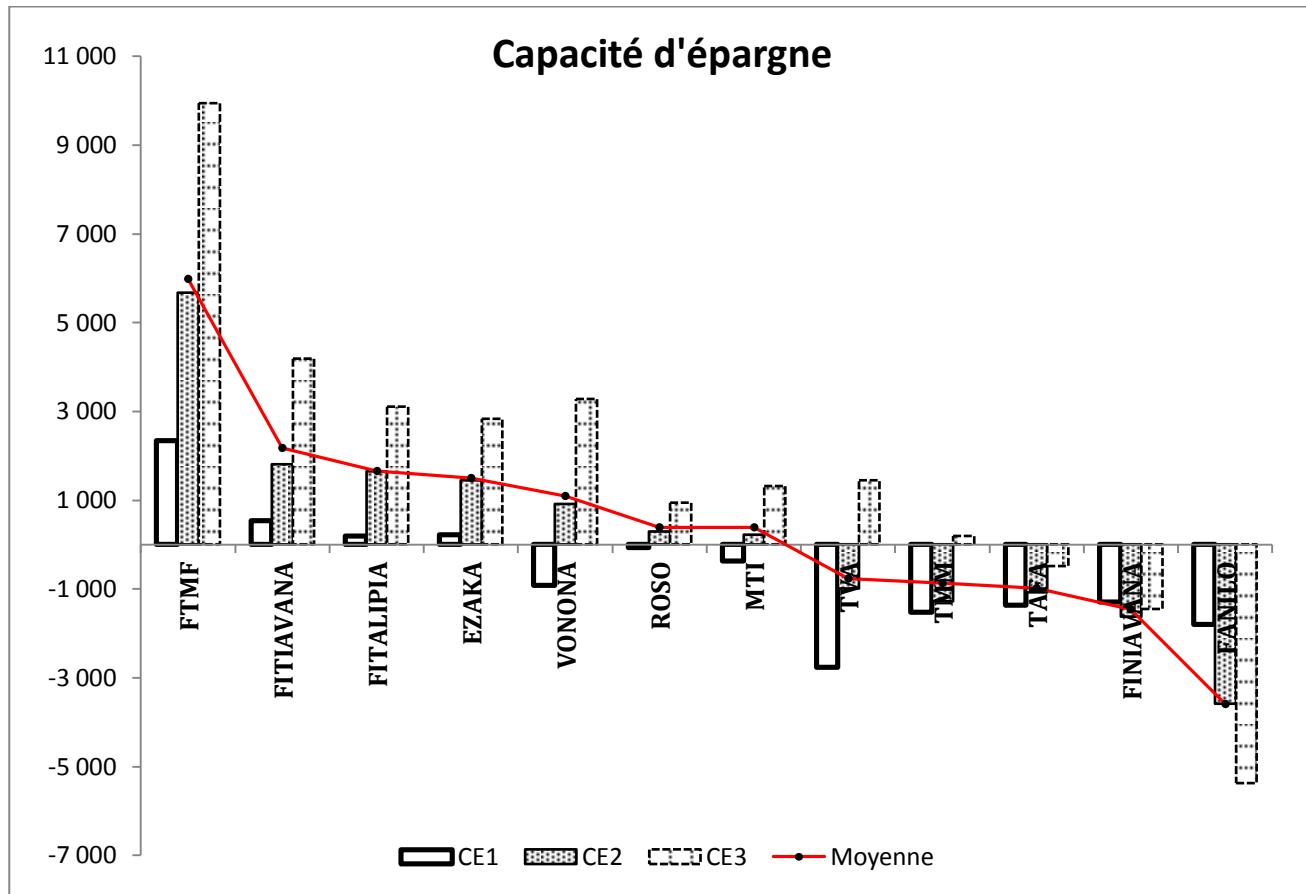


Source : auteur, 2013.

II.2.2 Capacité d'épargne

L'évolution est étalée sur trois (3) ans. Les indices 1, 2 et 3 représentent les années d'exercice successives à partir du début des activités en 2012. L'épargne est par définition un renoncement à la consommation présente pour garantir la consommation future (MORDANT, 1999). Les perspectives des organisations à épargner une partie de leur revenu garantissent la continuité des activités. Le Graphe n°8 présente l'évolution de la capacité d'épargne de chaque association pendant 3 ans (cf. Annexe XI).

Graphe n° 8 : Capacité d'épargne



Source : auteur, 2013.

La capacité d'épargne moyenne varie de – 3 586 000 Ariary à 6 000 000 Ariary. En première année, certaines associations ne dégagent pas encore de bénéfice expliquant la CE faible allant de – 2 761 000 Ariary à 2 348 000 Ariary.

L'évolution de la capacité d'épargne en trois (3) ans est possible dans le cas où les associations continuent leurs activités et constituent des réserves dès la première année. Ces réserves peuvent être caractérisées soit, par le reste des intrants et matériels stockés au cours du premier exercice, soit par le reste du budget complété avec les cotisations des membres.

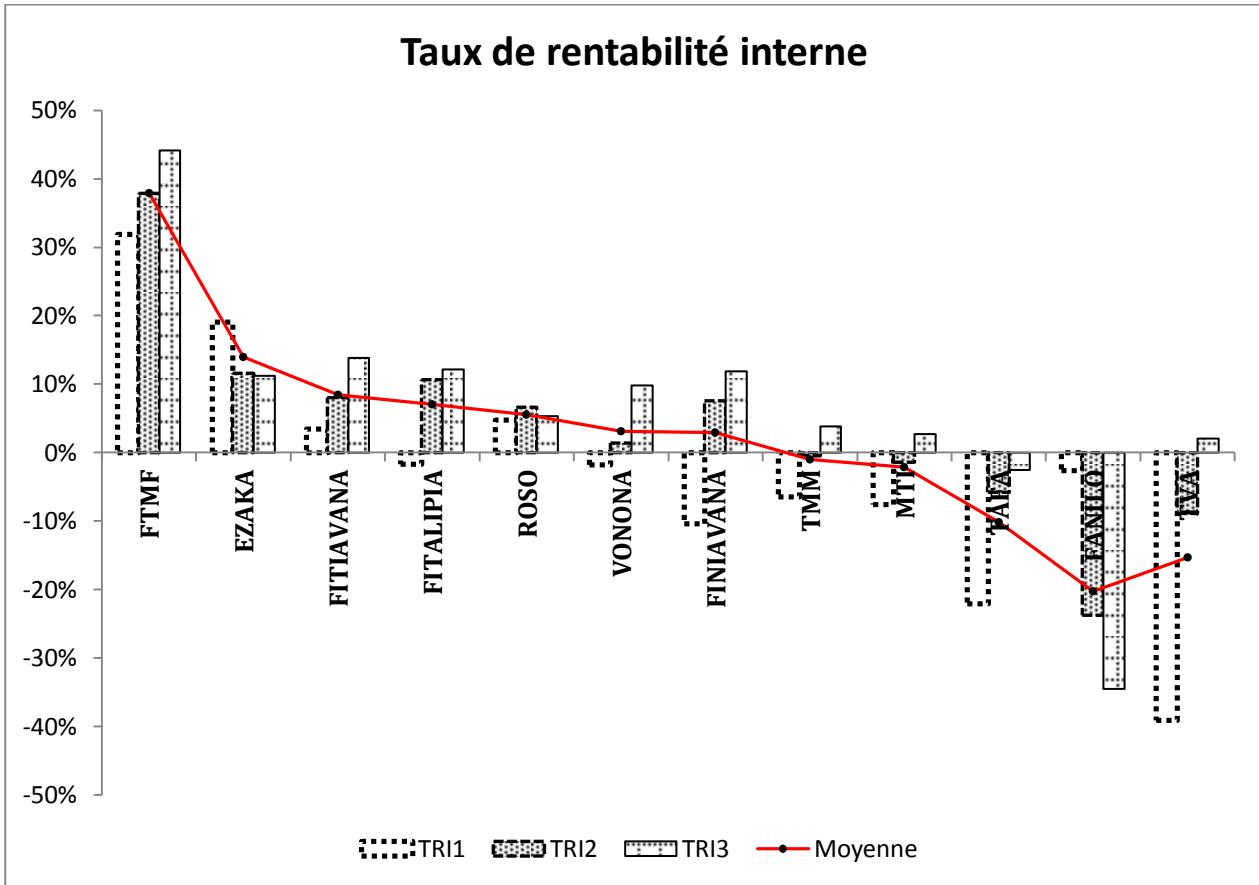
Pour le cas de la CE à l'extrême négatif, les investissements et les charges de production couvrent toute la totalité de la subvention alors que les productions ne sont pas palpables.

II.2.3 Evolution de la rentabilité

II.2.3.1 Taux interne de rentabilité

Le Graphe n°9 suivant présente les TIR de chaque association au cours des trois (3) années d'étude complété par la moyenne de la période (cf. Annexe XI).

Graphe n° 9 : Taux interne de rentabilité



Source : auteur, 2013.

Ce sont les sous-projets à faibles charges qui ont le plus de chance de réussir avec un TRI supérieur à 8%. La valeur du TIR est négative résultant l'arrêt de leur production.

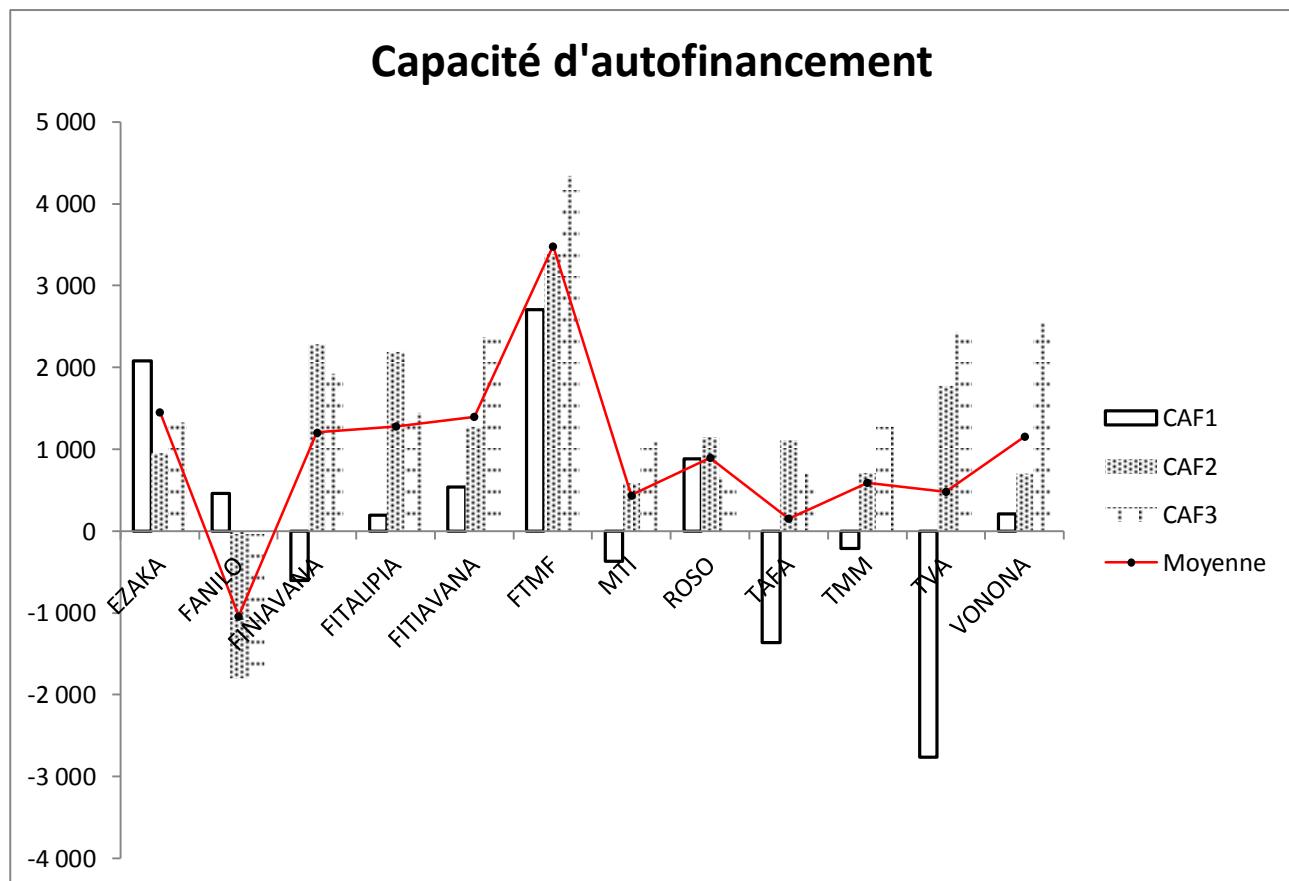
Les associations ayant en moyenne une valeur de TRI supérieure à 8% sont : FTMF, EZAKA, FITIAVANA, FITALIPIA et ROSO. Celles qui sont dans une situation peu déterminée exigeant quelques efforts venant des membres représentent les associations VONONA, FINIAVANA et TMM.

Et enfin, celles qui s'avèrent un échec dû à l'arrêt intégral des activités sont MTI, TAFA, FANILO et TVA. Leur résultat financier est extrêmement faible du fait des problèmes techniques, organisationnels et dans la commercialisation des produits. Un abandon régulier des membres dans ces associations est constaté. Néanmoins, les OP MTI et TVA seront classées dans les associations à situation peu déterminée au bout de trois (3) ans puisqu'elles disposent encore des réserves qui découlent du reste du financement.

II.2.3.2 La rentabilité économique et la capacité d'autofinancement

La CAF est utilisée pour couvrir les dépenses d'investissement (ou augmenter le fonds de roulement), rembourser des emprunts, épargner. Le Graphe n°10 suivant présente l'évolution de la CAF de chaque association sur les trois (3) ans considérées (cf. Annexe XI).

Graphe n° 10 : Capacité d'autofinancement

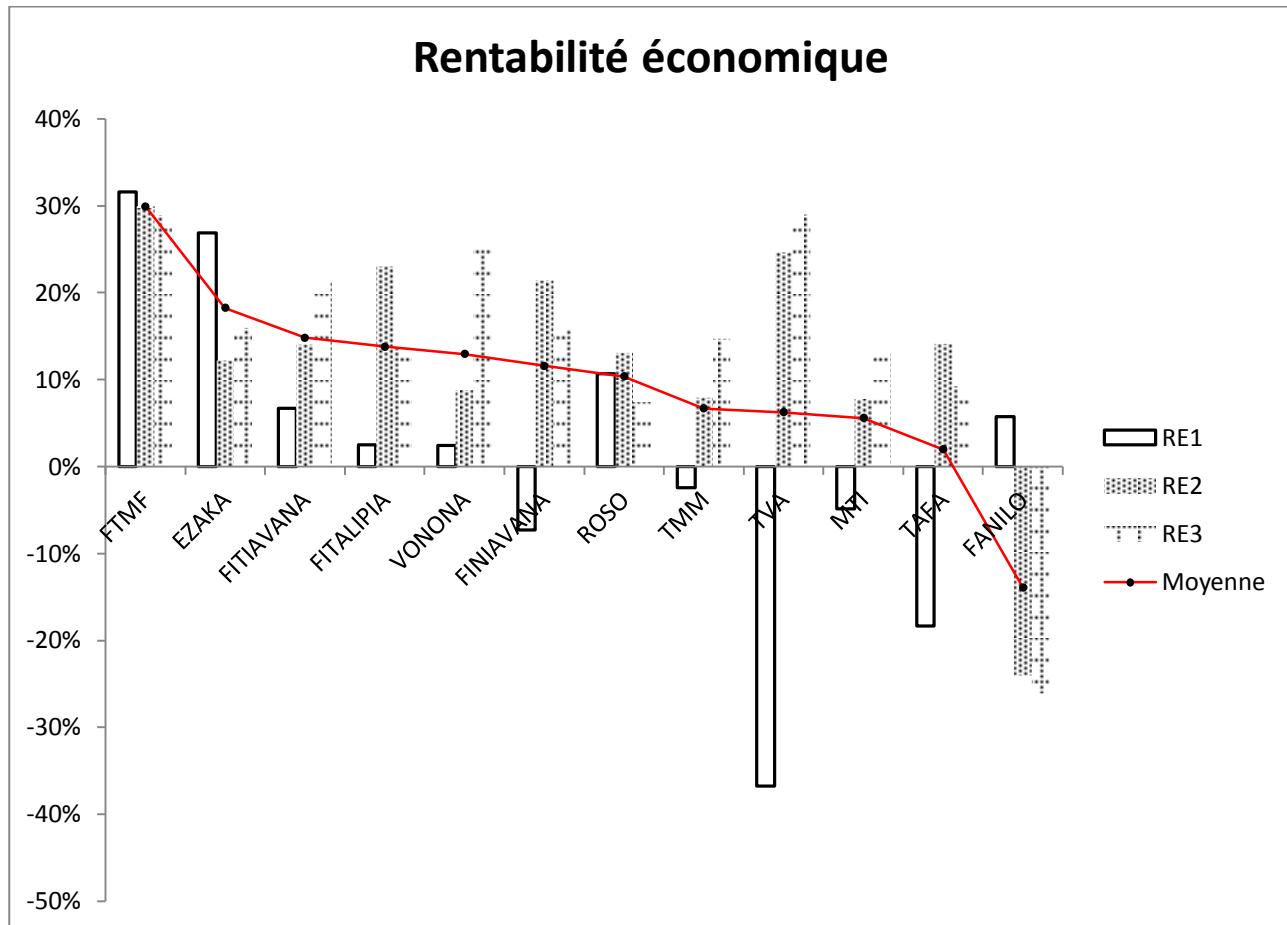


Source : auteur, 2013.

La capacité d'investissement des associations en première année est faible allant de – 1 000 000 Ariary à 2 000 000 Ariary. Les OP FTMF, EZAKA et ROSO possèdent la CAF la plus élevée. Il leur serait donc plus facile de faire face à l'ensemble de leurs besoins d'investissement. Ces OP sont indépendantes des financements externes et les programmes de développement de leurs activités seront maintenus. Celles qui ont un CAF faible ou négatif doivent trouver d'autres sources de financement pour couvrir leurs investissements. Sans financements externes, les programmes d'investissement nécessaires à la continuité des activités des OP telles que FANILO, MTI, TAFA et TVA seront arrêtés.

Par cette capacité d'autofinancement, la rentabilité économique estimée par le rapport du bénéfice sur l'ensemble des coûts totaux est illustrée par le Graphe n° 11 ci-dessous.

Graphe n° 11 : Rentabilité économique de chaque association



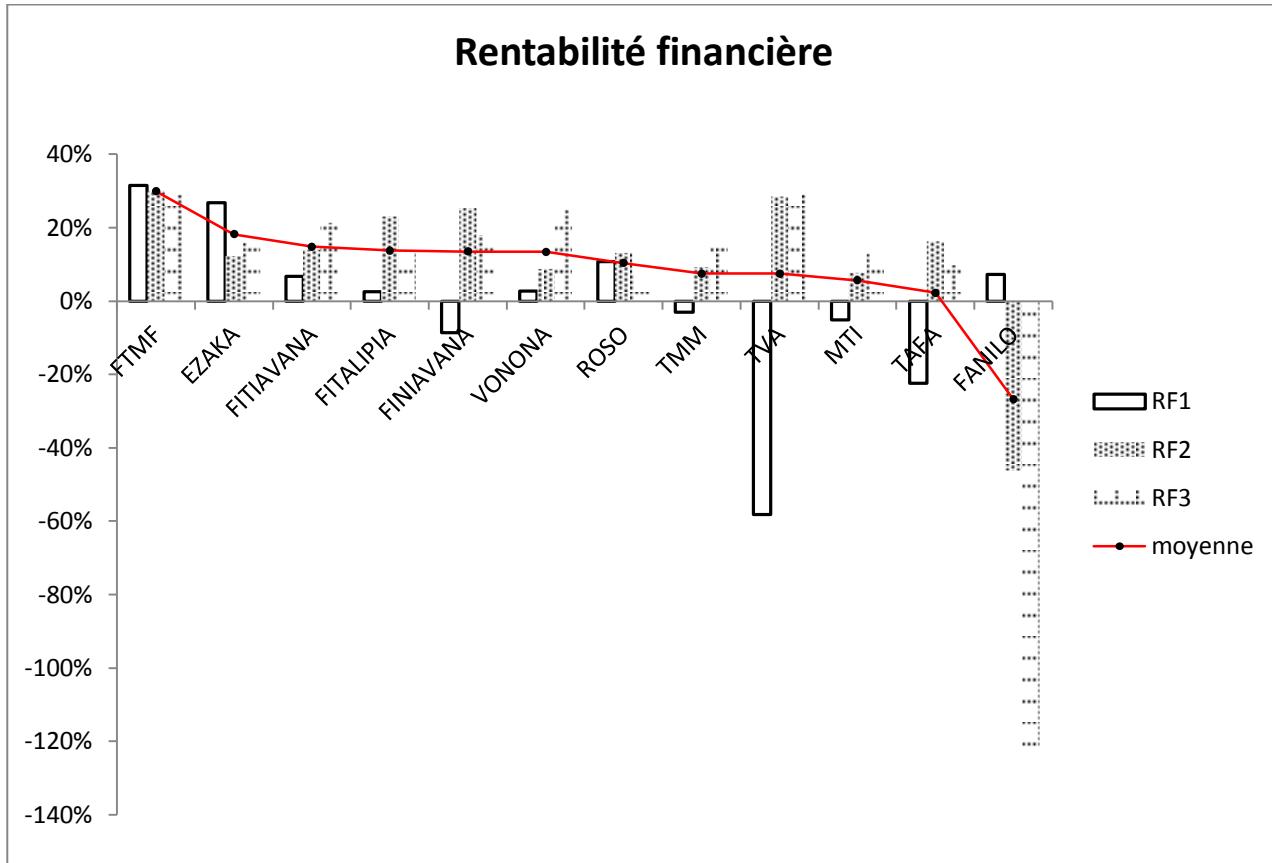
Source : auteur, 2013.

Pour les associations ayant un RE élevé entre 18% à 30%, les charges variables sont faibles par rapport aux charges fixes. Les bénéfices perçus pour cette catégorie sont élevés. Pour les associations à RE environ 8% à 15%, les charges variables sont importantes expliquant le montant élevé du CAF. La RE négative signifie que l'association ne génère aucun bénéfice sur les trois (3) ans à venir.

II.2.3.3 La rentabilité financière

La rentabilité financière résulte de la capacité des capitaux investis à dégager du profit. Elle traduit la rémunération perçue par les membres de l'association. Le Graphe n°12 représente donc la rentabilité financière de chaque OP étalée sur trois (3) ans (**cf. Annexe XI**).

Graphe n° 12 : Rentabilité financière de chaque association



Source : auteur, 2013.

Par année, chaque capital investi de 100 000 Ariary, cas des deux premières associations à 30% de RF, rapporte 24 000 Ariary de profit. Tandis que celles qui ont une RF entre 10% à 15% dégagent en moyenne 13 000 Ariary sur un CP de 100 000 Ariary en une année. Les associations ayant une faible RF mais positif reçoivent 6 000 Ariary environ.

III DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

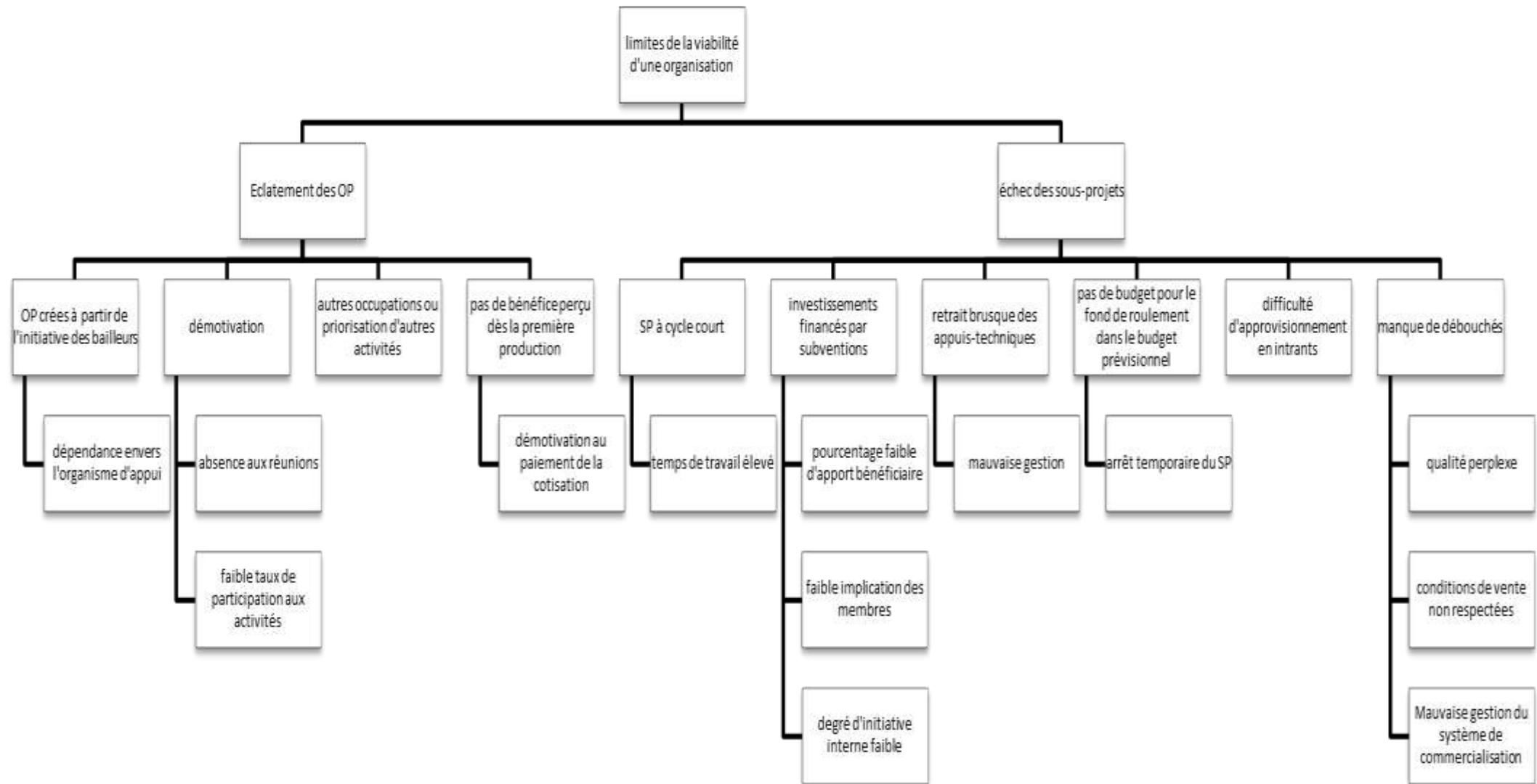
III.1 Discussions

III.1.1 Facteurs d'éclatement des organisations paysannes

L'éclatement des OP et l'échec des sous-projets sont complémentaires et constituent les limites de la viabilité d'une organisation paysanne présentée dans la figure n°1 ci-après. Philippe Lavigne en 1992 affirme que ce n'est pas la technique ou l'outil en tant que tels qui sont significatifs, mais le couple formé par « la technique et son mode de gestion-organisation », couple dont les deux éléments se conditionnent mutuellement. Dans cette analyse, la technique se manifeste par la gestion des activités et les moyens pour leur mise en œuvre.

Figure n° 1 : Arbre des limites de la viabilité d'une organisation paysanne

Conséquences



III.1.1.1 Effet de la vision utilitariste sur la maturité des associations

Depuis la demande de financement auprès du PSDR, les paysans animateurs encadrés par le Projet Ambatovy sont amenés à regrouper leurs Paysans Vitrines en association. Les activités communes qui font l'objet du choix des associations ont été fixées par le PSDR et le Projet Ambatovy. L'objectif du regroupement est que la participation des membres dans ces activités communes soit implicitement constituée à la base de l'amélioration de leur condition de vie. Néanmoins, les perceptions de chaque membre ont été négligées étant donné que l'initiative de la création des organisations paysannes est née pour bénéficier de la subvention. Explicitement, le comportement des membres présente un « aspect offensif »⁹ où l'acteur saisit toutes opportunités pour améliorer sa situation tout en maintenant une marge de liberté. L'objectif des individus est en fonction des résultats de leur activité et du comportement des autres. Ainsi, ces perspectives abandonnent l'idée de construction d'un groupement où selon Crozier et Frieberg en 1997, est un problème d'« action collective organisé ». Par contre, l'idée se concentre sur les raisons du projet: (i) faciliter la communication entre les responsables du projet et les paysans ; (ii) mettre en pratique les acquis de la formation dispensé par le projet en particulier concernant les activités à meilleurs rendements; (iii) et, contribuer au développement de ces filières dans le District de Moramanga.

Etant des organisations nouvellement créées, elles n'ont pas encore d'objectifs précis ni de plan d'action pertinent et cohérent (DIALLO, 2007). Leur création s'est faite sur la base de la finalité du projet (LAVIGNE, 1992). L'objectif des membres ne sera atteint qu'au travers de la poursuite des objectifs de l'organisation. Les résultats des analyses montrent alors que les OP avec un niveau de maturité faible sont qualifiées d'« organisations provoquées ». Celles qui ont un niveau de maturité élevé sont classées « organisations semi-spontanées » car elles ont été créées avant l'intervention du PSDR mais par d'autres projets de développement.

En somme, la base de la création des organisations se réfère au concept de l'« utilitarisme » (LAVIGNE DELVILLE, 1992) à raison de l'unique moyen de gestion de l'argent du financement. De ce point de vue, les probabilités de viabilités des organisations paysannes de Moramanga sont minimes vue qu'elles sont initiées à partir du sommet. Selon Delmas Levesque en 1997, si l'initiative de la création vient de la base, les chances de succès seront augmentées et que les organismes d'appuis ne servent que d'appui-conseil aux démarches de l'association et de formateur en gestion des projets.

⁹ Michel Crozier et Edhard Friedberg ; Fondateur et Directeur du centre de sociologie des organisations (CSO) : « L'acteur et le système » Paris, Le Seuil, 1977, (Actors and Systems).

III.1.1.2 Démotivation des membres

Elle se manifeste par un taux élevé d'absence lors des réunions ou AG et une faible participation aux activités communes allant jusqu'au retrait définitif. L'activité commune est à cycle court nécessitant un engagement à temps complet des membres. C'est pourquoi, ils doivent effectuer un choix entre l'activité commune de l'organisation ou son activité qui est confirmé par le caractère rationnel d'un agent économique qui n'agit que pour son intérêt. En faisant référence aux critères de sélection des OP, les membres doivent être purement paysans. Cette situation est confirmé dans le statut pourtant lors des enquêtes, 75% d'OP sont constituées de « faux paysans » entre autre des commerçants, des guides, des enseignants et des hautes autorités.... Une fois le financement achevé, ces faux paysans retrouvent leur occupation habituelle et ignorent l'existence de l'association.

Le retrait des membres implique une situation informelle de l'organisation étant donné qu'ils sont légalement inscrits dans le statut de l'association. Les formalités de changement de l'association de l'article 5 de l'ordonnance 60-133 du 3 octobre 1960 (**cf. Annexe XIII**) ne sont accomplies dans les délais requis. De ce point, un retour de l'abondant est à craindre provoquant ainsi une confusion dans les règles sociales de l'organisation.

Les associations sont plus dynamiques lorsque les agents du PSDR et ceux de l'organisme d'appui effectuent un suivi régulier de leur activité. Ce contexte est vérifié par l'effet Hawthorne où le fait de se préoccuper de l'amélioration de leur situation permet d'obtenir une réaction positive venant des individus (PARENT, 2008). Cette notion est limitée puisqu'il y a une forte dépendance envers l'organisme d'appui et de l'appui même. La démotivation fait référence ainsi à la construction des règles au sein de l'organisation qui se manifeste par un règlement de compte c'est-à-dire « de rendre des comptes et de se plier à des règles déterminées de l'extérieur, ce qui tend à déposséder les paysans de leur propre développement » (Benoît S., 2000). La viabilité de ces associations dépendra ainsi de la viabilité de l'entreprise et les OP adopteront un esprit d'éternel « assisté » (RAMANANARIVO, RATOVONIAINA, et al., 2007).

III.1.1.3 Non maîtrise des outils de gestion

Les outils de gestion sont inclus dans les critères de maturité et autonomie d'où leur importance. L'existence des modalités de transparence est un moyen de faciliter la vérification des comptes à la fin de l'exercice. Leur tenu et leur mis à jour permettent de mesurer le dynamisme de l'association et des membres du bureau. L'association pourra en déterminer les bénéfices obtenus et effectuer un bilan en fin d'exercice.

Afin d'y parvenir, les conseillers du PSDR ont mis en place un système de gestion de ces outils et ont accompagné les membres dans la réalisation de ceci (**cf. Annexe VI**).

Le résultat après le départ du PSDR semble médiocre du fait que les membres ne maîtrisent guère ces outils, c'est le cas des associations ayant un niveau faible dans l'autonomie administrative et financière. Le problème se situe aussi au niveau du temps consacré à l'enregistrement, ou seulement par oubli. Selon SOULAMA, 2003 sur les performances des groupements villageois de Burkina Faso, « on note l'absence de normes de gestion qui serait due à la difficulté de maîtriser des outils de gestion ou à l'absence d'un système de comptabilité simple maîtrisable par les paysans ». En conséquence, un manque de confiance entre les membres et le trésorier ou ce qui se charge des mouvements financiers persiste.

Comme le cas des associations à niveau élevé dans la maturité financière et administrative, leur production, leur recettes et dépenses sont effectivement enregistrées mais pas à jour. Dans un cas d'oubli, l'existence de factures servira de relève. Pour le niveau faible, leurs cahiers ne sont pas mis à jour et ce depuis le commencement des activités.

III.1.2 Facteurs influençant la viabilité financière des sous-projets

III.1.2.1 Procédures de création de l'organisation précipitées

Le critère de choix des sous-projets, bien qu'ils soient de filières en pleine expansion, ne répondait pas à la demande des paysans puisque d'une part, la demande de financement a été précipitée et d'autre part, les sous-projets requièrent beaucoup de conditions.

La première est le rassemblement des fonds bénéficiaires de chaque membre à 5% du budget alloué. De plus, les membres sont encore dans une phase d'apprentissage des techniques de production du sous-projet bien qu'ils ont effectué une formation sur le sujet ; exemple du foie gras. Néanmoins, l'activité a connu quelques suivis temporaires par des conseillers du programme. Cependant, ces prestataires semblent inefficaces pour les associations du fait qu'ils effectuaient une rotation entraînant la disparité des informations et du mode d'intervention.

Depuis l'arrêt des activités menées par le PSDR, celles de production des associations ont connu une légère pause jusqu'à une période de stabilité ou un arrêt définitif. Comme il s'agit d'un investissement dans les activités à cycle court, le bénéfice n'est pas perçu dès la première production alors que les activités les occupent à pleine temps. Ainsi, certaines activités quotidiennes des membres sont négligées.

Les conséquences de cet arrêt de l'OP se rapportent sur :

- Les membres se retournent vers leur occupation habituelle entraînant l'oubli de l'existence de l'association ou son abandon.
- Les membres qui resteront des débutants dans le métier car chaque commencement de la production est considéré comme un nouvel investissement. Ceci conduit toujours à la perte et à la soustraction jusqu'à épuisement des restes du financement à l'OTIV.
- La proposition d'un changement de filière qui leur semble plus productif alors que les conditions du PSDR ne leur permettent.
- L'éloignement entre l'organisation et ses membres et manque d'adaptation à l'organisation.

III.1.2.2 Conception standard du budget sans étude des réalités locales

Le budget prévisionnel doit contenir les charges annuelles nécessaires à l'activité et les produits qui vont les couvrir. Dans la création de l'OP, seuls les investissements et les charges trimestrielles sont estimées sans la considération du chiffre d'affaire que pourrait les compenser. Dès lors, le budget est standardisé ne répondant pas aux réalités de la localité et aux besoins des membres. Certes, certains éléments du plan d'investissement n'ont pas été effectués faute de moyens mis à la disposition de l'OP. Les associations les plus viables sont celles qui ont un budget de fonctionnement supérieur à l'estimé avec un écart positif. En effet, le budget alloué au fonctionnement est inférieur au réalisé à cause de l'arrêt temporaire ou définitif de l'activité après le départ du PSDR.

Pour le cas des cultures maraîchères, la plus viable est l'OP FTMF où l'augmentation du coût de fonctionnement est due à un placement d'argent éminent dans le transport et déplacement. Ceci marque la continuité des activités de l'OP partant de la production à la commercialisation. Les intrants achetés sont totalement utilisés contrairement aux autres associations où certaines variétés ne sont compatibles avec la structure du terrain de culture ou avec le climat de la localité. En ce qui se rapporte aux investissements, les matériels de production estimées ne sont guère praticables vue l'éloignement par rapport au point d'eau à l'exemple de la micro-irrigation goutte à goutte. Certains équipements n'ont jamais été utilisés faute de compétences techniques dans le montage de ceux-ci.

Il en est de même pour le sous-projet foie gras où l'association qui dégage plus de fond pour les matières premières est la plus viable de toutes. De plus, le budget élaboré par le PSDR envisageait la production de PAG qui restera une perspective pour la plupart. Ensuite, quelques immobilisations ne sont effectuées du fait de l'absence de moyens nécessaire à leur utilisation. Comme exemple, le congélateur a été changé en glacière car la localité n'est pas électrifiée.

Les moulinettes achetées sont traditionnelles donc un écart de 100 000 Ariary par unité est constaté. La main d'œuvre impliquée dans la construction de la salle de gavage n'a pas été quantifiée.

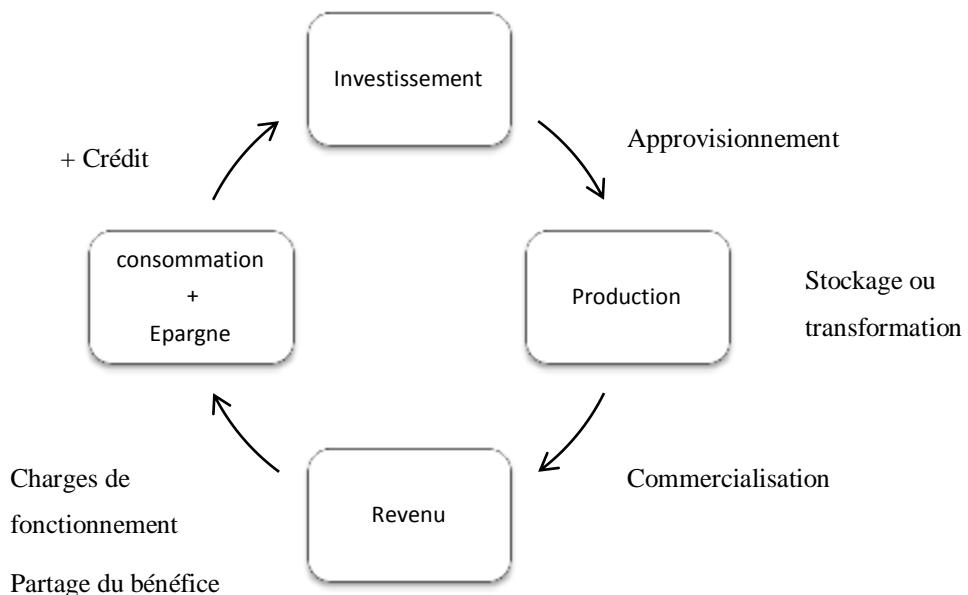
Le seul SP respectant le budget prévisionnel des consommations intermédiaires et spécifiques à 99% est la porciculture. La raison est la disponibilité des intrants à prix acceptable. Néanmoins, une perte de matières premières (provende) a été constatée à cause de l'achat de leur totalité en une période.

III.1.2.3 Constitution et utilisation des réserves de l'organisation

L'épargne selon Beuret en 1992 est « *toute forme de conservation de biens ou de monnaie dont la consommation ou l'échange est différé dans le temps* ». La constitution de cette épargne se fait à partir des excédents dégagés par l'activité, reste de la consommation ou à partir des cotisations sociales. Elle se traduit en réserve pour l'association. En d'autres termes, constituer des réserves pour faire face aux aléas économiques garantit la continuité des actions et pourront financer les investissements.

Keynes¹⁰ appui sur l'égalité de l'épargne et de l'investissement où les deux trouvent sa source dans le revenu. En effet, la capacité à investir permet à l'OP de « *mesurer les performances de l'entreprise liées à ses activités courantes, de donner la capacité de l'entreprise à engendrer des ressources nouvelles et à dégager un excédent de trésorerie* » (MORDANT, 1999 ; [59]).

Figure n° 2 : Cycle de l'épargne-investissement inspiré de l'effet multiplicateur de revenu



Source : BEURET S, 1992.

¹⁰ John Maynard Keynes (1883-1946) penseur économiste du XXe siècle

L'épargne est une garantie auprès des opérateurs de crédit et qui facilite l'investissement dans d'autres activités. La capacité d'une organisation d'épargner permet de déterminer la répartition du revenu en consommation et en réserves. Afin que l'association puisse pérenniser son activité, elle doit réaliser des excédents afin de se constituer des réserves. Le cycle économique est résumé par la figure n°2.

Les bénéfices perçus par les activités seront dédiés pour la consommation de l'association et pour l'épargne. L'utilisation efficace de cette épargne sera concentrée dans les investissements qui permettent de financer les moyens de production pour les prochains exercices. L'épargne avise à faire face aux imprévus pour retrouver l'équilibre et donne à l'association la possibilité d'investir dans de nouveaux projets. De ce fait, elle assure la pérennité de l'association.

Pour les activités des OP, la consommation est considérée comme la rémunération des membres. Cette consommation ou consommation des ménages n'alimente pas la caisse de l'organisation. D'après la théorie de Keynes sur le multiplicateur de l'épargne, l'augmentation de la propension à épargner est un frein à l'activité. Donc, pour améliorer le niveau d'activité, les ménages augmentent leur propension à consommer. Ainsi, la propension à épargner et le fonds à la disposition des associations seront faibles. Les services que l'association offre pour ses membres seront limités. Par contre, si la propension à épargner augmente, le revenu des ménages diminue car la propension à consommer est faible : le budget de l'association est gonflé mais celui des ménages diminue.

a. Causes du déficit

Lorsque les recettes de l'exploitation sont inférieures aux dépenses, l'organisation fait face à un déficit et va générer une perte sur l'exercice. Autrement dit, la rentabilité économique est faible ainsi que la capacité d'épargne et d'investissement. Il en résulte que l'association ne pourra plus continuer l'activité. Les fonds propres ou les réserves sont donc insuffisants. Ainsi, les chances de viabilité de ces associations sont minimes. C'est le cas de l'association TAFA et FANILO au bout de trois (3) ans.

Les résultats de la rentabilité économique des SP de cultures maraîchères, insuffisants ou importants, se distinguent de par leur capacité technique étant donné que les concepteurs du SP ne considéraient point les conditions de la localité tant sociale que technique. Ceux-ci découlent de la théorie Classique et Néoclassique que la rationalité des intervenants est achevée et subjective. Leur action ne considère pas les intérêts et besoins de la population. L'OP FTMF, qui a la valeur maximale, a acquis plusieurs compétences dans le métier contrairement à l'OP FANILO.

Par ailleurs, l'association EZAKA ne génère pas encore de bénéfice avec un CAF faible. Son RE reste moyen entre 10% à 15%. Pour les associations qui effectuent une vente considérable, leurs ratios de rentabilité sont élevés. C'est le cas de FTMF et EZAKA qui sont indépendant des organismes d'appui sur la commercialisation. Ces OP n'ont que peu de charges ; leur production est élevée et les produits suivent les normes requises garant de la qualité. Les problèmes de commercialisation ne persistent pas. Néanmoins, les commandes des clients potentiels sont incertaines impliquant un prix bas des produits vendus sur les marchés communaux.

Le fait d'être un cycle court, le SP en foie gras fait appel à une mobilisation importante en ressources humaines, en dépenses dans la production. Ceci induit des charges élevées et un écoulement immédiat des produits.

Puisque le problème de la commercialisation n'est pas encore résolu par le fait d'une mauvaise gestion du système de commercialisation, leur rentabilité demeurera faible entre 1% à 15% par année. Dans cette perspective, les OP ne dégageront que 3% pour chaque capital investi. Les causes de la faible part de l'épargne de ces OP se focalisent sur la hausse de la consommation.

La mauvaise gestion du système de commercialisation s'aperçoit dans plusieurs points cités ci-dessous :

- Offre élevée par rapport à la demande et bas prix : manque d'articulation dans la consommation et commercialisation de leur produit avant de fixer leur production ;
- Mauvaise qualité ou mauvaise présentation des produits ;
- Absence ou manque de négociation envers les opérateurs économiques entraînant le manque de confiance entre clients et producteurs, et entre producteurs.

La rentabilité du SP en élevage de porc est dans son cas, influencée par la hausse des charges surtout en alimentation. Certes, le cycle de l'engraissement à 6 mois n'est pas respecté dû aux difficultés de recherche de clients potentiels. Les revenus obtenus seront ainsi classés en dépenses de production. Dès lors, l'épargne sera directement liée aux dépenses de renouvellement des forces productives notamment en intrants et travail (BEURET, 1992). En conséquence, la part pour les membres sera minimisée.

b. Rentabilité des sous projets

Le taux de rentabilité interne permet de repérer les SP les plus rentables. L'activité doit atteindre donc une moyenne de TIR à 8% pour être plus viable. De la première production, 67% des associations ont connu de perte à un TIR moyen de -11%. Tandis que 33% regroupent les activités constantes et rentables à un TIR positif compris entre 1% et 39%. Ceux qui ont un TRI de 2% ont poursuivi leur activité régulièrement malgré les aléas économiques : saisonnalité des intrants, irrégularité du marché, L'activité la plus rentable pendant cette première production est le SP de cultures maraîchères avec un TRI supérieur à 16%. Cette activité n'occupe pas la totalité du temps des membres mais encore, ils ont acquiert des compétences techniques sur le métier. La libéralisation dans la commercialisation des produits traduit aussi à cette rentabilité. En tenant compte des réalités constatées et des perspectives d'évolution des associations, 83% atteindront un TIR positif à partir de 2%.

L'échec se perçoit surtout au sein des associations qui n'ont pas de recettes de vente ou non versées au compte de l'association et plus de réserves. Ces associations seront contraintes d'arrêter la production. La valeur de leur TRI demeurera négative.

III.2 Recommandations

III.2.1 Amélioration de la gestion de l'organisation et de l'activité

Les acteurs de développement doivent en partie susciter indirectement la création des organisations paysannes pour faciliter leur collaboration avec les projets et assurer leur viabilité. Pour ce faire, ces acteurs doivent contribuer à la recherche des intérêts communs aux paysans et mettre en avance les besoins et les actions menés par les paysans (BENOIT, 2000). En parallèle avec ces besoins, il est nécessaire de détecter les problèmes communs et de trouver des solutions qui seront compatibles avec les conditions de la localité. Ainsi, les paysans s'achemineront à la conception d'un projet et d'une association affirmées améliorer leur niveau de vie.

III.2.1.1 Reconsidération des dispositions associatives

Cette étape consiste en l'appui à la construction et à la réalisation des règles imposées par l'organisation. Il s'agit de rédiger à nouveau le SRI et, par la suite, d'évaluer les réalisations de manière à l'adapter selon les dispositions des membres (**cf. Annexe IV**). Cet agencement permet aux membres de comprendre, de respecter les écrits et le mandat nécessaire à la délégation du pouvoir. La fixation des objectifs de l'association dépendra de ces SRI. Dès lors, l'organisme d'appui contribuera à l'établissement de ces objectifs et veillera à leur réalisation par la mise en place d'un système d'autocontrôle.

III.2.1.2 Redéfinition des rôles des leaders

Dans les 12 OP, les leaders sont composés du paysan animateur, du président, du trésorier et du secrétaire. Pour une meilleure implication de chacun dans l'évolution de la production, une caractérisation des rôles de chaque leader est essentielle.

Le **paysan animateur** qui joue le rôle d'intermédiaire entre les OP et Ambatovy doit assurer le bon fonctionnement et la conduite des réunions. Il met en application les écrits dans les SRI; élabore un rapport d'activité mensuel de l'association pour l'organisme.

Afin de faciliter l'identification des forces et faiblesses de l'association et orienter les interventions des organismes d'appui selon leur besoin, le **président** doit être à l'écoute des problèmes évoqués par les membres ou les problèmes dans la réalisation de l'activité de production. Il doit être capable de rechercher des solutions mais de manière participative. Il attribue les tâches de chacun et effectue un suivi du bon fonctionnement des activités. Le président se chargera de guider l'application d'une auto-évaluation à chaque semestre.

Le **trésorier** est responsable des rentrées et sorties de fonds et de leur enregistrement. Il propose la valeur de la cotisation et le pourcentage par rapport au bénéfice obtenu. Il synthétise les rapports de production et de commercialisation.

Le trésorier sera assisté par le **commissaire au compte** qui assurera la transparence au niveau de la gestion financière. Pour ce faire, il doit disposer un cahier de vérification des recettes et dépenses de l'organisation. Il est aussi responsable de la tenue du cahier de facture.

Ces responsabilisations amènent à faciliter la réalisation du bilan à la fin de l'exercice, à apprécier les bénéfices et les pertes, à faciliter le partage des bénéfices.

La tenue du cahier de PV des réunions occupera le **secrétaire**. Ce dernier est le responsable de la gestion, de la maintenance, de la réparation et du renouvellement des équipements.

III.2.1.3 Nouvelles conceptions des démarches de production

Il est du devoir de l'organisation de concevoir les activités à mettre en œuvre qui sont présumées répondre à ses besoins et attentes en fonction des forces et des facteurs de blocage de la localité. L'activité ne doit engager la totalité du temps des membres jusqu'à ce qu'elle soit adaptée et rentable. Par conséquent, l'association se charge de mettre en place un calendrier de production en fonction de la disponibilité des membres et de leur conviction. Il s'agit d'une initiative personnelle des membres.

Pour faciliter l'approvisionnement en intrant, il importe de procéder à une réorientation progressive de la filière en amont par la production de matières premières. Les associations regroupées selon les filières doivent collaborer ensemble tout en fixant un fournisseur potentiel et spécialisé d'intrants. Le but est de permettre à ces OP l'octroi d'un crédit auprès de ces agents qui assurera à la suite la continuité de la production garantie auprès des clients.

Dans les processus de production, les OP doivent mettre en place un programme de production en fonction des disponibilités de chacun, en fonction des disponibilités des intrants et des clients. Il s'ensuit d'effectuer les activités de l'OP en groupe en cas d'éloignement des membres par rapport au site. Ce point concerne surtout les associations qui ont opté pour la production collective.

Pour celles à organisation individuelle, l'association servira de fournisseur d'intrants et de crédits pour les activités. Elle mettra en place un système de remboursement de ces crédits avec un intérêt ou avec les bénéfices perçus.

L'outil de gestion à utiliser est le cahier de production. Il convient alors de combiner la production avec les dépenses afin de connaître la capacité annuelle de production de l'association et de faciliter l'utilisation intégrale des cahiers de gestion. L'association pourra ainsi maximiser leur production pendant la période où le produit est insuffisant sur le marché.

III.2.1.4 Rôle de l'organisme d'appui

L'aide consiste à analyser les problèmes et à chercher les solutions à savoir la commercialisation qui est l'une des points clé de la continuité de production. Les étapes d'intervention de l'organisme d'appui doivent se faire progressivement dans le but de rendre l'autonomie et l'indépendance des OP. L'organisme d'appui se chargera d'effectuer une évaluation des OP, de dispenser de la formation en leadership et en gestion d'exploitation et enfin de faciliter les échanges et la communication entre OP et/ou producteurs.

a. Evaluation

Le paysan animateur est un élément indispensable puisqu'il a participé à la création de l'association. Il joue un rôle d'intermédiaire entre l'organisme d'appui Ambatovy et l'organisation paysanne. Il assure aussi l'assistance technique dans l'application de la formation octroyée par le projet. Le projet doit évaluer les animateurs. L'objectif est d'une part, d'apprécier leur capacité et motivation par rapport aux tâches qui leur sont confiées, et d'autres part, connaître la perception des membres vis à vis de ses actions. Par la suite, l'évaluation conduira à établir un nouveau profil de ces paysans animateurs.

L'évaluation de ces derniers facilite et améliore les relations entre eux et les autres membres, entre les associations et l'organisme d'appui. Le paysan animateur est considéré comme l'un des leaders des associations.

L'évaluation des OP par l'organisme d'appui et par l'organisation même consiste à stimuler le degré d'initiative interne. L'auto-évaluation permet aux membres d'identifier les forces et faiblesses dans le processus de gestion de leur association et de faciliter l'orientation des appuis et conseils donnés par les acteurs du développement vers le renforcement de ces limites.

b. Formation en *leadership* et en gestion de l'exploitation

La finalité de cette formation réside dans le développement des compétences relationnelles et managériales. Le leader doit être capable d'extraire le meilleur des personnes qu'il dirige tout en stimulant leur motivation, engagement et participation. L'organisme d'appui peut intégrer dans la formation la conception d'une grille d'évaluation et assure l'assistance à son application. Par conséquent, les leaders se doivent être capables d'entrer dans le monde de la négociation qui faciliterait aussi la collaboration entre les intervenants et les OP par l'établissement d'un contrat.

La formation en gestion financière d'une exploitation agricole couvre la valorisation des coûts d'entrées et de sorties lors de la mise en œuvre des activités. Il s'agit de la détermination de la marge financière des exploitations par la soustraction des recettes par les dépenses. Elle comprend aussi la sensibilisation des OP à faire des cotisations et des prélèvements sur le bénéfice et sur leur intérêt pour constituer les réserves. Enfin, le formateur doit assurer l'application de ces formations par assistance, et mettre en place un système d'évaluation des formés.

c. Echange et communication

Le projet doit faciliter le partage d'expérience entre paysans par l'organisation de cellule d'échange. Cette méthode permet de stimuler les innovations induites par la base, facteur de la construction d'objectifs communs clairs et cohérents et surtout de planifier les activités de production de l'OP. Cette étape est complémentaire aux formations dispensées par l'organisme d'appui au travers des échanges d'informations, des réflexions et des partages d'expériences (BENOIT, 2000). La cellule d'échange peut se faire avec les autres types de groupement de paysans telles que les fédérations, les organisations paysannes faîtières, ..., et avec les autres producteurs en plein expansion.

III.2.1.5 Information et communication

Cette étape consiste à mettre en place d'un système d'information sur le prix et à informer les OP des évolutions du marché de manière à établir un climat de confiance entre le client et le producteur, fournisseur et producteur.

Un plan de communication entre les OP et les clients facilitera la réalisation de ce système. Dans ce cas, par ce plan, les producteurs doivent connaître :

- les exigences de qualité des produits induites par les clients,
- la politique de prix sur le marché et prix des concurrents,
- les conditions d'octroi de crédits pour les fournisseurs et les clients.

Les clients, de leur part, seront informés de :

- la qualité des produits commercialisés par le respect des normes : mesures, mode de stockage, du transport et conditionnement,
- le calendrier de Suivi temporaire et inspection garant de la qualité de la production.

Ces informations seront potentielles au cas où elles sont diffusées dans les médias et où les organisations participent à des foires agricoles.

III.2.2 Améliorer la rentabilité des activités

Les SP financés sont des activités à cycle court qui nécessite une forte mobilisation des ressources humaines et techniques. Les OP doivent donc procéder à une activité saisonnière tout en élaborant un calendrier trimestriel ou annuel. En effet, il s'agit, soit faire de l'activité comme métier quotidien ; soit comme métier périodique jusqu'à ce que les membres perçoivent les bénéfices qui leur sont utiles. Les éléments à améliorer pour garantir la rentabilité des activités sont:

- le volume de production annuelle ;
- les charges ; et
- le taux de vente.

III.2.2.1 Volume de production annuelle à améliorer et charges à diminuer

Pour les associations à SP gavage, le volume de production doit s'élever à 384 PAG par année soit 8 par semaine avec un taux d'exploitation de 50% à 66.7%. Pour celles qui veulent produire des PAG, le plus rentable est 50 cannets tous les 2 mois à taux d'exploitation moyenne de 70%. Il s'ensuit de régler les conditions de paiement des clients, un des facteurs de faiblesse de la rentabilité.

Les cultures maraîchères doivent produire 12 tonnes de légumes sur une surface totale de 200 ares avec un taux d'exploitation de 80% soit 20% de perte. La rentabilité de ce SP s'ajoute aussi par la culture d'autres variétés adaptées aux conditions édaphiques et climatique de la localité.

Le SP porciculture requiert deux activités dans la même filière pour augmenter la rentabilité. Il s'agit de produire en même temps des porcs à engraisser et de la reproduction. Le volume de production s'élève à 13 engrangements avec 2 truies pour la saillie avec 12 porcelets sevrés par an. La perspective de diminution des charges concerne surtout la filière porciculture. Les producteurs devraient diminuer les charges en respectant la durée du cycle d'exploitation qui est de 6 mois. Mais ceci dépend fortement du taux de vente.

III.2.2.2 Assurer en moyenne un taux de vente de 40% à 60% par an

Cette recommandation concerne surtout les filières « foie gras » et « cultures maraîchères » car en deçà de ce taux, l'activité ne sera pas rentable.

Le SP « foie gras » réclame des clients associés à une entreprise puisque ses produits sont classés « produits de luxe ». Les gageurs doivent assurer la qualité de leur produit et la continuité de la production qui sont des garanties auprès des acheteurs.

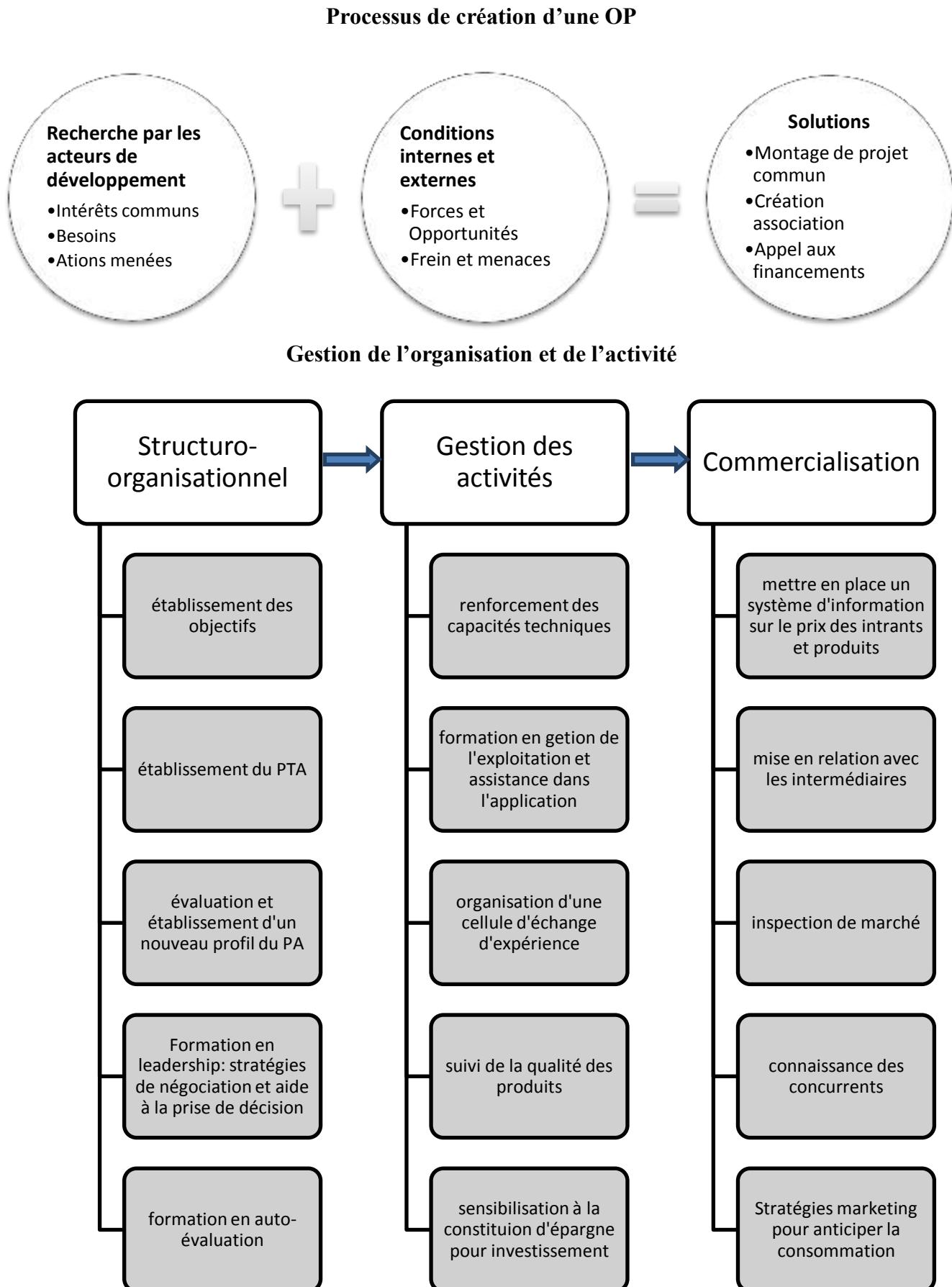
Pour les cultures maraîchères, l'activité est rentable si les clients prennent la totalité de leur production tout en leur informant la variété et la quantité de la demande dont ils ont besoin. Ceci permet aux producteurs d'adapter leur offre et de réaliser un taux de vente élevé à 80%. Toutefois, ils doivent écouler une partie de leur production aux marchés communaux pour prévenir les risques d'arrêt de leur commande.

III.2.3 Synthèse de la recommandation

La Figure n°3 présente un résumé les actions à entreprendre afin d'assurer la viabilité des organisations paysannes. L'intervention et l'appui du Projet Ambatovy sont subdivisés en trois plans, reflétant les causes de l'échec des SP et la disparition de l'OP, sous une influence réciproque. Ces interventions nécessitent en même temps la participation des représentants des organisations paysannes.

Le premier insiste sur les modalités structuro-organisationnelles qui améliorent la capacité de gestion administrative par l'accompagnement des OP dans la planification de leur action. Par la suite, la gestion des sous-projets effectuée par un renforcement des techniques et de la gestion financière. Enfin, la mise en place d'un système d'information sur le marché peut améliorer la situation de la commercialisation des produits des OP.

Figure n° 3 : Plan d'action pour assurer la viabilité des OP



Source : auteur, 2013.

CONCLUSION

Il est constaté qu'il existe un lien étroit entre la gestion de l'organisation et la gestion des sous-projets. En effet, l'exploration des possibilités de générer des ressources financières autonomes et la capitalisation des expériences des organisations en matière d'autofinancement peut aider les organisations paysannes à progresser sur le plan de leur autonomie et de leur durabilité.

La classification à partir du système de notation dans une grille d'évaluation permet d'apprécier les chances de pérennité des groupements. Les OP qui ont été créées récemment se heurtent à la difficulté de mobiliser leur membres à cause de la non maîtrise et de l'incompréhension des missions de l'association. Ensuite, l'encadrement dans l'application de la gestion des outils d'enregistrement a été bref. Ce qui implique le niveau de maturité faible dans la gestion de l'association et de l'activité. La continuité de l'action des OP réclame donc un niveau de performance considérable induit par l'engagement personnel de chaque membre et par les conditions de leur localité. Ce qui conclut que la performance des organisations paysannes dépend fortement de la maturité et de la capacité d'autonomisation au niveau interne et externe dans la gestion de l'organisation.

D'après l'étude, la viabilité de l'association dépend de la rentabilité de son activité. Les organisations paysannes viables sont celles qui sont capables de contribuer à l'accroissement des revenus de leurs membres : (grâce à une participation rentable à l'activité agricole), ce qui peut conduire à augmenter les cotisations versées par les membres. Il s'ensuit d'accroître la production et le taux de vente afin de percevoir les bénéfices permettant d'alimenter régulièrement les fonds propres. La faiblesse de la rentabilité est en générale due à l'arrêt temporaire voire définitif des activités. Par conséquent, la capacité d'épargne et l'investissement joue un rôle primordial dans la réussite des SP. La viabilité financière des sous-projets est assurée au cas où la capacité d'épargne et la rentabilité de l'investissement sont élevées.

Cette étude ne se rapporte que sur la viabilité financière des organisations paysannes. Ce qui permet d'étendre les recherches dans les dimensions socio-organisationnelle, économique et environnementale. Toutefois, la considération de la viabilité de l'organisme d'appui est capitale puisque les OP s'y raccrochent à profusion. Il en est de même pour les perspectives d'Ambatovy dans l'évaluation finale des résultats et une évaluation ex-post d'impact afin que le projet puisse décider des changements dans l'amélioration des conditions des OP. Dans la viabilité financière, il résulte de solliciter la proportion à épargner et à consommer que les organisations paysannes devraient adopter pour améliorer les conditions de vie de chaque membre et en même temps assurer le financement des activités des organisations paysannes.

BIBLIOGRAPHIE

Littératures grises

1. ABEL-RATOVO H., RAZAFINDRAIBE R., RAKOTONDRASATA M. F., RANDRIANJATOVO J. F., RAMILISON L., RALISON E. Z., 2005-2007, Implication des organisations paysannes bénéficiaires de financement dans les réalités de l'Agri business : Cas des sous projets PSDR, Projet de Recherche Appliquée, PSDR, FOFIFA et Département Agro-Management, juillet 2007, 59 pages.
2. ANDRY ARIVELO S., 2006, Evaluation des effets des sous-projets PSDR, mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du Diplôme d'Etudes Approfondie en Economie, Département Agro-Management, 12 janvier 2006, 68 pages+ Annexes.
3. RABEZANDRINA B., 2004 – 2009, Professionnalisation des organisations paysannes partenaires du projet FERT dans la commune rurale d'IKALAMAVONY, mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme d'ingénieur agronome, Département Agro-Management, 16 mars 2009, 50 pages +annexes.
4. RAKOTOZARIVELO P., 2007-2008, Analyse des paramètres inhérents aux facteurs internes déterminant la performance des associations paysannes : cas des Communes de Mariarano-Mahajanga II et de Marovoay Banlieue dans la région Boeny, mémoire de fin d'études en vue de l'obtention de Diplôme d'Etudes Approfondies, 12 mai 2010, 45 pages+ annexes.
5. RAMANANARIVO S., RATOVONIAINA F., 2006 – 2007, Analyse des influences de l'environnement socio-institutionnel et des stratégies des op sur la réussite socio-économique des sous-projets appuyés par le projet de soutien au développement rural (PSDR), projet de recherche appliquée, Département Agro-Management et PSDR, avril 2007, 76 pages.
6. RANDIMBIVOLOLONA M. H., 2004, Evaluation de la maturation De 60 AUE, Rapport final, Projet d'Amélioration et de Développement Agricole dans le Nord Est, Ministère de l'Agriculture Malagasy, 28 pages+ annexes.
7. RANDRIANARISON Z., 2006 – 2011, Les facteurs de blocage des organisations paysannes : cas des 27 Organisations paysannes membres du cercle départemental des Agriculteurs de Manjakandriana, mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme d'ingénieur agronome, Département Agro-Management, 23 juin 2011, 44 pages+ Annexes.
8. RASOARIMANANA RABEMANANTSOA, Y. A, 2003, Appui à l'initiative rural INVEST du PSDR: Réflexion stratégique sur la filière pêche traditionnelle dans le sud-est de Madagascar, Mémoire de Fin d'Etudes en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Approfondies, département Agro-Management, 18 Décembre 2003, 36 p. + annexes.

Ouvrages ou parties d'ouvrages

1. ANONYME, 2005, « Programme National De Développement Rural PNDR », République de Madagascar, PRIMATURE, janvier 2006, 114 pages+ annexes.
2. Anonyme, 2011, Soutenir la croissance et le développement à Madagascar, juin 2011, Ambatovy, 25 pages.
3. CROZIER M., FRIEDBERG E.; 1977, « L'acteur et le système » Paris, Le Seuil, 1977, (Actors and Systems).
4. DIAGNE D., PESCHE D., 1995, Les organisations paysannes et rurales : des acteurs du développement en Afrique sub-saharienne, Réseau GAO, Chaire de Sociologie Rurale Institut National Agronomique, Paris, 84 p.
5. DIALLO A., 2007, Guide d'appui à l'émergence des Organisations Paysannes en Guinée, Institut de Coopération Internationale de la Confédération Allemande pour l'Education des Adultes, Conakry, 19 p.
6. KEYNES J.-M., 1936, « Accumulation du capital, progrès technique et croissance », Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie, traduit de l'anglais par LARGENTAYE J. (1942), livre II, chapitre VI, Site des Sciences Economiques et Sociales : Melchior, (http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html).
7. LEVESQUE D., DESFORGES J.G., 1977, « Viabilité et développement des coopératives », Centre de gestion des Coopératives de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal, octobre 1977, 57 pages.
8. MERCOIRET M.-R., « L'appui aux producteurs », Ministère de la Coopération/ CIRAD et Karthala, 1994, 463 p.
9. RONDOT P., et COLLION M.-H., 2001. « Organisations paysannes: leur contribution au renforcement des capacités rurales et à la réduction de la pauvreté compte rendu des travaux », Washington, D.C., 28-30 juin 1999. Département développement rural, Banque Mondiale, Washington, D.C. USA. 86 p.

Articles et Revues

1. ANDRIAMANGALALAINA A., RAFIRINGA S., RALIHALIZARA J., RASAMIMANANA R. T., 2008, « Facteurs de réussite des sous projets appuyés par le PSDR dans la province de Toamasina : Effet de levier et Capacité d'épargne », Fonds Compétitif de Recherche Appliquée, Thème 13, 9p.
2. BENOIT S., 2000, « Autonomie et dépendance des organisations paysannes au Sahel », in AUTREPART : Revue des Sciences Sociales au Sud, n°13, Mars 2000, pp.127-143. (http://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes_7autrepart/010021212.pdf)

3. BEURET S., BEURET J.-E., 1992, « L'épargne dans l'économie paysanne de Tomina (Bolivie) », *Economie Rurale* n°212, 1993, n°34, pp.24-37.
4. DURAND M.-H., MARTIN S., SAINT-PIERRE P.; 2010, « Viabilité et Développement durable », *Natures Sciences Sociétés*, 2012, 20, pp.271-285.
5. HARRISON J. C., “*The Hawthorne Effect and its Relationship to Chronic Stuttering*”, pages 84-111; (www.mnsu.edu/comdis/kuster/Infostuttering/Harrison/redefining.html) traduit par PARENT R., novembre 2008, « L'effet Hawthorne et le bégaiement chronique »
6. LAVIGNE DELVILLE P., 1992, « Groupements villageois et transition », *Cahiers des Sciences Humaines*, n°28-2, Groupe de recherches anthropologiques EHESS-CNRS, Marseille, pp. 327-343.
7. MERCOIRET Marie-Rose, « Les organisations paysannes et les politiques agricoles », *Afrique contemporaine*, 2006/1no 217, p. 135-157.
8. MORDANT G., juillet 1999, « Méthodologie d'analyse financière », 23 mai 2001. Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (Insee). Document n°E9907, pp. 15-106.

Sites internet

1. http://interaide.org/pratiques/sites/default/files/ia_mada_agro_op_fagnimbogna_grille_evaluation.pdf, exploité le 06 février 2013.
2. http://www.avise.org/IMG/pdf/FA_guide_meceneassociations_mai2012.pdf&q=Guide+m%C3%A9c%C3%A8ne+et+associations&sa=X&ei=NhkWU9J3qeHLA9qYgugK&ved=0CCUQFjAA, Comment évaluer la viabilité d'un projet associatif ?, mis à jour le 05 mai 2012, consulté le mai 2013.
3. www.mnsu.edu/comdis/kuster/Infostuttering/Harrison/redefining.html, exploité le 09 août 2013.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

<i>Annexe I : Liste des informations pour l'enquête</i>	2
<i>Annexe II : Evaluation des organisations</i>	4
<i>Annexe III : Critères de fonctionnement associatif</i>	8
<i>Annexe IV : Exemple de règlement intérieur rédigé par les membres de l'association FITALIPIA</i>	11
<i>Annexe V : Maîtrise des outils de gestion</i>	12
<i>Annexe VI : Maîtrise de la gestion technique</i>	16
<i>Annexe VII : Résultats de l'analyse des composantes principales et des correspondances multiples.....</i>	17
<i>Annexe VIII : Budget prévisionnel.....</i>	22
<i>Annexe IX : Résultats de l'écart financier.....</i>	26
<i>Annexe X : Résultats du diagnostic financier</i>	27
<i>Annexe XI : Description de la vision du Projet Ambatovy et son service Livelihood Development.....</i>	42
<i>Annexe XII : Ordonnance 60-133 du 3 octobre 1960 : Régime général des associations à Madagascar.....</i>	43

Annexe I : Liste des informations pour l'enquête

Concernant l'association

Nature

Objectifs

Situation géographique

Structure interne :

Caractéristique des membres

Cotisation

Documents disponibles au sein de l'association

Réunions

Gestion des conflits

Partage des bénéfices

Concernant leurs activités

Choix de la filière

Production

Produits

Quantité produite

Perte minimale et maximale

Saisonnalité

Moyens techniques

Liste des matériels et équipements, durée de vie

Matières premières

Nombres

Prix unitaire

Entretiens

Assistance technique : formation ou encadrement

Application des techniques et appréciation des résultats

Accès ou possession aux installations de stockage

Suivi technique

Moyens financiers

Valeur du financement

Gestion et Transparence

Institution financière

Compte d'épargne et son utilisation : avantages et problèmes

Utilisation des bénéfices

Commercialisation

Moyens de regroupement des produits

Lieux de livraison ou vente

Moyens de transport

Distance entre point de regroupement et marché

Liste des clients et relation

Quantité vendue

Prix

Annexe II : Evaluation des organisations

Tableau n° 11 : Exemplaire de la grille d'évaluation des OP

				NOTE			
Sous-domaines		Critères	Moyen de vérification	Observation	Max	Obtenue	
AUTONOMIE ADMINISTRATIVE	Fonctionnement associatif	Respect des dispositions réglementaires (SRI)	SRI		2,00		
		Mandat réalisé	SRI		2,00		
		Le bureau présente un paysan animateur	Focus Group		2,00		
		Il existe au sein de l'institution un système efficace de communication	Focus Group		2,00		
			Ss total		2,00		
	Conduite des réunions	Taux moyenne de participation aux assemblées générales	Focus Group		2,00		
		Niveau de démocratisation de la prise de décision	Focus Group		1,00		
		Taux des membres qui prennent la parole	Focus Group		2,00		
			Ss total		1,67		
	Mise à jour des documents	Un cahier de PV est tenu à jour par le/la secrétaire	Cahier de PV		2,00		
		Les signataires de ou ces comptes sont clairement désignés	cahier OTIV		2,00		
		Cahier des factures à jour	Cahier des factures		2,00		
		Cahier de production mis à jour	Cahier de production		1,00		
		Ss total		1,75			
AUTONOMIE FINANCIERE	Fonds propres	Existence de cotisation	Cahier de caisse		2,00		
		Prélèvement sur les bénéfices	cahier des recettes		2,00		
			Ss total		2,00		
	Transparence	Le commissariat au compte est-il opérationnel	Focus Group		1,00		
		Régularité et transparence de la gestion de fonds	Focus Group		2,00		
		Enregistrement des dépenses	Cahier de caisse		2,00		
		Enregistrement des recettes	Cahier de caisse		2,00		
			Ss total		1,75		
	Utilisation des bénéfices	Constitution de fond d'épargne	Cahier OTIV		1,00		
		Constitution de fond revolving	Cahier OTIV		1,00		
		Ss total		1,00			
MAITRISE DES TECHNIQUES	Production	L'organisation dispose d'un plan de travail trim/sem/ann	PTA		2,00		
		Continuité des travaux depuis le départ PSDR	Cahier de Production		2,00		
		Taux habituel de participation aux activités	Focus Group		2,00		
		Taux de membres formés suivant la spéculation	Focus Group		2,00		
		Maîtrise des techniques	Focus Group		2,00		
		Sites ou parcelles	Focus Group		2,00		
		Utilisation des matériels	magasinier		2,00		
			Ss total		2,00		
	Approvisionnement	Achat des intrants (matières ou pièces de rechanges)	Cahier de caisse		2,00		
		Budget de l'approvisionnement après départ du PSDR	Cahier de caisse		1,00		
		difficulté à trouver des intrants	Focus Group		2,00		
			Ss total		1,67		
	Commercialisation	information sur le marché	Focus Group		2,00		
		Fixation du prix de vente	Focus Group		2,00		
		Ss total		2,00			
		TOTAL		15,92			

Source : auteur, 2013.

Sous-domaines		Critères	EZAKA	FANILO	FINIAVANA	FITALIPIA	FITIAVANA	FTMF	MTI	ROSO	TAFA	TMM	TVA	VONONA
MATURITE ADMINISTRATIVE	Fonctionnement associatif	Respect des dispositions réglementaires (SRI)	0	1	2	2	1	2	1	2	0	2	1	1
		Mandat réalisé	2	0	1	1	0	2	2	2	2	1	1	1
		Le bureau présente un paysan animateur	1	0	1	0	2	2	0	2	1	1	1	2
		Il existe un système efficace de communication	2	2	1	2	1	0	1	1	1	0	0	2
	Conduite des réunions	Taux moyenne de participation aux assemblées générales	0	0	2	1	2	2	0	2	0	2	2	0
		Niveau de démocratisation de la prise de décision	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
		Taux des membres qui prennent la parole	0	0	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0
	Mise à jour des documents	Un cahier de PV est tenu à jour par le/la secrétaire	0	0	2	1	2	2	1	2	2	2	0	2
		Les signataires de ou ces comptes sont clairement désignés	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1
		Cahier des factures à jour	0	0	0	1	1	2	1	1	0	2	0	1
		Cahier de production mis à jour	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1
AUTONOMIE FINANCIERE	Fonds propres	Existence de cotisation	1	0	2	0	0	0	0	2	1	2	1	2
		Prélèvement sur les bénéfices	1	0	0	2	2	2	1	1	0	0	0	2
	Transparence	Le commissariat au compte est-il opérationnel	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
		Régularité et transparence de la gestion de fonds	0	0	1	2	2	1	1	2	0	1	1	2
		Enregistrement des dépenses	1	1	0	1	2	2	1	1	2	2	1	2
		Enregistrement des recettes	0	0	0	1	1	1	1	2	0	2	0	1
	Utilisation des bénéfices	Constitution de fond d'épargne	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1
		Constitution de fond revolving	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0
MAITRISE DES TECHNIQUES	Production	L'organisation dispose d'un plan de travail trim/sem/ann	1	0	2	1	0	1	1	1	1	1	0	1
		Continuité des travaux depuis le départ PSDR	2	0	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2
		Taux habituel de participation aux activités	2	2	2	2	2	2	0	0	0	1	2	0
		Taux de membres formés suivant la spéculation	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2	2
		Maîtrise des techniques	1	0	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
		Sites ou parcelles	1	0	1	1	2	2	0	2	1	1	0	0
		Utilisation des matériels	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2
	Approvisionnement	Achat des intrants (matières ou pièces de rechanges)	2	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0
		Budget de l'approvisionnement après départ du PSDR	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
		Difficulté à trouver des intrants	2	0	1	1	1	2	1	2	0	1	0	2
	Commercialisation	Information sur le marché	2	0	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2
		Fixation du prix de vente	2	0	1	1	1	2	0	0	0	2	0	1

Résumé de la notation en maturité administrative

Le niveau de maturité administrative est exprimé à l'aide des notes présentées dans le Tableau n°9.

Tableau n° 12 : Notes de performances administratives des associations

Organisations Paysannes	FA	CR	MJD	Note
EZAKA	5	0	2	7,00
FANILO	3	1	2	6,00
FINIAVANA	5	3	3	11,00
FITALIPIA	5	3	5	13,00
FITIAVANA	4	5	6	15,00
FTMF	6	5	7	18,00
MTI	4	0	4	8,00
ROSO	7	3	5	15,00
TAFA	4	1	3	8,00
TMM	4	3	7	14,00
TVA	3	3	2	8,00
VONONA	6	1	5	12,00

Source : auteur, 2013.

Résultat de la notation en autonomie financière

Les associations sont notées par rapport à une référence des sous-critères totaux de 20 points récapitulés dans le Tableau n°10.

Tableau n° 13 : Notes de chaque association selon le niveau de performance financière

	FP	TRS	UB	Total
EZAKA	2	1	1	6,15
FANILO	0	1	0	1,54
FINIAVANA	2	1	1	6,15
FITALIPIA	2	5	2	13,85
FITIAVANA	2	5	1	12,31
FTMF	2	5	1	12,31
MTI	1	3	1	7,69
ROSO	3	5	2	15,38
TAFA	1	2	0	4,62
TMM	2	5	1	12,31
TVA	1	2	0	4,62
VONONA	4	5	1	15,38

Source : auteur, 2013.

Résultat de la notation en autonomie dans la gestion technique

Les notes obtenues par la scorification de la maturité de la gestion technique sont récapitulées dans le Tableau n°12 ci-dessous.

Tableau n° 14 : Notes et rang des associations selon les niveaux techniques

	APRO	PROD	COM	Moyenne/20
EZAKA	4,00	10,00	4,00	18,00
FANILO	0,00	5,00	0,00	5,00
FINIAVANA	2,00	10,00	2,00	14,00
FITALIPIA	2,00	8,00	2,00	12,00
FITIAVANA	1,00	10,00	3,00	14,00
FTMF	4,00	12,00	3,00	19,00
MTI	2,00	6,00	1,00	9,00
ROSO	4,00	9,00	1,00	14,00
TAFA	1,00	7,00	1,00	9,00
TMM	2,00	8,00	4,00	14,00
TVA	1,00	8,00	1,00	10,00
VONONA	3,00	8,00	3,00	14,00

Source : auteur, 2013.

Annexe III : Critères de fonctionnement associatif

Le statut et le règlement intérieur

Les dispositions réglementaires dont le statut et le règlement intérieur sont érigés dans le but d'instaurer les conditions pour disposer des capacités juridiques qui font de l'association une structure formelle. Ces dispositions permettent d'apprécier la gestion de l'association suivant les normes d'organisation et fonctionnement réglant son activité. Le Statut est le contrat fondamental qui lie les membres de l'association. Il précise l'objet et le but de l'Association et établit ses modalités de fonctionnement. Les Règlements intérieurs des instances associatives précisent les modalités de leur organisation. Pour les OP de Moramanga, il est inscrit dans le statut le nom de l'association, le siège social et les informations pour la légalisation, l'objectif de l'association. Les informations concernant les responsables de son administration, les membres telles le nom, prénoms, professions et domiciles ainsi que leurs conditions d'adhésion sont aussi inclus.

Le respect de ses dispositions consiste à effectuer ces termes et ces conditions lors de la réalisation des activités étant donné que les règles d'application de ces dernières sont écrites dans le règlement intérieur.

Le respect du mandat repose sur la rotation des responsables de la direction de l'association traduisant le changement des membres du bureau obtenu par élection dont le taux de vote majoritaire est fixé par les membres même. Ce changement doit être déclaré aux autorités administratives ou judiciaires d'après l'article 5 de l'Ordonnance n°60-133 du 3 octobre 1960 stipulant le régime général des associations à Madagascar. C'est dans ces formalités qu'est jugée la notation des sous-critères « respect du SRI » et « mandat réalisé ». Pour la totalité des associations, le mandat est compris entre un (1) et deux (2) ans. Seule une association (ROSO) a respecté ce délai avec les modalités de légalisation requises : au sein du fokontany, de la commune et de la région. Le cliché n°1 suivant représente la reconstitution et validation du règlement intérieur par l'association FITALIPIA intégrant l'établissement du plan d'action (cf. Annexe IV).

Cliché n° 1 : Reconsidération de la SRI, OP FITALIPIA



Source : auteur, 2013.

Système de communication

Le paysan animateur dans les OP joue le rôle d'acteur intermédiaire entre le projet Ambatovy et les OP. Son intervention demeure dans la recherche des problèmes liés à la réalisation des activités et la recherche de solutions commençant avec les membres et ensuite avec le projet. L'évaluation consiste ici à apprécier l'importance du paysan animateur dans les performances organisationnelles de l'association et dans l'atteinte de son objectif.

Le système de communication est à son tour utile dans la circulation des informations venant du sommet vers la base et vice-versa. La valeur de la notation de ce sous-critère repose sur : l'acteur chargé de communication, les moyens mobilisés et la réception des informations auprès des membres.

La conduite des réunions

Ce critère est souvent lié aux modalités de prise de décision des acteurs et de la capacité de mobilisation des membres. Ces modalités se déroulent soit par consensus, soit par vote majoritaire en fonction de la multiplicité des éléments de décision à prendre. La méthode consensuelle est généralement la plus utilisée par les OP de Moramanga. Le vote majoritaire n'est pratique que lorsque les éléments de décision sont multiples.

La capacité de mobilisation des membres, dans cette évaluation, est quantifiée en fonction de la participation des membres aux AG combinée avec la situation de chacun en tant qu'actif c'est-à-dire la participation dans l'activité commune. On distingue des membres actifs et présents continuellement aux AG qui est la condition idéale ; puis des non-actifs mais présents ou actifs mais absents ; et enfin des non-actifs et absents. Le sous-critère de la prise de parole pendant les réunions marque leur implication considérable. La fréquence des AG doit être inscrite dans le SRI. Ces AG ne sont réalisées qu'en fonction des problèmes rencontrés et de la visite de l'organisme d'appui (cliché n°2).

Cliché n° 2 : Assemblée Générale de l'association, OP TMM



Source : auteur, 2013. (résolution de conflit)



Source : auteur, 2013. (visite d'un représentant du projet Ambatovy, OP FTMF)

Annexe IV : Exemple de règlement intérieur rédigé par les membres de l'association FITALIPIA

**FITSIPIKA ANATINY MIFEHY NY FIKAMBANANA FITALIPIA
ANTANAMBAO-AMPITAMBE-AMBOHIBARY**

Ny mpikambana tsirairay dia manaja ny fitsipika mifehy ny fikambanana izay toy izao avy:

I- FAMONJENA FIVORIANA

- Ny fahatarana mihoatra ny 30 mn dia andoavana sazy vola 1 000 Ar
- Ny tsy fahatongavana amin'ny fivoriana ara-potoana nefo tsy misy fampandrenesana mialoha dia andoavana sazy vola 3 000 Ar
- Ny tsy fahatongavana mivory in-telo mifanesy ka tsy nisy filazana dia fanalan-tena tsy ho isan'ny mpikambana intsony.

II- LATSAK'EMBOKA

Ny mpikambana tsirairay dia mandoa latsak'emboka ara-potoana arak'izay voafaritry ny sata mifehy mba ho fampandrosoana ny fikambanana.

III- FAMPIDIRANA MPIKAMBANA

- Afaka mampiditra mpikambana vaovao rehefa eken'ny 70 isan-jaton'ny mpikambana teo aloha.
- Ny mpikambana vaovao dia manaiky ny fitsipika mifehy sy handoa ny latsak'emboka efa voaloan'ny mpikambana teo aloha.

IV- FANESORANA MPIKAMBANA

- Esorina tsy ho mpikambana intsony izay manao tsinotsinona na manao zavatra manohitohina ny fiainam-pikambanana (fanakorontanana, fanodikodinana, sns)
- Esorina ihany koa ny mpikambana manodikodina vola na fitaovam-pikambanana ka tsy nahazoana áálalana

V- FAMPIASANA VOLAM-PIKAMBANANA

- 1) Ny fampiasana ny volan'ny fikambanana dia ho amin'ny fanatanteraha tetik"asa iraisan'ny mpikambana (foie gras)
- 2) Ny mpikambana tsy mazoto dia mijanona ho mpikambana tsotra ihany fa tsy mahazo tombotsoa amin'ny vokatry ny asa tsy nandraisany anjara.
- 3) Ny mpikambana mazoto tsy latsaky ny telo(03) dia afaka mampiasa ny volam-pikambanana amin'ny alalan'ny tetik'asa "foie gras" ihany.
- 4) Tataovina zana-bola 2 isan-jato (02%) ny fameranana ny renivola nampiasanina ho amin'ny kitapombolam-pikambanana isaky ny mahavokatra.
- 5) Tsy afaka mampiasa volan'ny fikambanana raha toa ka tsy voaverina feno ny vola nalaina teo aloha miaraka amin'ny zana-bola.
- 6) Ny mpikambana mivaona amin'ny tetik'asa dia:
 - Mamerina ny vola tsy misy hatak'andro
 - Raha tsy voaverina dia dinihin'ny mpikambana ny fanapanahan-kevitra raisina momba azy.
 - Raha mbola tsy voavaha eo ny olana dia ampiakarina fitsarana
- 7) Ny fetr'andro amerenana ny vola nampiasaina dia ferana ho 40 andro farafahatarany miaraka amin'ny zana-bola 2% (roa isan-jato)
- 8) Ny fandraisana fanapanahan-kevitra dia ankatoavin'ny antsasamanilan'ny mpikambana

Ity fitsipika ity dia ankatoavinay mpikambana rehetra ato amin'ny FITALIPIA ary iarahany manao sonia to ambany izany.

Sonia

Annexe V : Maîtrise des outils de gestion

La liste des outils de gestion (cliché n°3) conçue par le PSDR est composé de :

- Cahier de dépenses et de production
- Liste des matériels et équipements de l'association
- Cahier de distribution de terre et de semences (intrants)
- Cahier de caisse
- Carnet de l'OTIV
- Cahier PV des AG
- Cahier de facture
- Cahier de recettes
- Cahier pour les visites

Cliché n° 3 : Exemples d'outils de gestion, OP FTMF

Opérations	Matériel	Quantité	Unité	Q1	Q2	Q3	Q4
Opérations	Matériel	Quantité	Unité	Q1	Q2	Q3	Q4
Opérations	Matériel	Quantité	Unité	Q1	Q2	Q3	Q4
Opérations	Matériel	Quantité	Unité	Q1	Q2	Q3	Q4
Opérations	Matériel	Quantité	Unité	Q1	Q2	Q3	Q4
Opérations	Matériel	Quantité	Unité	Q1	Q2	Q3	Q4

Opérations	Matériel	Quantité	Unité	Q1	Q2	Q3	Q4
Opérations	Matériel	Quantité	Unité	Q1	Q2	Q3	Q4
Opérations	Matériel	Quantité	Unité	Q1	Q2	Q3	Q4
Opérations	Matériel	Quantité	Unité	Q1	Q2	Q3	Q4
Opérations	Matériel	Quantité	Unité	Q1	Q2	Q3	Q4
Opérations	Matériel	Quantité	Unité	Q1	Q2	Q3	Q4



Source : auteur, 2013.

Cliché n° 4 : Cahier de facture, OP FANILO



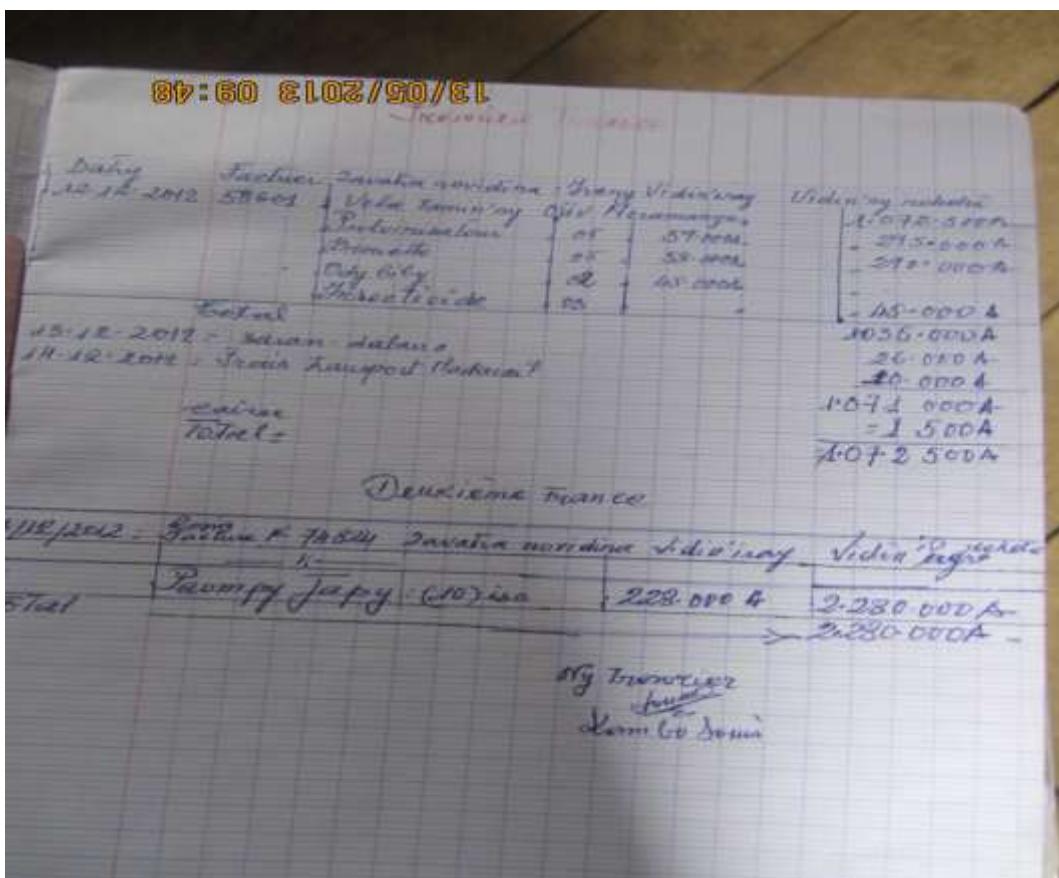
Source : auteur, 2013.

La maîtrise des outils de gestion est rattachée aux modalités de transparence dans la gestion de fonds. Ces outils sont pratiquement inutilisés pour la plupart des associations indépendamment du niveau d'alphabétisme des membres. En effet, certaines associations ne disposent plus de reste de l'argent du PSDR à l'OTIV et les productions n'ont générées de bénéfice entraînant une démotivation éminent auprès des membres et du bureau. Ces derniers affirment qu'« il n'y a rien à gérer sans qu'il n'y ait de l'argent ». D'après la signification d'une association ou d'une organisation, il y a un lien étroit entre sa conception et le bénéfice supposé à percevoir du fait qu'il s'agit du but de sa création (cliché n°4). Dans ce cas, seul les matériels et équipements agricoles servent d'outil à gérer. C'est le cas des associations à degré de maturité et autonomie faible dont : TAFA, TVA, FANILO, et MTI.

Cliché n° 5 : Cahier de dépenses durant PSDR, OP FANILO

	Barangka novidina	Thang	Videa' inay	Videa' inay
1/2 Handayang vata tamining	0714 Horaunanga			3.016.500
1/2 Petirura teker	05 pesos	- 60.000		60.000
1/2 Aneka sorce	10. pc	- 14.000		14.000
1/2 Rombon	10 pesos	- 25.500		25.500
1/2 Insecticide p tante	1 liter	- 45.000		45.000
1/2 Legi ba biologika (Guamant)	300kg	- 1.200		360.000
1/2 Brunette	05 pesos	- 59.000		290.000
1/2 Danak' ory	50 kg	- 1.200		60.000
1/2 Baranamato	1100 kip	- 300		112.000
1/2 Tyaux	210 m	3.000		630.000
1/2 Legi- patihua	1000kg	600		600.000
1/2 cocodlire	200ml	1.000		20.000
1/2 Corgette	50 u-	1.000		40.000
1/2 Carrotte	100g	1.000		10.000
Men aman ga- Tanaasiro	16 pesos	1000	6.000	20.000
Tanaasiro - Horananga	44 + -	1000	5.000	20.000
1/2 Colte matematus Tana- Haga -				50.000
angga - Ajota 0112-0360 W. Colte hadauit				142.000
1/2 Safewo - Agfawo Horananga	3 pesas	5000		24.000
2/2 vata airay inay alina ay lato lapi hizazadu			3.016.500	
1/2 ahuu simbatorla Horananga -			1.26.070	
			3.044.500	

Source : auteur, 2013.



Cliché n°4 (suite)

Modalité de transparence sur la gestion financière

Ce critère permet de quantifier les dépenses et recettes de l'association. Ainsi, les bénéfices ou les pertes générées par les activités seront déterminées facilement. Le cliché n°4 suivant montre les associations (ROSO et FITALIPIA) ayant effectué un bilan financier à la fin du premier exercice avant d'entamer le prochain.

Cliché n° 6 : Discussion de préparation du bilan financier pour une transparence, OP ROSO



Source : auteur, 2013.



Source : auteur, 2013. (OP FITIAVANA)

Ressources financières en dehors du financement

Les cotisations servent à couvrir le coût de fonctionnement de l'activité. Dans la majorité des associations, il s'agit de la cotisation qui s'élève de 500 Ariary à 1000 Ariary par mois pour chaque membre. Les associations ayant arrêté leur activité qu'elles pensent « temporaire » ne retirent pas de cotisation auprès de ses membres ou stipulent qu'« elles y penseraient ». Ces associations sont surtout celles qui ont un degré de maturité administrative, financière et technique moyenne. Pour celles qui sont à maturité élevée et à activités individuelles, les cotisations sont absentes. Le problème de la cotisation réside dans le fait que les paysans n'adhèrent pas sa déduction dans leur propre revenu.

Néanmoins, des prélèvements sur les bénéfices sont instaurés du fait qu'elles sont en pleine production. Ce sont surtout les organisations FITIAVANA et FTMF. Le montant de ces prélèvements est de 5 000 Ariary par mois/membre. Ce de 10 000 Ariary a été abandonné car les bénéfices sont encore minimes. Un autre cas se présente pour l'association FITALIPIA qui effectue un système de crédit pour les membres où leur part dans l'alimentation des ressources financières est chiffré à 2% comme intérêt.

En dehors du financement du PSDR, le compte des associations est moindrement alimenté. En conséquence, l'argent destiné aux approvisionnements en intrants est minime voire même inexistant conduisant à l'arrêt des activités.

Annexe VI : Maîtrise de la gestion technique

Gestion de l'approvisionnement

Le sous-projet de foie gras est le plus affecté par l'éloignement de leurs fournisseurs de canards qui se trouve dans la région du Vakinakaratra. Le marché de Moramanga en possède mais la quantité ne satisfait pas la demande des producteurs. Certains membres ont abandonné le gavage et ont opté pour la production de canards prêts à gaver qui pourrait compenser ce besoin. Le transport de ces intrants entraîne leur perte, due à des maladies ou à la mauvaise qualité de son alimentation, estimée à raison de 5% au minimum et un frais plus élevé. Le prix du canard varie entre 14 000 Ariary en moisson et 19 000 Ariary en période de soudure. Concernant leur alimentation, une fluctuation du prix du maïs est enregistrée allant de 500 Ariary à 1 200 Ariary le kilogramme. La consommation de maïs d'un canard prêt à gaver est estimée à 9 ,25 kg par cycle de 19 jours (enquête, FITALIPIA).

L'approvisionnement en porcelet pour le SP de porciculture relève du problème de race. Leurs fournisseurs se trouvent à Toamasina et à Moramanga. Un porcelet vaut entre 100 000 Ariary et 110 000 Ariary. Le prix de la provende est de 1 200 Ariary.

Après le départ du PSDR, chaque association assignait le budget de l'approvisionnement soit directement pour les membres ou individuel : FITIAVANA, ROSO et FITALIPIA ; soit pour l'association et distribué pour les membres comme le cas de l'OP FTMF, FINIAVANA, EZAKA et TMM ou uniquement pour l'association telles que MTI, VONONA, TAFA, TVA, FANILO.

Gestion de la production

Les organisations paysannes sont évaluées suivant leur situation après PSDR dont la continuité, arrêt supposé temporaire et arrêt définitif des travaux. Ensuite, l'évaluation continue par la maîtrise des techniques adoptées dans la formation qui s'avère encore difficile nécessitant un renforcement dans la pratique et l'encadrement ; dans le partage des sites ou parcelles que ce soit individuel, groupé ou collectif. Les matériels et outils qui sont pour certaines associations stockés et non utilisés à raison de la complexité ou du problème dans le montage comme le pompe jap des SP à cultures maraîchères. Et enfin, le taux habituel de participation aux activités et le pourcentage des membres non formés de leurs spéculations respectives, résumé dans le tableau n°16 suivant, sont déterminé à partir du degré de motivation des membres et du total des membres formés.

Tableau n° 15 : Taux habituel de participation aux activités de production

NOM	Effectif	FILIERE	MOTIV(%)	NFROM
EZAKA	11	Cultures maraîchères	73	0
FANILO	9	Cultures maraîchères	22	0
FINIAVANA	10	Foie Gras	80	0
FITALIPIA	9	Foie Gras	33	78
FITIAVANA	10	Foie Gras	60	0
FTMF	10	Cultures maraîchères	90	0
MTI	10	Foie Gras	20	0
ROSO	10	Foie Gras	20	0
TAFA	9	Foie Gras	33	0
TMM	10	Porciculture	60	60
TVA	9	Foie Gras	89	44
VONONA	10	Porciculture	10	50

Source : Auteur, 2013.

Annexe VII : Résultats de l'analyse des composantes principales et des correspondances multiples

Analyse des composantes principales

Tableau n° 16 : Matrice de corrélation

Variables	RATIO	AGEM	PAGE	TAGRI	MOTIV(%)	TPAR(%)	THPR(%)	FQAG(/an)	ELOIC(km)	ELOID(km)	ROTIV (1000 Ar)	admin	fin	tech
RATIO	1,00	-0,40	0,00	0,20	0,29	0,07	-0,27	0,25	0,30	-0,04	-0,17	-0,30	-0,18	0,46
AGEM	-0,40	1,00	0,52	0,46	0,25	-0,07	0,14	-0,04	-0,03	-0,54	0,15	0,37	0,16	0,17
PAGE	0,00	0,52	1,00	0,50	0,50	0,24	-0,09	0,17	0,34	-0,20	0,08	-0,02	-0,27	0,11
TAGRI	0,20	0,46	0,50	1,00	0,51	0,42	0,07	0,05	0,50	0,00	-0,11	-0,13	-0,30	0,25
MOTIV(%)	0,29	0,25	0,50	0,51	1,00	0,20	0,35	0,59	0,02	-0,25	-0,17	0,19	-0,21	0,50
TPAR(%)	0,07	-0,07	0,24	0,42	0,20	1,00	-0,04	0,43	0,66	0,21	0,57	-0,20	-0,05	-0,05
THPR(%)	-0,27	0,14	-0,09	0,07	0,35	-0,04	1,00	-0,09	-0,22	-0,50	-0,04	0,74	0,44	0,47
FQAG(/an)	0,25	-0,04	0,17	0,05	0,59	0,43	-0,09	1,00	0,05	-0,03	0,16	0,06	0,03	0,25
ELOIC(km)	0,30	-0,03	0,34	0,50	0,02	0,66	-0,22	0,05	1,00	0,13	0,18	-0,26	-0,17	0,04
ELOID(km)	-0,04	-0,54	-0,20	0,00	-0,25	0,21	-0,50	-0,03	0,13	1,00	-0,21	-0,79	-0,67	-0,70
ROTIV (1000 Ar)	-0,17	0,15	0,08	-0,11	-0,17	0,57	-0,04	0,16	0,18	-0,21	1,00	-0,01	0,19	-0,24
admin	-0,30	0,37	-0,02	-0,13	0,19	-0,20	0,74	0,06	-0,26	-0,79	-0,01	1,00	0,83	0,64
fin	-0,18	0,16	-0,27	-0,30	-0,21	-0,05	0,44	0,03	-0,17	-0,67	0,19	0,83	1,00	0,56
tech	0,46	0,17	0,11	0,25	0,50	-0,05	0,47	0,25	0,04	-0,70	-0,24	0,64	0,56	1,00

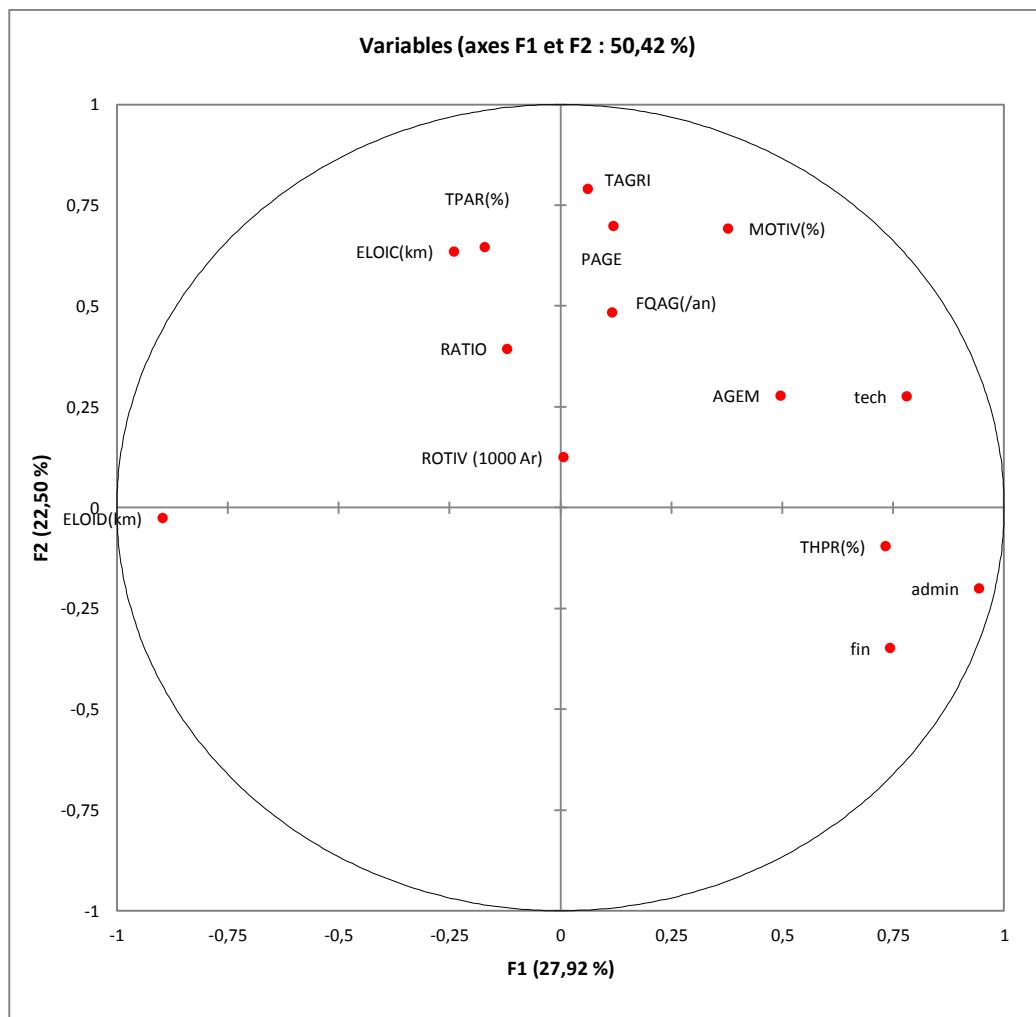
Tableau n°17 : Matrice de corrélation (Pearson (n))

Variables	MOTIV	TPAR	THPR	FQAG	ELOIC	ADMIN	FIN	TECH
MOTIV	1	0,197	0,353	0,593	0,020	0,186	-0,213	0,503
TPAR	0,197	1	-0,040	0,431	0,658	-0,196	-0,055	-0,052
THPR	0,353	-0,040	1	-0,086	-0,223	0,745	0,443	0,473
FQAG	0,593	0,431	-0,086	1	0,046	0,056	0,025	0,252
ELOIC	0,020	0,658	-0,223	0,046	1	-0,257	-0,172	0,038
ADMIN	0,186	-0,196	0,745	0,056	-0,257	1	0,826	0,637
FIN	-0,213	-0,055	0,443	0,025	-0,172	0,826	1	0,556
TECH	0,503	-0,052	0,473	0,252	0,038	0,637	0,556	1

Source : XLStat, 2008.

Tableau n° 17 : Valeur propre

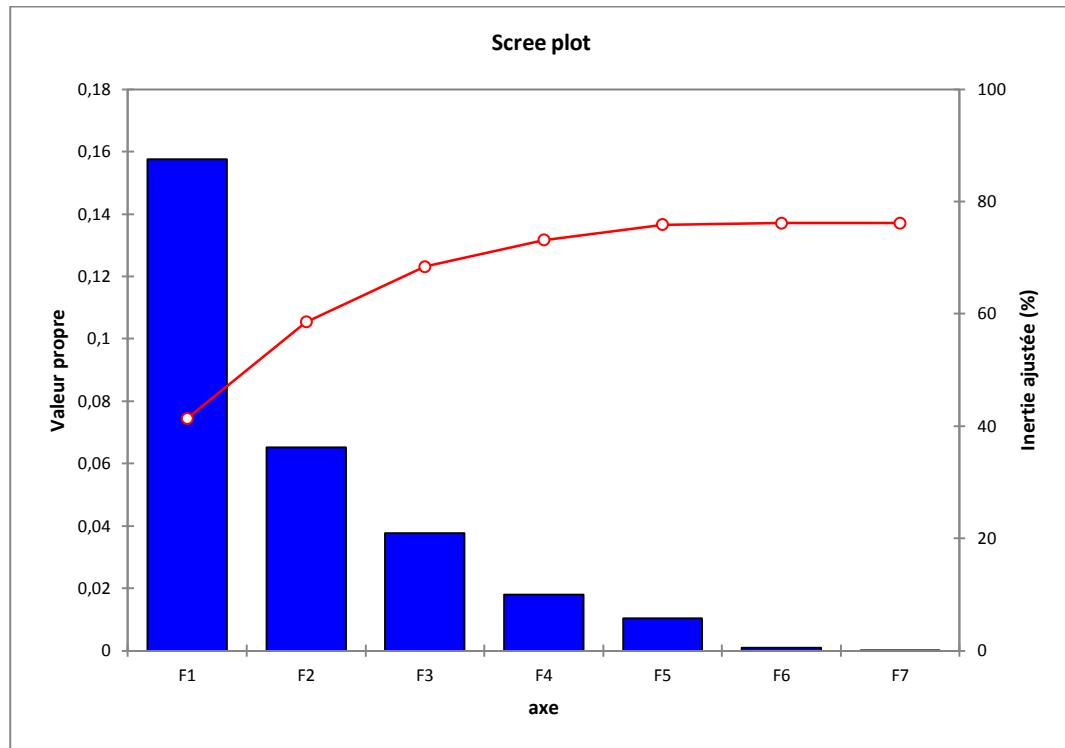
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11
Valeur propre	3,909	3,150	1,906	1,701	1,177	0,955	0,534	0,440	0,177	0,033	0,018
Variabilité (%)			13,61	12,14							
	27,918	22,502		4	7	8,408	6,823	3,813	3,140	1,265	0,239
				64,03	76,18	84,58	91,41	95,22	98,36	99,63	0,131
% cumulé	27,918	50,420		4	1	9	2	5	5	0	99,86
											100,00

Graph n° 13 : Représentation de la contribution des variables

Analyse des composantes multiples

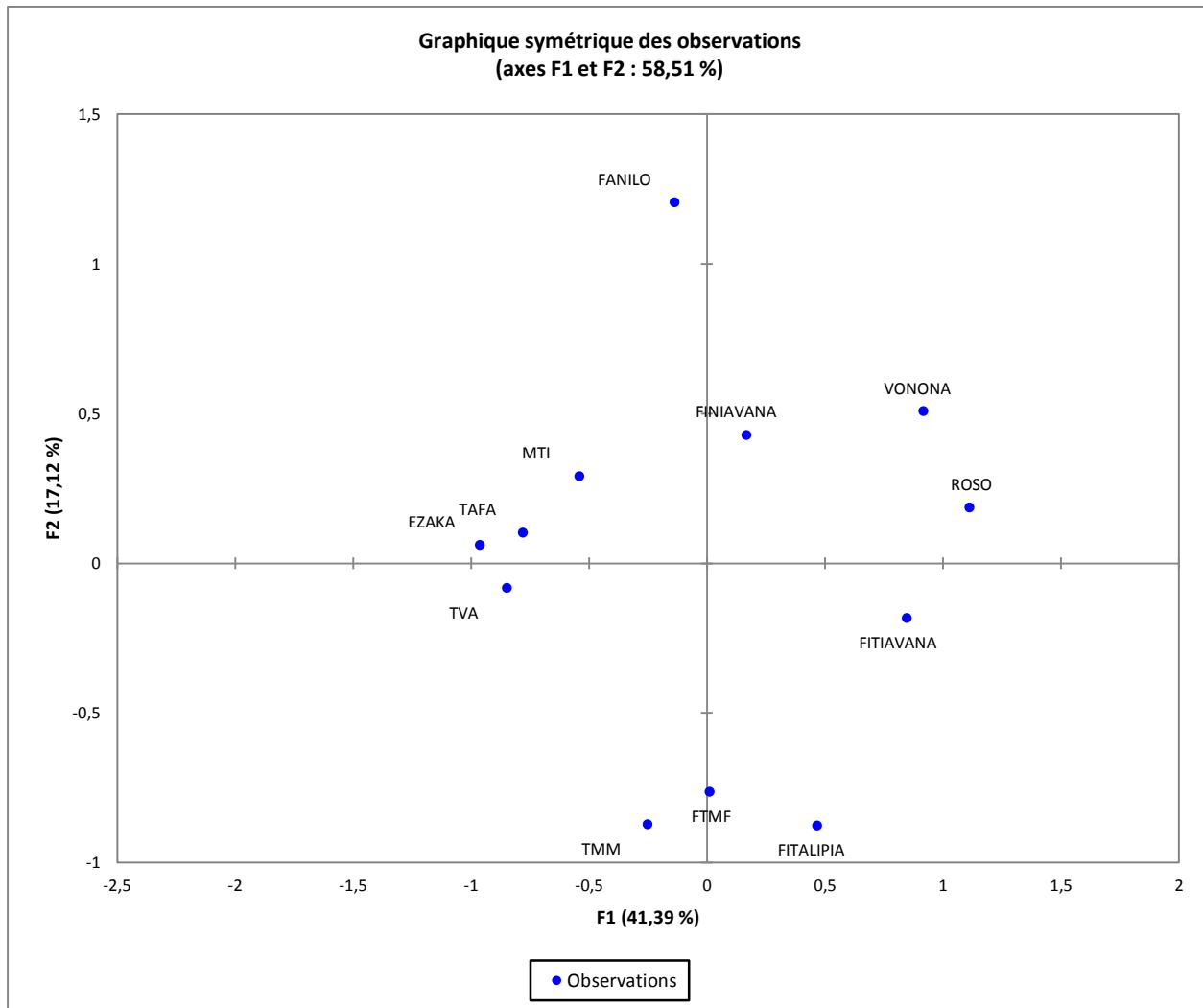
Tableau n° 18 : Valeurs propres et pourcentages d'inertie

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Valeur propre	0,472	0,348	0,295	0,243	0,214	0,153	0,131
Inertie (%)	23,620	17,421	14,736	12,135	10,698	7,661	6,570
% cumulé	23,620	41,041	55,777	67,912	78,609	86,270	92,840
Inertie ajustée	0,158	0,065	0,038	0,018	0,010	0,001	0,000
Inertie ajustée (%)	41,395	17,120 ²		4,751	2,714	0,273	0,014
% cumulé	41,395	58,515	68,394	73,145	75,859	76,132	76,146

Graph n° 14 : Scree plot*Tableau n° 19 : Contribution des observations*

	Poids (relatif)	F1	F2	F3
EZAKA	0,083	0,163	0,001	0,105
FANILO	0,083	0,003	0,347	0,006
FINIAVANA	0,083	0,005	0,044	0,221
FITALIPIA	0,083	0,038	0,184	0,077
FITIAVANA	0,083	0,127	0,008	0,173
FTMF	0,083	0,000	0,139	0,028
MTI	0,083	0,052	0,020	0,255
ROSO	0,083	0,219	0,008	0,019
TAFA	0,083	0,107	0,002	0,018
TMM	0,083	0,011	0,182	0,010
TVA	0,083	0,127	0,002	0,037
VONONA	0,083	0,148	0,062	0,051

Graphique n° 15 : Répartition des OP



Annexe VIII : Budget prévisionnel

SP Foie Gras

FIKAIJANA NY TETI-BIDIN'NY TETIKASA

TETIKASA: FIOMPIANA GANA FAKANA ATY MATAVY

FIKAMBARANA: ROSO

ANTONY	VENTY	FATRA	Vidin'ny iray[ar]	SANDANY [ar]	ANJARA-BIRIKY [ar]			FAMATSIAM-BOLA PSDR [ar]		
					Ara-Bola	Asa/Akora	tontaly	Ampahany1	Ampahany2	Tontaly
1 FANDANIANA MAHARITRA										
11-Akora sy Fitaovana										
Hazo boribory	isa	150	3 000	450 000		450 000	450 000			-
Bararata (Karatsaka)	isa	5 000	30	150 000		150 000	150 000			-
Vata fampagatsiahana (400l)	Unité	1	618 000	618 000				618 000		618 000
Moliniety	pièce	10	150 000	1 500 000				1 500 000		1 500 000
Thermos vaksiny	pièce	1	350 000	350 000					350 000	350 000
Griazy	m	100	3 600	360 000		360 000	360 000			-
Fantsika	kg	5	3 500	17 500		17 500	17 500			-
Fisotroany galvanisé	ml	20	4 000	80 000		80 000	80 000			-
Fihinànanay galvanisé	ml	25	4 000	100 000		100 000	100 000			-
Sinibe plastika	isa	3	27 500	82 500		82 500	82 500			
Broety	isb	2	80 000	160 000					160 000	160 000
tontaly ampahany11				3 868 000	-	1 240 000	1 240 000	2 118 000	510 000	2 628 000
12-Herintsandry										
Fananganana tranon-borona	fft	1	280 000	280 000		280 000	280 000			
Fiarovana tontolo iainana	fft	1	280 000	280 000		280 000	280 000			
tontaly ampahany12				560 000	-	560 000	560 000	-	+	+
TONTALY AMPAHANY1				4 428 000	-	1 800 000	1 800 000	2 118 000	510 000	2 628 000
2-VOLA ENTIMIASA										
23-Fividianana biby sy kojakaja										
Sarindokitra lahy	isa	140	16 000	2 240 000				1 760 000	480 000	2 240 000
Zana-dokitra (canard mulard)	isa	50	9 000	450 000				450 000		450 000
Sakafo fampitomboana	kg	651	1 500	977 000	375 000		375 000	602 000		602 000
Sakafo famahanana (Katsaka)	kg	1 500	700	1 050 000			-	658 500	391 500	1 050 000
sira	kg	20	500	10 000				10 000		10 000
menaka	i	5	5 000	25 000			-	25 000		25 000
tontaly ampahany23				4 752 000	375 000	-	375 000	3 505 500	871 500	4 377 000
22-Fividianana fanafody sy veekisimy										-
Vitamina	sachet	20	3 300	66 000	66 000	-	66 000			-
Fanafody	sachet	20	3 300	66 000	66 000	-	66 000			-
Vaksiny	dose	25	3 000	75 000	75 000		75 000			-
Odinkankana	kg	1	12 000	12 000	12 000		12 000	-	-	-
Fandiovana (désinfectant)	i	2	3 000	6 000	6 000		6 000		-	-
tontaly ampahany22				225 000	225 000	-	225 000	-	-	-
23-saram-pitananambola	fft	1	195 000	195 000				136 500	58 500	195 000
tontaly ampahany vola enti-miasa 2				5 172 000	600 000	-	600 000	3 642 000	930 000	4 572 000
TONTALY AMPAHAN'NY TETIKASA				9 600 000	600 000	1 800 000	2 400 000	5 760 000	1 440 000	7 200 000
Fanaraha-maso sy fampiofanana (PT)	fft	1	2 400 000	2 400 000						
TONTALIBEN'NY TETIKASA				12 000 000	600 000	1 800 000	2 400 000	5 760 000	1 440 000	7 200 000
								80%	20%	
SANDAN'NY TETIKASA MANONTOLO				12 000 000						
FITAMBARAN'NY ANJARA-BIRIKIN' NY TANTSABA				2 400 000						
ANJARABIRIKY ARA-BOLA				600 000						
ANJARABIRIKY ARA-KASA SY AKORA				1 800 000						
FITAMBARAN'NY FAMATSIAM-BOLA PSDR				9 600 000						
VOLA ENTI-MIASA MANONTOLO								7 800 000		
FAMATSIAMBOLA PSDR MIROTSAKA AMIN'NY KAONTI								7 200 000		
FAMATSIAMBOLA PSDR AMPAHANY VOALOHANY								5 760 000		
FAMATSIAMBOLA PSDR AMPAHANY FAHAROA								1 440 000		

SP Cultures maraîchères

FIKAJIANA NY TETI-BIDIN'NY TETIKASA

Zana-tetikasa:VOLY LEGIOMA

Fikambanana:FANILLO

isan'ny mpikambana: 10

Tanjona

Kokombra [ara]: 20

tsaramaso [ara]: 20

Korzetty: 20

karaoty: 20

Ovy: 20

TONTALINY [ara] 100

ANTONY	VENTY	FATRA	vidy isam-benty	SANDANY	ANJARABIRIKY OP			FAMATSIANA PSDR		
					Ara-bola	Asa/Akora	tontaly	Ampahany1	Ampahany2	Tontaly
1-FANDANIANA MAHARITRA										
11-Fitaovana										
Pulverisateur 16 l										
	isa	10	60 000	600 000				300 000	300 000	600000
Arrosoir										
	isa	10	14 000	140 000				0	140 000	0
Paompy Japy										
	isa	10	228 000	2 280 000				2 280 000		2280000
Kit Herintsandry										
	isa	10	63 000	630 000				630 000		630000
100 m2										
	isa	10	60 000	600 000				0	290000	310000
Brouette										
	isa	10	26 000	260 000				260 000		260000
12-HERINTSANDRY										
Fiasana sy										
Fitondrâna zezika										
	ara	100	4 000	400 000				400 000	400 000	
Fanaovana platy										
	bandy	ara	100	4 000	400 000			400 000	400 000	
Famefena										
	ara	100	1 000	100 000				100 000	100 000	
Flarovana tontolo										
	ialnana	fft	1	400 000	400 000			400 000	400 000	
TONTALY AMPAHANY1				5 810 000	0	1 300 000	1 300 000	3 900 000	610 000	4 510 000
2-VOLA ENTI MAMOKATRA										
21-kojakoja										
Amboika kokombra										
	sachet	10	1 000	10 000	10 000			10 000		
Amboika korzety										
	sachet	40	1 000	40 000	40 000			40 000		
Amboika karaoty										
	sachet	20	1 000	20 000	20 000			20 000		
Amboika Tsaramaso										
	Kapoak	30	800	24 000	24 000			24 000		
Amboika ovy										
	Kg	120	1 200	144 000	144 000			144 000		
Zezika biolojika										
	kg	300	1 000	300 000				-	300 000	300000
Zezi-pahitra										
	borety	1 000	1 066	1 066 000	198 500	200 000	398 500	495 000	172 500	867500
Fanafody										
	fft	3	50 000	150 000					150 000	150000
Ody biby										
	fft	3	50 000	150 000				-	45 000	105 000
Tontaly ampahany 21				1 894 000	426 500	200 000	626 500	840 000	427 500	1 267 500
3-SARANY SAMIHAFA										
Saram-pitantanambola										
	%	0.025	6 500 000	162 500				-	60 000	
Saran-dâlana										
	fft	1	133 500,00	133 500	73 500			73 500		102 500
Tontaly ampahany sarany samihafa 3				296 000	73 500	-	73 500	60 000	162 500	222 500
TONTALY AMPAHANY VOLA ENTI-MAMOKATTRA										
4-FIOFANANA SY FANARAHAMASO										
				2 000 000						
NTALIBEN'NY TETIKASA				10 000 000	500 000	1 500 000	2 000 000	4 800 000	1 200 000	5 000 000

FANDRAVONANA

SANDAN'NY TETIKASA MANONTOLO	10 000 000
FITAMBARAN'NY ANJARA-BIRIKIN' NY TANTSABA	2 000 000
ANJARABIRIKY ARA-BOLA	500 000
ANJARABIRIKY ARA-KASA SY AKORA	1 500 000

FITAMBARAN'NY FAMATSIAM-BOLA PSDR	8 000 000
VOLA ENTI-MIASA MANONTOLO	6 500 000
FAMATSIAMBOLA PSDR MIOTSAKA @ KAONTY OP	6 000 000
FAMATSIAMBOLA PSDR AMPAHANY I	4 800 000
FAMATSIAMBOLA PSDR AMPAHANY II	1 200 000

SP Porciculture

FIKAJANA NY TETI-BIDIN'NY TETIKASA

FIOMPIANA KISOA		TMM
MORARANO GARA		
MAROVDAY GARA		
MAROVDAY GARA		
10		

EANDAVONANA

SANDAN'NY TETIKASA MANONTOLO	12 000 000	VOLA ENTI-MIASA MANONTOLO	7 800 000
FITAMBARAN'NY ANIARA-SIRIKIN' NY TANTSABA	2 400 000	FAMATSIAMBOLA PSDR MIROTSAKA AMIN'NY KAONINTIN'	7 200 000
ANIARASIRIKY ARA-BOLA	600 000	FAMATSIAMBOLA PSDR AMPAHANY VOALOHANY	5 750 000
ANIARASIRIKY ARA-KASA SY AKORA	1 800 000	FAMATSIAMBOLA PSDR AMPAHANY FAHAROA	1 440 000
FITAMBARAN'NY FAMATSIAMBOLA PSDR	9 600 000		

Wesley electric Co., who came Monday 4th Feb - had been engaged by FAMILION C. E. in Allentown

~~Leon~~
Rakhovalova Leon

BAKOTTUHAI AIA Special

Annexe IX : Résultats de l'écart financier

Tableau n° 20 : Ecart financier des sous-projets de Cultures Maraîchères

Indicateurs		Investissement	Coût de fonctionnement
Prévu		5 810	2 200
Réalisé	EZAKA	4 003	1 623
	FANILO	3 660	1 813
	FTMF	3 660	3 016
% de réalisation	EZAKA	69%	74%
	FANILO	63%	82%
	FTMF	63%	137%
Ecart	EZAKA	-1 807	-577
	FANILO	-2 150	-387
	FTMF	-2 150	816

Tableau n° 21 : Ecart financier des sous-projets de porciculture

Indicateurs		Investissement	Coût de fonctionnement
Prévu		4 498	5 108
Réalisé	TMM	2 419	5 415
	VONONA	3 107	4 726
% de réalisation	TMM	54%	106%
	VONONA	69%	93%
Ecart	TMM	-2 079	307
	VONONA	-1 391	-382

Tableau n° 22 : Ecart financier des sous-projets de Foie Gras

Indicateurs		Investissement	Coût de fonctionnement
Prévu		4 428	5 172
Réalisé	FITALIPIA	1 538	5 884
	MTI	669	2 044
	FITIAVANA	1 389	7 242
	FINIAVANA	1 218	6 202
	ROSO	1 386	6 578
	TAFA	1 430	2 582
	TVA	875	4 438
% de réalisation	FITALIPIA	35%	114%
	MTI	15%	40%
	FITIAVANA	31%	140%
	FINIAVANA	28%	120%
	ROSO	31%	127%
	TAFA	32%	50%
	TVA	20%	86%
Ecart	FITALIPIA	-2890	713
	MTI	-3759	-3128
	FITIAVANA	-3040	2071
	FINIAVANA	-3210	1031
	ROSO	-3042	1406
	TAFA	-2998	-2590
	TVA	-3554	-733

Annexe X : Résultats du diagnostic financier

Tableau n° 23 : Etats financiers des OP

EZAKA

BILAN

ACTIF	1	2	3
Immobilisations brutes	6 500	6 500	6 500
Amortissement cumulé	840	1 680	2 520
Immobilisations nettes	5 660	4 820	3 980
Stocks			
Matières premières	382	433	433
Produits finis	1 478	1 161	1 107
Créances			
Disponibles	220	1 443	2 827
TOTAL ACTIF	7 739	7 856	8 346

PASSIF	1	2	3
Capital	6 500	6 500	6 500
Report à nouveau		1 239	1 356
Résultats	1 239	117	490
D L M T			
D C T (Fournisseurs)			
D C T (Banques)			
TOTAL PASSIF	7 739	7 856	8 346

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL

DESIGNATION	1	2	3
DEBIT			
Cout de fonction.	1 623	1 899	1 928
Stock initial			
Matières premières		382	433
Produits finis		1 478	1 161
Achats	1 579	1 875	1 904
Autres approvisionnements	0	0	0
Autres charges externes	24	24	24
Impôts et taxes	20	0	0
Frais de personnel	0	0	0
Dotations aux amort.	840	840	840
Bénéfices	1 239	117	490
TOTAL DEBIT	3 703	4 715	4 852
CREDIT			
Ventes	1 843	3 122	3 312
Stock final			
Matières premières	381,5	432,5	432,5
Produits finis	1 478	1 161	1 107
Pertes	0	0	0
TOTAL CREDIT	3 703	4 715	4 852

FTMF

BILANS PREVISIONNELS

ACTIF	1	2	3
Immobilisations brutes	6 500	6 500	6 500
Amortissement cumulé	636	1 272	1 908
Immobilisations nettes	5 864	5 228	4 592
Stocks			
Matières premières	357	429	500
Produits finis	0	0	0
Créances			
Disponibles	2 348	5 671	9 946
TOTAL ACTIF	8 569	11 327	15 038

PASSIF	1	2	3
Capital	6 500	6 500	6 500
Report à nouveau		2 070	4 827
Résultats	2 070	2 758	3 711
D L M T			
D C T (Fournisseurs)			
D C T (Banques)			
TOTAL PASSIF	8 569	11 327	15 038

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL

DESIGNATION	1	2	3
DEBIT			
Cout de fonction.	3 016	3 115	3 234
Stock initial			
Matières premières		357	429
Produits finis		0	0
Achats	596	715	834
Autres approvisionnements	0	0	0
Autres charges externes	2 400	2 400	2 400
Impôts et taxes	20	0	0
Frais de personnel	0	0	0
Dotations aux amort.	636	636	636
Bénéfices	2 070	2 758	3 711
TOTAL DEBIT	5 721	6 865	8 010

CREDIT

Ventes	5 364	6 437	7 509
Stock final			
Matières premières	357,3	428,8	500,2
Produits finis			
Pertes	0	0	0
TOTAL CREDIT	5 721	6 865	8 010

FANILO

BILANS PREVISIONNELS

ACTIF	1	2	3
Immobilisations brutes	6 500	6 500	6 500
Amortissement cumulé	636	1 272	1 908
Immobilisations nettes	5 864	5 228	4 592
Stocks			
Matières premières	0	0	0
Produits finis	2 265	2 251	2 251
Créances			
Disponibles	0	0	0
TOTAL ACTIF	8 129	7 479	6 843

PASSIF	1	2	3
Capital	6 500	6 500	6 500
Report à nouveau		-172	-2 607
Résultats	-172	-2 435	-2 422
D L M T			
D C T (Fournisseurs)			
D C T (Banques)	1 801	3 586	5 372
TOTAL PASSIF	8 129	7 479	6 843

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL

DESIGNATION	1	2	3
DEBIT			
Cout de fonction.	1 813	1 798	1 798
Stock initial			
Matières premières		0	0
Produits finis		2 265	2 251
Achats	1 212	1 212	1 212
Autres approvisionnements	0	0	0
Autres charges externes	586	586	586
Impôts et taxes	15	0	0
Frais de personnel	0	0	0
Dotations aux amort.	636	636	636
Bénéfices	0	0	0
TOTAL DEBIT	2 449	4 699	4 685

CREDIT

Ventes	12	12	12
Stock final			
Matières premières			
Produits finis	2 265	2 251	2 251
Pertes	172	2 435	2 422
TOTAL CREDIT	2 449	4 699	4 685

TAFA

BILANS PREVISIONNELS

ACTIF	1	2	3
Immobilisations brutes	7 800	7 800	7 800
Amortissement cumulé	357	713	1 070
Immobilisations nettes	7 444	7 087	6 730
Stocks			
Matières premières	0	0	0
Produits finis	0	833	939
Créances			
Disponibles	0	0	0
TOTAL ACTIF	7 444	7 920	7 670

PASSIF	1	2	3
Capital	7 800	7 800	7 800
Report à nouveau		-1 722	-963
Résultats	-1 722	759	350
D L M T			
D C T (Fournisseurs)			
D C T (Banques)	1 365	1 082	482
TOTAL PASSIF	7 444	7 920	7 670

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL

DESIGNATION	1	2	3
DEBIT			
Cout de fonction.	2 695	1 517	1 992
Stock initial			
Matières premières		0	0
Produits finis		0	833
Achats	2 582	1 424	1 899
Autres approvisionnements	0	0	0
Autres charges externes	93	93	93
Impôts et taxes	20	0	0
Frais de personnel	0	0	0
Dotations aux amort.	357	357	357
Bénéfices	0	759	350
TOTAL DEBIT	3 052	2 633	3 531

CREDIT

Ventes	1 330	1 800	2 592
Stock final			
Matières premières			
Produits finis		833	939
Pertes	1 722	0	0
TOTAL CREDIT	3 052	2 633	3 531

ROSO

BILANS PREVISIONNELS

ACTIF	1	2	3
Immobilisations brutes	7 800	7 800	7 800
Amortissement cumulé	510	1 020	1 525
Immobilisations nettes	7 290	6 780	6 275
Stocks			
Matières premières	950	0	0
Produits finis	0	1 735	1 746
Créances			
Disponibles	0	300	950
TOTAL ACTIF	8 241	8 815	8 971

PASSIF	1	2	3
Capital	7 800	7 800	7 800
Report à nouveau		372	1 014
Résultats	372	643	156
D L M T			
D C T (Fournisseurs)			
D C T (Banques)	69		
TOTAL PASSIF	8 241	8 815	8 971

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL

DESIGNATION	1	2	3
DEBIT			
Cout de fonction.	6 874	6 835	7 167
Stock initial			
Matières premières		950	0
Produits finis		0	1 735
Achats	6 578	6 578	6 906
Autres approvisionnements	31	1	4
Autres charges externes	251	257	257
Impôts et taxes	15	0	0
Frais de personnel	0	0	0
Dotations aux amort.	510	510	505
Bénéfices	372	643	156
TOTAL DEBIT	7 756	8 938	9 563

CREDIT

Ventes	6 805	7 204	7 817
Stock final			
Matières premières	950,3		
Produits finis		1 735	1 746
Pertes	0	0	0
TOTAL CREDIT	7 756	8 938	9 563

FITALIPIA

BILANS PREVISIONNELS

ACTIF	1	2	3
Immobilisations brutes	7 800	7 800	7 800
Amortissement cumulé	326	652	965
Immobilisations nettes	7 474	7 148	6 835
Stocks			
Matières premières	0	0	0
Produits finis	0	736	734
Créances			
Disponibles	195	1 650	3 106
TOTAL ACTIF	7 669	9 534	10 675

PASSIF	1	2	3
Capital	7 800	7 800	7 800
Report à nouveau		-131	1 734
Résultats	-131	1 865	1 141
D L M T			
D C T (Fournisseurs)			
D C T (Banques)			
TOTAL PASSIF	7 669	9 534	10 675

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL

DESIGNATION	1	2	3
DEBIT			
Cout de fonction.	6 002	6 017	6 017
Stock initial			
Matières premières		0	0
Produits finis		0	736
Achats	5 884	5 945	5 945
Autres approvisionnements	32	0	0
Autres charges externes	72	72	72
Impôts et taxes	15	0	0
Frais de personnel	0	0	0
Dotations aux amort.	326	326	313
Bénéfices	0	1 865	1 141
TOTAL DEBIT	6 329	8 208	8 207

CREDIT

Ventes	6 197	7 473	7 473
Stock final			
Matières premières			
Produits finis		736	734
Pertes	131	0	0
TOTAL CREDIT	6 329	8 208	8 207

TVA

BILANS PREVISIONNELS

ACTIF	1	2	3
Immobilisations brutes	7 800	7 800	7 800
Amortissement cumulé	292	583	875
Immobilisations nettes	7 509	7 217	6 926
Stocks			
Matières premières	0	0	0
Produits finis	0	0	0
Créances			
Disponibles	0	0	1 445
TOTAL ACTIF	7 509	7 217	8 371

PASSIF	1	2	3
Capital	7 800	7 800	7 800
Report à nouveau		-3 053	-1 566
Résultats	-3 053	1 487	2 136
D L M T			
D C T (Fournisseurs)			
D C T (Banques)	2 761	983	
TOTAL PASSIF	7 509	7 217	8 371

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL

DESIGNATION	1	2	3
DEBIT			
Cout de fonction.	4 621	2 542	3 333
Stock initial			
Matières premières		0	0
Produits finis		0	0
Achats	4 438	2 374	3 165
Autres approvisionnements	0	0	0
Autres charges externes	168	168	168
Impôts et taxes	15	0	0
Frais de personnel	0	0	0
Dotations aux amort.	292	292	292
Bénéfices	0	1 487	2 136
TOTAL DEBIT	4 913	4 320	5 760

CREDIT

Ventes	1 860	4 320	5 760
Stock final			
Matières premières			
Produits finis			
Pertes	3 053	0	0
TOTAL CREDIT	4 913	4 320	5 760

MTI

BILANS PREVISIONNELS

ACTIF	1	2	3
Immobilisations brutes	7 800	7 800	7 800
Amortissement cumulé	223	446	669
Immobilisations nettes	7 577	7 354	7 131
Stocks			
Matières premières	0	0	0
Produits finis	0	0	0
Créances			
Disponibles	0	222	1 318
TOTAL ACTIF	7 577	7 575	8 449

PASSIF	1	2	3
Capital	7 800	7 800	7 800
Report à nouveau		-590	-224
Résultats	-590	366	874
D L M T			
D C T (Fournisseurs)			
D C T (Banques)	367		
TOTAL PASSIF	7 577	7 575	8 449

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL

DESIGNATION	1	2	3
DEBIT			
Cout de fonction.	2 227	4 092	5 401
Stock initial			
Matières premières		0	0
Produits finis		0	0
Achats	2 044	3 924	5 233
Autres approvisionnements	0	0	0
Autres charges externes	168	168	168
Impôts et taxes	15	0	0
Frais de personnel	0	0	0
Dotations aux amort.	223	223	223
Bénéfices	0	366	874
TOTAL DEBIT	2 450	4 681	6 497

CREDIT

Ventes	1 860	4 681	6 497
Stock final			
Matières premières			
Produits finis			
Pertes	590	0	0
TOTAL CREDIT	2 450	4 681	6 497

FITIAVANA

BILANS PREVISIONNELS

ACTIF	1	2	3
Immobilisations brutes	7 800	7 800	7 800
Amortissement cumulé	274	548	823
Immobilisations nettes	7 526	7 252	6 978
Stocks			
Matières premières	0	0	0
Produits finis	0	0	0
Créances			
Disponibles	540	1 815	4 192
TOTAL ACTIF	8 066	9 067	11 169

PASSIF	1	2	3
Capital	7 800	7 800	7 800
Report à nouveau		266	1 267
Résultats	266	1 001	2 103
D L M T			
D C T (Fournisseurs)			
D C T (Banques)			
TOTAL PASSIF	8 066	9 067	11 169

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL

DESIGNATION	1	2	3
DEBIT			
Cout de fonction.	7 588	8 446	10 471
Stock initial			
Matières premières		0	0
Produits finis		0	0
Achats	7 242	8 100	10 125
Autres approvisionnements	8	8	8
Autres charges externes	337	337	337
Impôts et taxes	1	1	1
Frais de personnel	0	0	0
Dotations aux amort.	274	274	274
Bénéfices	266	1 001	2 103
TOTAL DEBIT	8 128	9 721	12 848

CREDIT

Ventes	8 128	9 721	12 848
Stock final			
Matières premières			
Produits finis			
Pertes	0	0	0
TOTAL CREDIT	8 128	9 721	12 848

VONONA

BILANS PREVISIONNELS

ACTIF	1	2	3
Immobilisations brutes	7 800	7 800	7 800
Amortissement cumulé	349	698	1 047
Immobilisations nettes	7 451	7 102	6 753
Stocks			
Matières premières	0	0	0
Produits finis	1 123	0	188
Créances			
Disponibles	0	913	3 281
TOTAL ACTIF	8 574	8 015	10 222

PASSIF	1	2	3
Capital	7 800	7 800	7 800
Report à nouveau		-140	215
Résultats	-140	355	2 207
D L M T			
D C T (Fournisseurs)			
D C T (Banques)	914		
TOTAL PASSIF	8 574	8 015	10 222

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL

DESIGNATION	1	2	3
DEBIT			
Cout de fonction.	5 266	6 618	7 547
Stock initial			
Matières premières		0	0
Produits finis		1 123	0
Achats	4 625	5 810	6 733
Autres approvisionnements	24	24	25
Autres charges externes	58	63	69
Impôts et taxes	20	0	0
Frais de personnel	540	720	720
Dotations aux amort.	349	349	349
Bénéfices	0	355	2 207
TOTAL DEBIT	5 615	8 445	10 103

CREDIT

Ventes	4 352	8 445	9 915
Stock final			
Matières premières			
Produits finis	1 123	0	188
Pertes	140	0	0
TOTAL CREDIT	5 615	8 445	10 103

FINIAVANA

BILANS PREVISIONNELS

ACTIF	1	2	3
Immobilisations brutes	7 800	7 800	7 800
Amortissement cumulé	210	419	629
Immobilisations nettes	7 590	7 380	7 170
Stocks			
Matières premières	690	2 070	4 140
Produits finis	0	1 240	928
Créances			
Disponibles	0	0	0
TOTAL ACTIF	8 280	10 690	12 238

PASSIF	1	2	3
Capital	7 800	7 800	7 800
Report à nouveau		-814	1 264
Résultats	-814	2 078	1 721
D L M T			
D C T (Fournisseurs)			
D C T (Banques)	1 294	1 626	1 453
TOTAL PASSIF	8 280	10 690	12 238

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL

DESIGNATION	1	2	3
DEBIT			
Cout de fonction.	6 288	6 893	7 576
Stock initial			
Matières premières		690	2 070
Produits finis		0	1 240
Achats	6 202	6 822	7 505
Autres approvisionnements	4	4	4
Autres charges externes	67	67	67
Impôts et taxes	15	0	0
Frais de personnel	0	0	0
Dotations aux amort.	210	210	210
Bénéfices	0	2 078	1 721
TOTAL DEBIT	6 498	9 871	12 816

CREDIT

Ventes	4 994	6 561	7 749
Stock final			
Matières premières	690,0	2 070,0	4 140,0
Produits finis		1 240	928
Pertes	814	0	0
TOTAL CREDIT	6 498	9 871	12 816

TMM

BILANS PREVISIONNELS

ACTIF	1	2	3
Immobilisations brutes	7 800	7 800	7 800
Amortissement cumulé	285	570	855
Immobilisations nettes	7 516	7 231	6 946
Stocks			
Matières premières	0	414	504
Produits finis	1 303	1 367	1 080
Créances			
Disponibles	0	0	192
TOTAL ACTIF	8 818	9 012	8 722

PASSIF	1	2	3
Capital	7 800	7 800	7 800
Report à nouveau		-501	-73
Résultats	-501	428	994
D L M T			
D C T (Fournisseurs)			
D C T (Banques)	1 519	1 284	
TOTAL PASSIF	8 818	9 012	8 722

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL

DESIGNATION	1	2	3
DEBIT			
Cout de fonction.	5 415	9 867	10 519
Stock initial			
Matières premières		0	414
Produits finis		1 303	1 367
Achats	5 195	9 667	10 319
Autres approvisionnements	4	4	4
Autres charges externes	196	196	196
Impôts et taxes	20	0	0
Frais de personnel	0	0	0
Dotations aux amort.	285	285	285
Bénéfices	0	428	994
TOTAL DEBIT	5 700	11 882	13 579

CREDIT

Ventes	3 896	10 101	11 995
Stock final			
Matières premières		414,0	504,0
Produits finis	1 303	1 367	1 080
Pertes	501	0	0
TOTAL CREDIT	5 700	11 882	13 579

Tableau n° 24 : Capacité d'autofinancement

	CAF1	CAF2	CAF3
EZAKA	2 079	957	1 330
FANILO	464	-1 799	-1 786
FINIAVANA	-604	2 288	1 931
FITALIPIA	195	2 191	1 454
FITIAVANA	540	1 275	2 377
FTMF	2 706	3 394	4 347
MTI	-367	589	1 097
ROSO	882	1 153	661
TAFA	-1 365	1 116	707
TMM	-216	713	1 279
TVA	-2 761	1 778	2 427
VONONA	209	704	2 556

Tableau n° 25 : Résultat Net

	RN1	RN2	RN3
EZAKA	1 239	117	490
FANILO	-172	-2 435	-2 422
FINIAVANA	-814	2 078	1 721
FITALIPIA	-131	1 865	1 141
FITIAVANA	266	1 001	2 103
FTMF	2 070	2 758	3 711
MTI	-590	366	874
ROSO	372	643	156
TAFA	-1 722	759	350
TMM	-501	428	994
TVA	-3 053	1 487	2 136
VONONA	-140	355	2 207

Tableau n° 26 : Capacité Epargne

	CE1	CE2	CE3
FTMF	2 348	5 671	9 946
FITIAVANA	540	1 815	4 192
FITALIPIA	195	1 650	3 106
EZAKA	220	1 443	2 827
VONONA	-914	913	3 281
ROSO	-69	300	950
MTI	-367	222	1 318
TVA	-2 761	-983	1 445
TMM	-1 519	-1 284	192
TAFA	-1 365	-1 082	-482
FINIAVANA	-1 294	-1 626	-1 453
FANILO	-1 801	-3 586	-5 372

Tableau n° 27 : Taux de rentabilité interne

Association	TRI1	TRI2	TRI3
FTMF	32%	38%	44%
EZAKA	19%	12%	11%
FITIAVANA	3%	8%	14%
FITALIPIA	-2%	11%	12%
ROSO	5%	7%	5%
VONONA	-2%	1%	10%
FINIAVANA	-10%	8%	12%
TMM	-6%	0%	4%
MTI	-8%	-1%	3%
TAFA	-22%	-6%	-3%
FANILO	-3%	-24%	-34%
TVA	-39%	-9%	2%

Tableau n° 28 : Capitaux propres

Association	CP1	CP2	CP3
EZAKA	7739	7856	8346
FANILO	6328	3893	1471
FINIAVANA	6986	9064	10785
FITALIPIA	7669	9534	10675
FITIAVANA	8066	9067	11169
FTMF	8569	11327	15038
MTI	7210	7575	8449
ROSO	8172	8815	8971
TAFA	6079	6838	7188
TMM	7300	7728	8722
TVA	4748	6235	8371
VONONA	7660	8015	10222

Tableau n° 29 : Total des actifs

Association	A1	A2	A3
EZAKA	7739	7856	8346
FANILO	8129	7479	6843
FINIAVANA	8280	10690	12238
FITALIPIA	7669	9534	10675
FITIAVANA	8066	9067	11169
FTMF	8569	11327	15038
MTI	7577	7575	8449
ROSO	8241	8815	8971
TAFA	7444	7920	7670
TMM	8818	9012	8722
TVA	7509	7217	8371
VONONA	8574	8015	10222

Tableau n° 30 : Chiffre d'affaire

Association	CA1	CA2	CA3
EZAKA	1843	3122	3312
FANILO	12	12	12
FINIAVANA	4994	6561	7749
FITALIPIA	6197	7473	7473
FITIAVANA	8128	9721	12848
FTMF	5364	6437	7509
MTI	1860	4681	6497
ROSO	6805	7204	7817
TAFA	1330	1800	2592
TMM	3896	10101	11995
TVA	1860	4320	5760
VONONA	4352	8445	9915

Tableau n° 31 : Rentabilité économique

Association	RE1	RE2	RE3
EZAKA	27%	12%	16%
FANILO	6%	-24%	-26%
FINIAVANA	-7%	21%	16%
FITALIPIA	3%	23%	14%
FITIAVANA	7%	14%	21%
FTMF	32%	30%	29%
MTI	-5%	8%	13%
ROSO	11%	13%	7%
TAFA	-18%	14%	9%
TMM	-2%	8%	15%
TVA	-37%	25%	29%
VONONA	2%	9%	25%

Tableau n° 32 : Rentabilité financière

Association	RF1	RF2	RF3
EZAKA	27%	12%	16%
FANILO	7%	-46%	-121%
FINIAVANA	-9%	25%	18%
FITALIPIA	3%	23%	14%
FITIAVANA	7%	14%	21%
FTMF	32%	30%	29%
MTI	-5%	8%	13%
ROSO	11%	13%	7%
TAFA	-22%	16%	10%
TMM	-3%	9%	15%
TVA	-58%	29%	29%
VONONA	3%	9%	25%

Annexe XI : Description de la vision du Projet Ambatovy et son service Livelihood Development**Présentation de l'organisme d'accueil**

Ambatovy est l'une des entreprises industrielles les plus ambitieuses de l'histoire de Madagascar, de l'Afrique sub-saharienne et de cette région de l'Océan Indien. D'ici peu, et pendant les trois décennies à venir, la production annuelle d'Ambatovy s'élèvera à 60 000 tonnes de nickel raffiné et 5 600 tonnes de cobalt raffiné. Ambatovy est bien placée pour devenir d'ici 2013 – 2014 la plus grande mine de nickel latéritique du monde. L'ambition d'Ambatovy est de créer une prospérité à long terme pour toutes les parties prenantes, et d'apporter une contribution considérable au développement durable de Madagascar.

Vision d'Ambatovy

Le projet Ambatovy développera et exploitera durablement un projet d'extraction et de transformation de nickel et de cobalt qui contribuera de manière significative au développement de Madagascar ; assurant une sécurité industrielle maximale, des retombées économiques et sociales exceptionnelles et une protection de l'environnement exemplaire, tout en générant des retours sur investissements attractifs.

Source : Ambatovy, 2013. (Entretien)

Annexe XII : Ordinance 60-133 du 3 octobre 1960 : Régime général des associations à Madagascar

Chapitre 1 - Dispositions générales

Art.1.- La présente ordonnance détermine les conditions générales de constitution, de fonctionnement et de dissolution des associations.

Toutefois, elle ne s'applique pas :

- 1° aux syndicats professionnels et associations syndicales, aux sociétés mutualistes, aux sociétés au sens de l'article 1832 du Code civil, aux congrégations ou missions religieuses et aux associations cultuelles ou à caractère religieux, dont le régime fait l'objet de dispositions législatives spéciales ;
- 2° aux catégories d'associations pour lesquelles il sera jugé de déterminer par la loi un régime particulier.

Art.2.- L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicable aux contrats des obligations.

Art.3.- Sous réserve des dispositions du chapitre III de la présente ordonnance relatives aux associations étrangères, les associations de personnes pourront se former librement sans autorisation ni déclaration préalable, mais elles ne jouiront de leur capacité juridique que si elles se sont conformées aux dispositions de l'article 6 ci-dessous.

Art.4.- 1° Toute association fondée sur une cause ou en vue d'un objet illicite, contraire aux lois ou aux bonnes mœurs, est nulle et de nul effet ;

2) Il en est de même de celle qui tombe sous le coup des dispositions de l'ordonnance n°60-033 du 22.7.60 susvisées.

3) (Ord. n°75.017 du 13 août 1975) Toute association dont les activités constituent une menace pour l'ordre et la sécurité publique, les bonnes mœurs ou pour l'unité nationale est nulle et de nul effet.

Art.5.- Toute association qui voudra obtenir la capacité juridique prévue par l'article 7 ci-dessous devra être déclarée par les soins de ses fondateurs ou de ses administrateurs ou directeurs et rendue publique.

La déclaration préalable en sera déposée, en triple exemplaires aux bureaux de la province dans laquelle l'association aura son siège social. Elle fera connaître la dénomination et l'objet de l'association, le siège de ses établissements et les noms, prénoms, professions et domiciles de ceux, qui, à un titre quelconque, sont chargés de son administration ou de sa direction. Il en sera délivré un récépissé.

Trois exemplaires des statuts de l'association, seront joints à la déclaration.

Les associations sont tenues de faire connaître, dans les mêmes conditions, dans un délai de trois mois, tous les changements survenus dans leur administration ou direction ainsi que toutes les modifications apportées à leurs statuts.

Ces modifications ou changements seront en outre consignés sur un registre spécial qui devra être présenté, sans déplacement, aux autorités administratives ou judiciaires chaque fois qu'elles en feront la demande.

Dans les deux mois de leur dépôt les déclarations d'associations seront rendues publiques, par les soins de l'administration, au moyen de l'insertion au journal officiel de la République d'un extrait précisant la dénomination de l'association, son siège social, son objet et la date de délivrance du récépissé.

Ces modifications ou changements se rapportant à la dénomination, au siège social ou à l'objet d'une association, doivent être rendues publiques dans les mêmes conditions.

Les modifications ou changements ne sont opposables aux tiers qu'à partir du jour où ils auront été déclarés.

Art.6.- Toute association régulièrement déclarée peut, sans aucune autorisation spéciale, ester en justice, acquérir à titre onéreux, posséder et administrer, en dehors des subventions de l'Etat, des provinces et des communes :

- 1° les cotisations de ses membres ou les sommes au moyen desquelles, ces conditions ont été rédimées ;
- 2° le local destiné à l'administration de l'association et à la réunion de ses membres ;
- 3° les immeubles strictement nécessaires à l'accomplissement du but qu'elle se propose.

Art.7.- En cas de nullité prévue au paragraphe premier de l'article 4, la dissolution de l'association est prononcée par le tribunal civil, soit à la requête de tout intéressé, soit à la diligence du ministère

publique. Celui-ci peut assigner à trois jours francs et le tribunal, sous les sanctions prévues à l'article 9 ci-dessous, ordonner par provision et nonobstant toute voie de recours la fermeture des locaux et l'interdiction de toute réunion des membres de l'association.

(Ord. n°75.017 du 13 août 1975) La dissolution visée au paragraphe 3 (nouveau) de l'article 4 est prononcée par arrêté du Ministre de l'intérieur.

Art.8.- Seront punie d'une amende de 5.000 à 50.000 FMG, en cas de récidive, d'une amende double, ceux qui auront contrevenu aux dispositions de l'article 6.

Seront punis d'une amende de 20.000 à 1.500.000 FMG et d'un emprisonnement de dix jours à un an, les fondateurs, directeurs ou administrateurs de l'association qui se serait maintenue ou reconstituée illégalement après le jugement de dissolution.

Seront punies de la même peine les personnes qui auront favorisé la réunion des membres de l'association dissoute en consentant l'usage d'un local dont elles disposent.

Art.9.- En cas de dissolution volontaire, statuaire ou prononcé par justice, les biens de l'association seront dévolus conformément aux statuts ou, à défaut de dispositions statutaires, suivant les règles déterminées en assemblée générale.

Art.10.- Si pour une raison quelconque aucune règle de dévolution des biens d'une association dissoute, volontairement, statutairement ou en justice, n'a été fixée, le tribunal civil à la requête de tout intéressé ou du ministère public nomme un curateur. Ce curateur provoque dans le délai déterminé par le tribunal la réunion d'une assemblée générale dont le mandat est uniquement de statuer sur la dévolution des biens ; il exerce les pouvoirs conférés aux curateurs des successions vacantes.

Art.11.- Lorsque l'assemblée générale d'une association est appelée à se prononcer sur la dévolution des biens, quel que soit le mode de dévolution, elle ne peut attribuer aux associés, en dehors de la reprise des apports une part quelconque des biens de l'association.

Chapitre 2 - Associations reconnues d'utilité publique

Art.12.- Les associations déclarées peuvent être reconnues d'utilité publique par décrets pris en conseil de Gouvernement.

Art.13.- Les associations reconnues d'utilité publique peuvent faire tous les actes de la vie civile qui ne sont pas interdits par leurs statuts, mais elles ne peuvent posséder ou acquérir d'autres immeubles que ceux nécessaires au but qu'elles se proposent.

Toutes les valeurs mobilières d'une association reconnue d'utilité publique doivent être placées en titres nominatifs.

Elles peuvent recevoir des dons et legs après y avoir été autorisées par décret en conseil des Ministres. Les immeubles compris dans un acte de donation ou dans une disposition testamentaire qui ne seraient pas nécessaires en fonctionnement de l'association sont aliénés dans les délais et formes prescrits par le décret qui autorise l'acceptation de la libéralité ; le prix en est versé à la caisse de l'association.

Elles ne peuvent accepter une donation mobilière ou immobilière avec réserve d'usufruit au profit du donneur.

Chapitre 4 - Dispositions diverses

Art.23.- Les unions d'associations ayant une administration ou une direction centrale sont soumises aux dispositions de la présente ordonnance. Elles doivent déclarer leur dénomination, leur objet et le siège des associations qui les composent. Elles font connaître dans les trois mois les nouvelles associations adhérentes.

Art.24.- Les associations déclarées ou reconnues d'utilité publique sont soumises à un contrôle particulier lorsqu'elles bénéficient de subventions de l'Etat, des provinces ou des communes.

Toute entrave apportée à l'exercice de ce contrôle entraînera la suppression de la subvention.

Art.25.- Des décrets pris en conseil des Ministres règleront en tant que de besoin les modalités d'application de la présente ordonnance.

Art.26.- Les associations déclarées, les associations reconnues d'utilité publique et les associations étrangères autorisées fonctionnant à Madagascar à la date de la présente ordonnance sont soumises à ses dispositions sans qu'il soit nécessaire pour elles de faire une nouvelle déclaration ou d'obtenir une nouvelle reconnaissance d'utilité publique ou une nouvelle autorisation.

Toutefois, les associations culturelles ou à caractère religieux constituées sous le régime de la loi du 1^{er} juillet 1901, ont un délai de six mois à compter de la date de la présente ordonnance dont les dispositions ne leur sont pas applicables pour se mettre en règle avec la législation et la réglementation en vigueur relatives au régime des cultes à Madagascar.

Art.27.- Sont et demeurent abrogées toutes dispositions antérieures se rapportant à l'objet de la présente ordonnance.

TABLE DES MATIERES

<i>Remerciements</i>	<i>i</i>
<i>Résumé</i>	<i>ii</i>
<i>Abstract</i>	<i>ii</i>
<i>Liste des cartes, clichés, et figures</i>	<i>iv</i>
<i>Liste des graphes</i>	<i>iv</i>
<i>Liste des tableaux</i>	<i>v</i>
INTRODUCTION	1
I MATERIELS ET METHODES	4
I.1 Localisation et choix de l'organisme d'accueil	4
I.2 Justification du choix du sujet	6
I.3 Méthodes de recherche.....	7
I.3.1 Méthode globale commune aux hypothèses.....	7
I.3.1.1 Etude bibliographique	7
I.3.1.2 Entretien auprès des personnes ressources	7
I.3.1.3 Enquête formelle.....	7
I.3.1.4 Focus group.....	8
I.3.2 Démarches spécifiques pour chaque hypothèse.....	9
I.3.2.1 Démarche relative à l'hypothèse 1 : « La maturité et la capacité d'autonomisation au niveau interne et externe dans la gestion de l'organisation conditionnent la performance des organisations paysannes »	9
a. Scorification et évaluation.....	9
b. Interprétation des notes et classification.....	10
c. Facteurs socio-organisationnel et environnemental expliquant la performance d'une OP	11
c.1 Apurement des variables par ACP	11
c.2 Caractérisation des niveaux de performance	11
I.3.2.2 Démarche relative à l'hypothèse 2 : « La capacité d'épargne et la rentabilité de l'investissement conduisent à la viabilité financière des sous projets »	12
a. Diagnostic financier de chaque activité	13
a.1 Analyse de l'écart	13
a.2 Capacité d'épargne.....	13
b. Appréciation de l'évolution de la rentabilité.....	13
b.1 Taux de rentabilité interne ou TRI.....	13

b.2	Ratios de rentabilité	14
I.4	Limites de la recherche	15
I.5	Chronogramme des activités	15
II	RESULTATS.....	16
II.1	Classification et évaluation des organisations paysannes	16
II.1.1	Situation des organisations paysannes.....	16
II.1.2	Résultats de l'évaluation des OP selon leur niveau de performance	17
II.1.2.1	Maturité dans la gestion administrative.....	17
a.	Type1 : niveau de maturité administrative élevé	18
b.	Type 2 : niveau de maturité administrative moyen	18
c.	Type 3 : niveau de maturité administrative faible	18
II.1.2.2	Autonomie dans la gestion financière	18
a.	Type 1 : niveau d'autonomie financière élevé.....	19
b.	Type 2 : niveau d'autonomie financière moyen	19
c.	Type 3 : niveau d'autonomie financière faible	19
II.1.2.3	Maturité dans la gestion des techniques.....	20
a.	Type 1 : niveau de maturité technique élevé	21
b.	Type 2 : niveau de maturité technique moyen.....	21
c.	Type 3 : niveau de maturité technique faible	21
II.1.3	Variables expliquant les différents niveaux de performance.....	21
II.2	Diagnostic financier de chaque activité	23
II.2.1	Ecart entre le budget prévisionnel et le budget réalisé.....	23
II.2.1.1	Ecart pour le SP « Cultures maraîchères »	23
II.2.1.2	Ecart « Porciculture »	24
II.2.1.3	Ecart pour SP « foie gras »	24
II.2.2	Capacité d'épargne.....	25
II.2.3	Evolution de la rentabilité.....	26
II.2.3.1	Taux interne de rentabilité	26
II.2.3.2	La rentabilité économique et la capacité d'autofinancement	28
II.2.3.3	La rentabilité financière.....	29
III	DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	30
III.1	Discussions	30
III.1.1	Facteurs d'éclatement des organisations paysannes	30
III.1.1.1	Effet de la vision utilitariste sur la maturité des associations	32
III.1.1.2	Démotivation des membres.....	33
III.1.1.3	Non maîtrise des outils de gestion	33

III.1.2 Facteurs influençant la viabilité financière des sous-projets	34
III.1.2.1 Procédures de création de l'organisation précipitées	34
III.1.2.2 Conception standard du budget sans étude des réalités locales	35
III.1.2.3 Constitution et utilisation des réserves de l'organisation	36
a. Causes du déficit.....	37
b. Rentabilité des sous projets	39
III.2 Recommandations.....	39
III.2.1 Amélioration de la gestion de l'organisation et de l'activité.....	39
III.2.1.1 Reconsidération des dispositions associatives.....	39
III.2.1.2 Redéfinition des rôles des leaders.....	40
III.2.1.3 Nouvelles conceptions des démarches de production	40
III.2.1.4 Rôle de l'organisme d'appui	41
a. Evaluation.....	41
b. Formation en <i>leadership</i> et en gestion de l'exploitation.....	42
c. Echange et communication	42
III.2.1.5 Information et communication	42
III.2.2 Améliorer la rentabilité des activités.....	43
III.2.2.1 Volume de production annuelle à améliorer et charges à diminuer	43
III.2.2.2 Assurer en moyenne un taux de vente de 40% à 60% par an	44
III.2.3 Synthèse de la recommandation.....	44
CONCLUSION	46
BIBLIOGRAPHIE.....	47
ANNEXES	50
TABLE DES MATIERES	47