



Petite Capitalisation sur les « services économiques des OP » à Madagascar

Afdi est présente à Madagascar depuis 1994. De l'appui technique à la structuration paysanne au niveau local, régional puis national, Afdi a développé progressivement son appui et axe aujourd'hui son intervention sur le renforcement de la position institutionnelle des organisations, de leur capacité à définir une vision claire pour leur structure, ainsi que de leur capacité à être de véritables opérateurs de développement et à mettre en place des services utiles pour leur base.

Différents types de services ont ainsi été mis en place par les OP partenaires, pour la plupart démarré en 2004. La majorité touche l'ensemble des étapes de la filière, de l'amont jusqu'à l'aval, de l'amélioration des systèmes de production à la facilitation de l'accès aux marchés et la valorisation de la production agricole.

On qualifie de « services économiques », les services permettant généralement d'agir sur les prix et de dégager des marges pour l'agriculteur et son organisation (ils portent par exemple sur l'accès aux intrants et aux équipements agricoles, sur la promotion et la commercialisation des produits agricoles). Toutes les OP partenaires d'Afdi à Madagascar s'intéressent en particulier aux « services de commercialisation » et ont tenté de s'engager sur cette voie : organisation de vente groupée, mise en place de point de vente, collecte groupée, contrôle de la qualité, information sur les prix, etc. Si les tentatives sont nombreuses, et l'intérêt des paysans partenaires pour ces types de services croissant, les résultats restent aujourd'hui plus ou moins mitigés.

Cette note de capitalisation porte sur un exemple de « service de commercialisation » : **la mise en place de point de vente en commun**, et relate les expériences de deux organisations paysannes :

- L'Union Matanjaka, partenaire d'Afdi Bretagne à Diégo, au Nord de Madagascar
- Le Cdam ou Cercle districtal des agriculteurs de Manjakandriana, partenaire d'Afdi Jura à 40 km à l'Est de la capitale Antananarivo

Le contexte

A Madagascar, les premières organisations professionnelles paysannes axées sur l'organisation du crédit, de la mutualité et de la coopération agricole, remontent à 1939 mais cette première expérience fut un échec. L'idée d'organisation a été reprise vers le début des années 1960, avec la mise en place d'associations réglementées sous l'ordonnance 60-133 du 03 octobre 1960. En 1975, Madagascar s'est engagé dans une politique de type collectiviste ayant laissé de mauvais souvenirs chez les paysans (coopératives dirigés par des fidèles du parti au pouvoir et non par les paysans, coopérative se souciant plus de faire un relais politique au lieu de rendre des services aux paysans membre). C'est pourquoi le mot coopérative est resté connoté négativement, encore actuellement pour beaucoup d'entre eux.

2005, l'Etat révisé sa stratégie et sort un nouveau document cadre définissant de nouveaux axes de sa politique, le MAP (Madagascar Action Plan). Pour le développement rural, ce document met l'accent sur le développement des marchés et l'organisation des filières en poussant la mise en place des organisations professionnelles agricoles de type coopératif et la création de Fédérations de filières. Cette stratégie s'inscrit dans l'orientation globale du MAEP qui veut professionnaliser le métier de l'agriculteur, par le passage d'une agriculture de subsistance à une agriculture tournée vers le marché.

Les OP sont pourtant relativement récentes et encore fragiles à bien des égards. Souvent fortement appuyées par différents organismes, elles présentent aujourd'hui des degrés de maturité bien différente selon les cas. Aujourd'hui soumises à la fois aux demandes de leurs membres et de l'administration, nombreuses sont celles qui cherchent à mettre en place de services économiques, parallèlement aux services liés à la vulgarisation de nouvelles techniques pour lesquels elles sont plus aguerries.

Synthèse des actions



1) L'Union Matanjaka

1999, le Conseil Général du Finistère a lancé un programme de coopération décentralisée dans la région de Diégo. En 2001, il a sollicité Afdi Bretagne pour mettre en œuvre un programme d'appui au développement agricole. Des liens ont été noués avec des paysans individuels ou des groupements de base répartis dans six communes des districts de Diégo I et Diégo II. Il s'agissait alors, en collaboration avec l'association Green Mad et Adefa (Association pour le développement des éleveurs dans le Faritany¹ de Diégo) de :

- Appuyer les producteurs locaux dans le domaine du maraîchage et du petit élevage : diversification des activités et mise en place d'activités génératrices de revenu.
- Mettre en place un Observatoire des marchés capable de fournir une information synthétique sur le fonctionnement des différentes filières à Diégo, ainsi qu'une information sur les prix.

Au cours de la première phase du programme de 2001 à 2003, plusieurs associations se sont constituées autour de quelques leaders sur les actions d'amélioration et de diversification des productions. En 2003, l'organisation par ces associations de la première Foire aux légumes de la Région les a amené à se fédérer en une Union paysanne : Matanjaka, était née (officialisation Juillet 2003, 18 associations).

La seconde phase du projet 2004 – 2006 a misé sur la consolidation de l'Union ainsi que la définition de la vision stratégique des membres. Trois axes de travail ont été privilégiés : améliorer la maîtrise des étapes amont et aval de la production, renforcer l'organisation et ses compétences, et favoriser l'intégration de l'Union dans son environnement institutionnel.

L'Union Matanjaka regroupe aujourd'hui 22 groupements de base répartis dans les districts de Diégo I et II.

2) Le Cdam



Afdi Jura intervient dans la région de Manjakandriana depuis 1995. Afdi était alors en appui à des éleveurs laitiers regroupés au sein de l'association Cdam – Vamami composée à ce moment de 6 Clam ou Cercle local des agriculteurs de Manjakandriana. L'accompagnement a abouti en 1999 à la mise en place d'une mutuelle des éleveurs chargée de la collecte, de la transformation et de la commercialisation du produit laitier des membres.

2001, des problèmes de gestion sont apparus au sein de la mutuelle. Les fortes tensions et dissensions entre les membres n'ont malheureusement pas permis de redynamiser la mutuelle qui a définitivement fermé ses portes en 2002.

2003, certains leaders ont repris en main l'association, de nouveaux objectifs ont été fixés. L'association a pris uniquement le nom du Cdam et a décidé de travailler sur d'autres filières et non plus uniquement sur la filière lait.

A partir de 2003, le Cdam recrute un animateur, s'insère et s'implique dans les différentes structures d'appui au secteur agricole, participe à différentes réunions de concertation avec les autres acteurs du développement rural, développe des liens avec différents acteurs techniques et financiers. Le Cdam a pris un nouvel élan. D'autre part, l'association a développé différents services pour ses membres : vulgarisations techniques et développement de nouvelles filières porteuses, mise en place d'un point de vente local, centre de formation pour les jeunes ruraux, école de broderie et de vannerie.

Le Cdam représente aujourd'hui 364 paysans répartis dans 36 groupements de base issus de 8 communes du District de Manjakandriana.

Des études préalables à Diégo qui se révélaient prometteuses

L'ouverture du point de vente, sur le marché de Diego I en décembre 2006, est l'aboutissement de diverses réflexions menées depuis 2005.

Plusieurs **études préalables** ont été menées avec l'appui du volontaire en poste au niveau de l'Union :

- Diagnostic de la filière : modes de commercialisation, différents acteurs impliqués dans la filière, stratégies des acteurs

¹ Province

- Identification des stratégies de vente existantes au sein des membres de l'Union : vente individuelle à des collecteurs ou directement aux consommateurs, vente groupée, vente en commun, contractualisation, participation à des foires, ...
- Analyse des avantages et des inconvénients des stratégies de vente actuelles : maîtrise de l'évolution des prix, choix du lieu de vente, recherche de débouchés, ...
- Capacité de production des membres et régularité de la disponibilité des produits
- Rencontre avec différents partenaires locaux : opérateurs économiques, hôteliers et restaurateurs, autorités locales, ...

Les différentes pratiques de commercialisation qui existaient ne satisfaisaient pas les membres. Les principaux constats avancés ont été :

- La vente des légumes à bas prix à des collecteurs organisés qui revendent aux détaillants du marché
- La fixation des prix par les collecteurs selon leur volonté
- La différence de prix (largement plus élevé) avec le marché d'Ambanja situé à 250km de Diégo

Suite aux études menées, différentes réunions ont été organisées entre le Conseil d'administration de l'Union et chaque groupement membre pour définir la stratégie à mettre en œuvre.

Les membres du bureau de l'Union ont bénéficié d'un appui rapproché d'un JAC pour mener tout ce travail

Plusieurs partenaires ont été mobilisés :

- La mairie : pour la mise à disposition d'une place au niveau du marché régional
- Le PSDR, Projet de soutien au développement rural, pour le financement du stand métallique bâché
- L'OTIV, institution financière, pour l'achat de petits matériels

Une organisation bien définie...

Concernant la **gestion du point de vente**, trois salariés ont été engagés pour assurer le bon fonctionnement du point de vente : deux responsables de vente et un gardien. Ils devaient être rémunérés mensuellement à partir des 5% de prélèvement effectué sur la vente des produits livrés par les membres.

D'autres services ont été mis en place en marge du point de vente : collecte des prix des produits maraîchers à Ambanja et diffusion à la radio locale et contacts avec les hôteliers pour contractualisation.

Les deux responsables du point de vente réceptionnaient les produits livrés par les paysans membres et assuraient le paiement des paysans une fois le produit écoulé. Ils ont suivi une formation sur la tenue du point de vente.

Les paysans assuraient uniquement l'approvisionnement du point de vente, le suivi des salariés était effectué par les techniciens de l'Union (Directeur et animateur)

Les outils utilisés pour le suivi du point de vente étaient :

- un cahier de caisse
- un cahier d'enregistrement des produits.

La naissance du point de vente du Cdam : un projet qui faisait l'unanimité

2006, un Clam demande l'appui du Cdam pour chercher un meilleur débouché pour les produits de ses membres.

Janvier 2007, le Cdam pour le compte d'un de ses Clam et avec l'appui de l'Afdi, a mobilisé un stagiaire pour faire une étude de marché et identifier les capacités de production des paysans. Les membres du Clam pensaient déjà mettre en place un point de vente en commun pour commercialiser différents produits issus de leurs exploitations : légumes, manioc, fruits, produits laitiers (lait et fromage), poisson, miel...

Des échanges ont été organisés (missions Sud Nord et Sud Sud) pour alimenter les réflexions.

Ayant un statut associatif, les paysans n'ont pas le droit de faire des activités à but lucratif. Le Cdam a alors initié la structuration du Clam concerné par l'opération, en coopérative : la coopérative Liantsoa.

Afdi a accompagné le Cdam dans la mise en relation avec d'autres partenaires :

- Le SIDEC ou Syndicat intercommunal pour le développement de l'électrification communal, a appuyé le Cdam pour l'acquisition de matériels frigorifiques et solaires.
- Le Conseil général du Jura a financé la construction du point de vente et l'achat de deux containers de stockage.

Novembre 2007, le point de vente était opérationnel. Au départ constitué de 35 coopérants (ayant payé leur part sociale et une cotisation pour la création de la coopérative), aujourd'hui 15 membres seulement restent actifs.

Les membres ont pris en charge la construction du local et le transport des containers du port de Tamatave (à plus de 600 km de Manjakandriana) jusqu'au lieu de construction du point de vente à Ambatolaona.



De la construction jusqu'à l'inauguration du point de vente de Manjakandriana en Novembre 2007

Une personne est salariée par le Clam pour assurer le gardiennage.

Un agent de vente bénévole, membre des groupes de producteurs, assure le suivi du fonctionnement et la gestion du point de vente.

Le Cdam, à travers l'animateur :

- donne un appui conseil aux paysans concernés par le point de vente : formation, suivi gestion, recherche de débouchés, marketing, contact client etc.
- assure un suivi régulier du fonctionnement et de la gestion du point de vente
- aide la coopérative dans l'organisation des livraisons

Le point de vente prélève 8 à 10% sur tous les produits vendus sous contrat par le biais de la coopérative.

Les outils utilisés pour le suivi du point de vente sont :

- un cahier de caisse
- un cahier des matériels
- un cahier de stock
- un cahier de ravitaillement pour l'approvisionnement de petits matériels agricoles et des intrants nécessaires

Bilan de ces actions (difficultés / réussites)

Une opération plus compliquée que prévue

Malgré toutes les études préalables effectuées avant la mise en place du point de vente sur le marché de Diégo I, celui-ci a fermé en 2007 à cause de différents blocages :

- *Difficulté à négocier avec les hôteliers* pour une collaboration avec les paysans
- *Concurrence avec les autres acteurs* : Sabotage des autres commerçants du marché de Diégo I en mettant des pousse-pousse devant l'étalage
- *Problème de rentabilité* : Complication sur le transport des marchandises, les paysans de l'UM résident en moyenne à 50Km de Diégo I, trop de dépenses et moins de recettes. Les membres ont finalement livré que peu de produits au niveau du point de vente et celui-ci n'a pas pu dégager assez de marges pour s'autofinancer...
- *Besoins de trésorerie* : La vente des produits prend du temps, or les paysans veulent de l'argent au jour le jour. Les paysans préfèrent marchander avec les collecteurs même à bas prix. Ces derniers leur accordent du crédit durant la période de soudure, de plus les paysans n'ont pas de soucis pour le transport de la production car les collecteurs viennent sur place.

« Les collecteurs sont dans le métier depuis longtemps, ils sont souvent très bien organisés et peuvent facilement faire échouer ce que les OP toutes récentes ont mis en place... » Leader paysan de Diégo.

- *Confiance* : méfiance vis à vis des salariés du point de vente (certains seraient des membres de la famille d'un paysan de l'UM).

D'autre part, la collecte/ diffusion des prix sur le marché n'a pas pu être efficace : les prix changent rapidement et n'étaient plus d'actualité lorsqu'ils étaient diffusés à la radio.

Compte tenu de cette première expérience, l'Union envisage de redéfinir sa stratégie en délocalisant les points de vente et en les mettant plus près des zones de production (près des villages).

Un stagiaire a ainsi été engagé en avril 2008 pour appuyer l'Union Matanjaka dans le diagnostic et le développement des points de vente délocalisés.

Sur Manjakandriana, le bilan a été plutôt mitigé, le point de vente fonctionnait mais n'arrivait pas :

- *Le point de vente a été mis en place trop vite avant de réfléchir sur la forme d'organisation pour le gérer.* Les coopérateurs ont ainsi eu du mal à bien comprendre ce qu'est une coopérative, comment elle fonctionne, etc.
- Le capital social apporté par les membres a permis de constituer un fonds de roulement avec lequel la coopérative achète les produits des membres. Un pourcentage est prélevé sur les ventes mais les quantités livrées jusqu'à ce jour au niveau du point de vente ne permettent pas de dégager assez de bénéfices.
- *Manque d'études préalables* et mauvaise évaluation des capacités de production : le point de vente a été mis en place sans connaître véritablement la capacité production des membres. Le point de vente fonctionne de façon irrégulière et n'arrive pas à satisfaire les demandes (ouverture au départ, une fois par semaine)

Enseignements et perspectives

Suite à ces deux expériences...

De façon générale, les OP utilisent toutes des outils de suivi et de contrôle pour leurs services économiques. Le manque d'outils de suivi n'est donc pas la cause du blocage pour le fonctionnement des services. Les outils de mise en place des services ne posent pas de problèmes non plus (il existe des modèles, canevas...).

Par contre, des lacunes ont été constatées dans :

- L'analyse des différentes données obtenues lors de la réflexion préalable à la mise en place des services : études effectuées sans impliquer suffisamment les paysans, études pas totalement approfondies.
- l'évaluation et le réajustement des services mis en place : quel impact réel au niveau de la base, comment faire face aux problèmes rencontrés, quel réajustement à faire, etc.

Un point de vente permet en théorie de vendre directement aux consommateurs, de valoriser les produits en assurant leur traçabilité, et de dégager des marges plus importantes qu'en vendant aux collecteurs.

Mais il faut que l'OP remplisse certaines conditions préalables pour qu'il fonctionne :

- Une **bonne maîtrise de la production** par l'OP (quantités, dates) et une bonne coordination des calendriers culturels entre les membres, pour approvisionner le point de vente régulièrement
- **Des membres motivés**, prêts à s'impliquer, capables de comprendre et de respecter la discipline, le règlement du point de vente, et de prendre des responsabilités pour le gérer
- Une **transparence dans la gestion** du point de vente, et une confiance entre membres, élus et responsables salariés
- **Qu'il soit rentable**, qu'il se finance de façon autonome : cela passe par des études de faisabilité, une bonne connaissance des membres de l'OP et de leurs capacités de livraison
- Une bonne organisation, des **capacités de gestion** et de bons outils de gestion
- Un **lieu stratégique**, des équipements pour la vente
- Une **connaissance fine des attentes du marché**, de la clientèle, mais aussi de la concurrence !
- Un **respect des engagements** des membres en termes de livraison, qui peut passer par un contrat de fidélité entre les membres et l'OP
- Une **bonne organisation des tâches** à accomplir par l'OP : transport des produits, stockage, fixation des prix...
- Une **communication suffisante auprès des membres** pour qu'ils prennent conscience des limites, des obligations et des contraintes liées à la mise en place d'un point de vente

Les OP s'appuient trop sur les techniciens pour la mise en place et la mise en œuvre des points de vente. Ceux-ci ont assuré des tâches très variées de l'étape des premières réflexions au fonctionnement du point de vente mis en place, en passant par la recherche de partenariats mais aussi la gestion administrative et financière de la structure.

Le temps, les compétences, les moyens, l'organisation et la motivation leur manquent souvent pour pouvoir mener à bien toutes ces fonctions. **Ils sont demandeurs d'un appui** pour pouvoir mieux s'organiser et mieux faire leur travail.

La mise en place d'un service économique exige des compétences spécialisées (contrairement au service de vulgarisation mieux maîtrisé par les OP). « *Vendre est un métier...* », leader *Manjakandriana*.

L'OP doit se donner les moyens pour pouvoir offrir un service de qualité. Elle a tout intérêt à nouer des partenariats avec d'autres acteurs pour s'entourer de compétences externes.

L'appui doit passer par un renforcement des animateurs, qui sont les principaux acteurs de la mise en place des services.

Un problème d'archivage a été constaté au niveau des OP. Or, il y a un turn-over important de JAC, techniciens/animateurs. Ainsi, les informations sur les activités passées de l'OP (les blocages, les échecs) se perdent progressivement.

Assurer des services efficaces et utiles aux membres, cela passe aussi par la conservation d'une « mémoire » des réussites et des échecs de l'OP. C'est cette mémoire, capitalisée, qui permettra de conserver une continuité dans les actions de l'OP, d'éviter de répéter les mêmes erreurs, même si les techniciens quittent l'OP.

Il semble ainsi important de réaliser régulièrement ce travail de capitalisation et d'analyse des expériences acquises au sein des OP, non seulement au niveau national mais au sein même des OPR.

Plus globalement au niveau national...

En partenariat avec le programme SAHA - Intercoopération Suisse et l'ADCITE (Association pour le Développement du Centre d'Information Technique et Economique), et sur la base du travail de capitalisation effectuée, la cellule Afdi s'est lancée dans la conception d'un guide et d'un kit d'outils sur la mise en place de services de commercialisation. L'édition et la diffusion sont prévues courant juillet 2009.

Le guide et le kit ont pour objectif de mettre à disposition des animateurs différents éléments et outils pour les accompagner dans :

- **La collecte et la mise à disposition d'informations** que les animateurs ont des difficultés à collecter ou à analyser (informations nationales, internationales...)
- Un appui à **l'élaboration de projets** dans les OP
- **La formation des animateurs** (en priorité) sur la mise en place de services : cela peut passer par une formation sur le « kit commercialisation », par des formations continues sur terrain (missions de suivi), un renforcement des capacités en animation, des échanges entre animateurs...
- Un **renforcement des capacités des animateurs sur la communication** et la diffusion de l'information, point clé pour la réussite d'un service (lié à la confiance, à l'évaluation des risques etc) : aspects de collecte et d'analyse de l'information ; aspects communication (contenu, outils...)
- Un appui à la **réalisation des études de faisabilité**, ou autres étapes délicates pour lesquelles l'animateur ne dispose pas de toutes les compétences/connaissances
- **La recherche de partenaires** (techniques, commerciaux, financiers) et la mise en relation des OP avec eux

Différents outils seront ainsi proposés dans le kit :

- Des outils utilisés **en préalable** à la mise en place de services, tels que diagnostics de filières, études de marché, études de faisabilités, enquêtes de production...
- Des outils concernant la **gestion** de services, comme des contrats, des statuts de coopératives...
- Des outils permettant le **suivi et le contrôle** des services en place, par exemple des fiches de commandes d'intrants, des cahiers de caisse, des fiches de stocks...

Par ailleurs, les paysans ne sont pas convaincus de la nécessité d'utilisation des outils en général, ou se méfient de ces documents à remplir dont ils ne comprennent pas forcément la finalité. Il est donc

parfois difficile pour les animateurs de recueillir les informations auprès d'eux : données erronées, manque de données... Fin mai 2009, une formation à l'utilisation du kit a été organisée pour les animateurs des OP membres du Réseau Soa pour essayer de pallier à ce problème.

Responsabilités et rôles de chacun dans le cadre du partenariat

	Réflexions préalable à la mise en place	Au cours de la mise en œuvre du service
Les paysans membres = les bénéficiaires du service	Définissent et expriment leurs besoins	Produisent Respectent leurs engagements en termes de qualité et de quantité
Les élus = les intermédiaires entre paysans et partenaires	Sont les porte-paroles des paysans membres Prennent les décisions Recherchent des partenaires et négocient avec eux	Assurent le respect des décisions et des engagements par les membres Sont les garants des membres auprès des partenaires Encadrent les techniciens
Les techniciens = rôle primordial dans la mise en place de services	Aident les paysans dans la formulation de leurs besoins Réalisent les études préalables, les diagnostics Collectent et traitent les informations Appuient les paysans dans les réflexions sur l'élaboration du service (estimation de quantités, de besoins, études...) Recherchent des partenaires (techniques, financiers) Recherchent des débouchés Aident les paysans à définir leurs rôles	Forment les paysans Assurent un appui/conseil technique à la production Communiquent avec les paysans, diffusent les informations Assurent les démarches et procédures administratives Accompagnent la mise en place et l'opérationnalisation du service Appuient la gestion du service, créent des outils de gestion Apportent un appui organisationnel Assurent le suivi-évaluation du service
Afdi	Appui conseil dans la réflexion Accompagnement des animateurs des OP Mise en relation avec d'autres partenaires techniques ou financiers	

Plus-value de la relation OP/OPA

Les visites échanges organisées lors des missions Sud Nord peuvent être réellement porteur de changement pour les OP du Sud. Le Cdam a ainsi mûri son projet de mise en place de point de vente au cours d'un échange Sud Nord et de la rencontre que ses représentants a eue avec les membres de la Coopérative "La grange" de Lons Le Saunier dans le Jura.

A retenir

- Nécessité d'une réelle compétence pour la mise en place de services économiques :

- Quelle est la répartition des tâches pour ce service ?

- L'animateur a-t-il les compétences nécessaires pour accompagner l'OP dans la mise en place du service ? Comment peut-on améliorer son travail ?

- Besoin d'une réelle expertise avant de lancer tel ou tel service car d'après les deux cas présentés :

- s'assurer que les paysans à la base comprennent et adhèrent au dispositif de commercialisation que l'on veut mettre en place (s'assurer que l'initiative n'est pas parachutée par les techniciens/élus minoritaires)

- mettre en place un point de vente pour vendre directement aux consommateurs, signifie assurer les fonctions de tous les acteurs de la filière, donc en assumer aussi tous les risques, et tous les coûts (y compris le transport, le stockage, les pertes de produits, etc.).

- Financer un point de vente en prélevant des pourcentages sur les ventes est intéressant en théorie ; mais en pratique, il faut s'assurer que les produits vendues seront suffisants en quantité et assez réguliers pour pouvoir couvrir les frais fixes du point de vente (ex : location de local, salaires, taxes...)

Pour en savoir plus

- Rapport final : « Capitalisation des services économiques proposés par les Organisations paysannes du Réseau Soa à leurs membres » - Mars 2009
- Compte-rendu atelier de restitution et de définition de stratégie d'accompagnement des OP dans la mise en place de « services économiques » utiles et rentables pour les paysans – 22 au 24 avril 2009 à Antananarivo

Mots clés

Afdi - Organisation paysanne – capitalisation – services économiques – point de vente - Madagascar