

## REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA

*Tanindrazana – Fahafahana – Fandrosoana*

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE (MINAGRI)

SECRETARIAT GÉNÉRAL et DIRECTION GÉNÉRALE DE L'AGRICULTURE

---

### Programme de promotion des revenus ruraux (PPRR)

#### ÉTUDE DE CAS PROGRAMME PAYS MADAGASCAR

Direction: Caroline Bidault. Chargée de Programme FIDA Madagascar

Rédaction: Kirisy Suzzya, Morisset Priscillia et Razaiarinirina Fenitra

Juillet 2012

#### Diagnostic de 14 centres d'accès au marché (CAM)



Les opinions exprimées dans cette étude sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles du Fonds international de développement agricole (FIDA).

## Sommaire

Acronymes et abréviations.....	3
Introduction.....	4
Fiche 1 : Manantsatrana - État de référence, mai 2012.....	5
Fiche 2 : Iaroka - État de référence, mai 2012.....	9
Fiche 3 : Rianila - État de référence, mai 2012.....	15
Fiche 4 : Rongaronga - État de référence, mai 2012.....	22
Fiche 5 : Ivondro - État de référence, mai 2012.....	29
Fiche 6 : Manompana - État de référence, mai 2012.....	35
Fiche 7 : Soanierana - État de référence, juin 2012.....	42
Fiche 8 : Maningory - État de référence, juin 2012.....	49
Fiche 9 : Iazafo Nord - État de référence, juin 2012.....	57
Fiche 10 : Vohilengo - État de référence, juin 2012.....	64
Fiche 11 : Anjahambe - État de référence, juin 2012.....	69
Fiche 12 : Iazafo Sud - État de référence, juin 2012.....	76
Fiche 13 : Ampasimbe Onibe - État de référence, juin 2012.....	82
Fiche 14 : Ivoloina - État de référence, juillet 2012.....	87
Note de synthèse.....	94

## Acronymes et abréviations

ACOA	Association des caisses orientées à l'autonomie (microfinance)
ATC	Assistant technique en commercialisation
Ar	Ariary
AVSF	Agronomes et vétérinaires sans frontières
CA	Conseil d'administration
CAM	Centre d'accès au marché
CARE	Association de solidarité internationale
CDP	Comité de développement du pôle
CF	Culture fruitière
COLDIS	Coopérative d'agriculteurs
CRP	Crédit rural de proximité
CV	Culture vivrière
FIDA	Fonds international de développement agricole
GCV	Grenier commun villageois
GLOP	Gouvernance locale et organisation paysanne
HE	Huiles essentielles
LFL	Livestock Feed Ltd.
MCV	Marché conventionnel
OC	Opérateur commercial
ODDIT	Organe de développement du diocèse de Toamasina
ONG	Organisation non gouvernementale
OP	Organisation paysanne
OTIV	Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola (institution de microfinance)
PCA	Président du conseil d'administration
PDP	Plan de développement de pôle
PPRR	Programme de promotion des revenus ruraux
PSDR	Programme de soutien au développement rural
SC	Secrétaire comptable
SR	Seuil de rentabilité
USD	Dollars des États-Unis

## **Introduction**

Suite à la recommandation de la mission de supervision du Fonds international de développement agricole (FIDA) datant du mois d'avril 2012, une équipe terrain a réalisé un diagnostic économique et social portant sur les 14 centres d'accès au marché (CAM), de mai à juillet 2012.

Le but de cette mission était de comprendre l'état actuel des CAM afin d'élaborer des stratégies d'appui aux fédérations et de réfléchir aux différentes perspectives. Ce document pourra également servir de référence au consultant qui évaluera l'état des CAM en 2013.

Les missions ont été organisées par la stagiaire du FIDA avec la Direction de la Coopération agricole du Ministère de l'agriculture, le secrétaire exécutif de la confédération, l'ex-administratrice du système d'information sur le marché (SIM) et des techniciens terrain.

Pendant la mission, le programme s'est déroulé comme suit :

- Entretiens individuels et en groupe avec le personnel du CAM, les anciens et nouveaux membres du conseil d'administration (CA) de la coopérative, les responsables des points de collecte, les organisations paysannes (OP) gestionnaires de décortiqueuses, d'alambic et le technicien d'appui au CAM ;
- Réunions avec les nouveaux membres des conseils d'administration pour collecter les problèmes rencontrés et les opportunités ;
- Réunions de restitution avec le CA et les membres actifs des OP pour fixer les stratégies de redressement du CAM et leurs perspectives pour l'année 2012.

Au nom de toute l'équipe qui a participé à la réalisation du diagnostic des CAM, nous adressons nos vifs remerciements à tous ceux qui nous ont permis de mener à bien ce travail.

Le Secrétaire exécutif de la Confédération

# Fiche 1 : Manantsatrana - État de référence, mai 2012

## 1. Historique du CAM

### 1.1 Infrastructure et équipements

CAM	Présentation du CAM de Manantsatrana
Année de création	2007
Début des activités commerciales	2008
Construction	70 000 000 Ar
Superficie construite	40 m <sup>2</sup>
Équipements	1 000 000 Ar
Fonds de roulement	4 500 000 Ar
<b>Investissement total (USD)</b>	<b>34 081,26 (75 500 000 Ar)</b>

### 1.2 Personnel

Personnel CAM	Changements depuis 2008
Gérant	4 gérants successifs Plus de gérant depuis janvier 2012
Secrétaire comptable	Même secrétaire comptable depuis 2008
ATC	3 changements Même ATC depuis Novembre 2011

### 1.3 Évolution des membres de la coopérative

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Nombre d'OP membres</b>	36	40	42	42	32
<b>Total cotisation (Ar)</b>	40 000	50 000	54 000	40 000	95 000

Source : Responsable Gouvernance locale et organisation paysanne (GLOP), 2012

### 1.4 Principales cultures de la zone

Culture	Superficie (ha)	Production (t)	Rendement moyen (t/ha)
Riz aquatique	2 105	8 955,6	4,25
Riz tavy (pluvial)	2 475,8	890,4	0,36
Manioc	23	149	6,5
Patate douce	14	68	4,86
Maïs	39	31	0,8
Banane	21	63	3

Source : Enquête quantitative et focus group effectués par les membres du CDP, janvier – mars 2010

## 2. Analyse économique

### 2.1 Évolution des bénéfices

Année	Avec subvention		Sans subvention	
	Avec amortissement	Sans amortissement	Avec amortissement	Sans amortissement
2008	1 413 091,00	1 596 884,60	-90 109,00	93 684,60
2009	1 299 672,00	3 763 214,09	- 2 779 960,09	- 316 418,00
2010	- 8 859 553,73	- 6 570 838,42	-12 561 379,04	- 10 272 663,73
2011*	-7 233 598,38	-4 644 009,74	- 9 823 187,02	-7 233 598,38

Tableau 1: Résultats du CAM de Manantsatrana, avec subvention, sans subvention, avec amortissement et sans amortissement.

Résultats issus du prestataire d'audit comptable de Tananarive,  
\* Organe de développement du diocèse de Toamasina (ODDIT)

### 2.2 Évolution des activités du CAM

#### 2.2.1 Achats du CAM

	2008	2009	2010	2011
Paddy	11 434	25 337	59 703	19 677
Riz blanc	0	0	816	0
Girofle	686	101	0	7
Huiles essentielles	32	0	0	0
Litchi	0	Non défini	0	0
Semences	Non défini	0	0	0

Tableau 2 : Évolution des achats du CAM par produit

Sources : Les quantités sont issues des résultats du prestataire comptable et d'ODDIT

#### 2.2.2 Raisons de l'abandon ou des diminutions des achats par produit

##### Girofle

Diminution en 2009 due à une mauvaise récolte de girofle.

En 2011, les cours du girofle sont élevés et on relève une forte production dans la zone. Le CAM n'achète pas de girofle par peur de vendre à perte à cause de la variation du cours du marché (7 kg achetés le matin sont revendus l'après-midi).

Le CAM achète au même prix que les collecteurs avec un tri qualité en plus.

Le CAM a besoin d'une somme importante pour acheter le girofle en novembre – décembre, mais à cette période les crédits du paddy ne sont toujours pas remboursés et les membres n'ont pas confiance en la gestion d'une somme d'argent importante par le personnel du CAM. Ils refusent en

effet que le CAM gère en même temps plusieurs produits à cause des problèmes de gestion dans le passé.

## Huiles essentielles

Arrêt à partir de 2009 : au moment de la vente de l'huile essentielle, de l'eau est retrouvée dans les bidons du CAM.

## Litchi

La concurrence du litchi est forte dans toute la zone et sa vente dépend de la négociation avec un opérateur commercial (OC) fiable. En 2010, alors que le litchi avait été collecté et le prix d'achat fixé, l'OC a revu son prix à la baisse au dernier moment lors de la livraison. Ceci explique, en 2010, l'engagement des charges pour le litchi alors qu'aucune vente n'a été effectuée auprès d'un OC.

## Riz blanc

En 2011, la récolte du riz a été mauvaise sur toute la zone, et le CAM a acheté le riz cher et en faible quantité. Les producteurs ont préféré garder les vattras de riz pour l'autoconsommation (étant donnée la faible récolte). Cette même année le prix du girofle était très élevé et les producteurs ont troqué un sac de riz contre 5 kg de girofle (pour ceux qui avaient des réserves).

En 2012, le CAM possède un stock non écoulé de paddy, acheté en 2011, qu'il n'arrive pas à revendre car l'État a envoyé des stocks tampon dans la zone à des prix plus bas que celui du paddy stocké.

## Semences

Pas de bénéfice sur les semences.

### 2.2.3 Transformation du paddy en riz blanc

	2009	2010	2011
<b>Paddy à transformer</b>	13 618	51 495	12 679
<b>Riz blanc obtenu après transformation</b>	8 932,9	37 182,5	8 200,5

Tableau 3 : Évolution de l'activité de transformation du paddy en riz blanc, en kg de paddy transformé  
Source : ODDIT, 2012

### 2.2.4 Calcul du seuil de rentabilité à partir des résultats de 2011

#### Avec subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
Recettes 2011	14 214 294	Recettes 2011	14 214 294
CV	11 010 365	CV	11 010 365
MCV	3 203 929	MCV	3 203 929

CF	10 437 527	CF	7 847 938
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>46 306 294</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>34 817 537</b>

Source : Calcul à partir des données d'ODDIT 2011

### Sans subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
Recettes 2011	11 304 705	Recettes 2011	11 304 705
CV	11 010 365	CV	11 010 365
MCV	294 340	MCV	294 340
CF	10 437 527	CF	7 847 938
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>400 873 191</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>301 415 090</b>

Source : Calcul à partir des données d'ODDIT 2011

### 3. Engagement du CAM pour 2012

Les membres du réseau des femmes se proposent d'aider le CAM à reconquérir la confiance des producteurs et se sont verbalement engagés à vendre leurs productions de paddy et girofle au CAM. À la dernière supervision, 32 membres actifs ont été recensés.

Produits	Objectifs de quantité achetée en 2012	Estimation des quantité à vendre	Estimation du prix de vente Ar/kg*	Estimation du chiffre d'affaire (en ariary)
Paddy (100% non transformé)	100 t	94 t 6% de dessiccation	914	85 916 000
Clou de girofle	6,5 t (200 kg/tête)	6,5 t	15 000	97 500 000
<b>TOTAL chiffre d'affaire attendu en 2012</b>				<b>183 416 000</b>

\*prix de la dernière année

Tableau 4: Objectifs fixés par les membres actifs du CAM lors de la supervision 2012



## Fiche 2 : Iaroka - État de référence, mai 2012

### 1. Historique du CAM

#### 1.1 Infrastructure et équipements

CAM	CAM de Iaroka
Année de création	2009
Début des activités commerciales	Novembre 2009
Construction (Ar)	56 399 534,40
Équipements (Ar)	3 622 700
Fonds de roulement (Ar)	14 634 000
<b>Investissement total (USD)</b>	<b>33 700,38 (74 656 234,40 Ar)</b>

Source : ODDIT, 2012

#### 1.2 Personnel des CAM

Personnel CAM	Changements depuis 2009	Raisons
Gérant	Octobre 2009 à mars 2011	Démission pour raisons de santé
Secrétaire comptable	Janvier 2010 à octobre 2011	Licencié pour un détournement de 5 t de paddy
ATC	Octobre 2009 à août 2010 Septembre 2010 à juillet 2011 En poste depuis août 2011	Non spécifiées

Source : Entretien avec ATC

#### 1.3 Membres des CAM

	2009	2010	2011	2012
<b>Nombre d'OP membres du CAM</b>	30	30	40	32
<b>Total cotisation (Ar)</b>	200 000	175 000	175 000	120 000

Source : Responsable GLOP, 2012

#### 1.4 Principales cultures de la zone

Types de cultures	Cultures	Superficie cultivée (ha)	Production de la zone
Culture de rente	Maïs	données non disponibles	462 t/an
Culture vivrière	Paddy	331	620 t/an
Culture fruitière	Litchi	données non disponibles	1 403 t/an

Source : Plan de développement de pôle (PDP) Iaroka, 2007

## 2. Analyse économique

### 2.1 Évolution des bénéfices

Année	Avec subvention		Sans subvention	
	Avec amortissement	Sans amortissement	Avec amortissement	Sans amortissement
2009	-202 726,00	-200 430,17	-1 020 288,83	-1 017 993,00
2010	388 338,62	601 233,62	-6 653 585,55	-6 440 690,55
2011*	-10 076 756,92	-9 336 016,92	-12 876 341,92	-12 136 201,92

Tableau 5 : Résultats du CAM du pôle Iaroka, avec subvention, sans subvention, avec amortissement et sans amortissement.

Sources : Résultats issus du prestataire d'audit comptable de Tananarive et ODDIT\*

### 2.2 Évolution des activités du CAM

#### 2.2.1 Achats du CAM

	2009	2010	2011
<b>Paddy</b>	0	39 940	1 024
<b>Maïs</b>	0	66 514	8 072
<b>Litchi</b>	9 220	6 520	0

Tableau 6: Évolution des achats du CAM par produit (kg)

Source : ODDIT, 2012

#### 2.2.2 Raison de l'abandon ou de la diminution des achats par produit

##### Maïs

Diminution de 2010 à 2011 : concurrent avec un meilleur prix (700 Ar/kg contre 650 Ar/kg au CAM).

##### Paddy

Diminution de 2010 à 2011 : sécheresse généralisée et perte de confiance des producteurs envers le CAM à cause des détournements de stock (5t).

##### Litchi

Abandon : perte du chèque de 33 millions d'ariary de l'opérateur commercial chez l'OTIV. Réclamation toujours en cours.

**Octobre 2011 à mai 2012** : Abandon de toutes les activités du CAM à cause des nombreux détournements - absence de gérant et de secrétaire comptable.

### 2.2.3 Utilisation de la décortiqueuse

Le PPRR a confié la gestion d'une décortiqueuse à la coopérative en février 2011. À ce jour (mai 2012), la décortiqueuse est inutilisée et il n'y a pas eu entrée d'argent dans le compte de la fédération via cette activité. Quelqu'un l'a néanmoins utilisée, car l'équipe de terrain a remarqué du son de riz autour de la machine.

Le conseil d'administration s'est fixé l'objectif d'utiliser la décortiqueuse au profit de la coopérative à partir du 25 mai 2012.

### 2.2.4 Calcul du seuil de rentabilité d'après les résultats de 2011

#### Avec subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
<b>Recettes 2011</b>	<b>18 281 975</b>	<b>Recettes 2011</b>	<b>18 281 975</b>
CV	10 701 823	CV	10 701 823
MCV	7 580 152	MCV	7 580 152
CF	17 656 309	CF	16 916 169
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>42 583 870</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>40 798 784</b>

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT, 2011

#### Sans subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
<b>Recettes 2011</b>	<b>15 570 295</b>	<b>Recettes 2011</b>	<b>15 570 295</b>
CV	10 701 823	CV	10 701 823
MCV	4 868 472	MCV	4 868 472
CF	17 656 309	CF	16 916 169
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>56 468 221</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>54 101 113</b>

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT, 2011

## 3. Engagement du CAM pour 2012

Les solutions et stratégies proposées par le CA sont les suivantes :

- « Remobiliser » les anciens membres des OP au CAM
- Ne plus engager de gérants ou de secrétaires comptables (trop de déceptions)
- Collecter le paddy, le maïs et le litchi (cf. détail dans le tableau 4)
- Mise en fonction de la décortiqueuse à partir de fin mai
- Percevoir 6 000 ariary par membre et par an

Produits	Objectifs quantité achetée en 2012	Estimation de la quantité à vendre	Estimation du prix de vente Ar/kg*	Estimation du chiffre d'affaire (en ariary)
Paddy (100% non transformé)	25 000	23 500 (6% de dessiccation)	640	15 040 000
Maïs	60 000	60 000	700	42 000 000
Litchi	10 000	9 000 (10% de perte)	600	5 400 000
<b>TOTAL chiffre d'affaire attendu pour l'exercice 2012 (Ar)</b>				<b>62 440 000 &gt; SR</b>

Tableau 7 : Objectifs fixés par les membres actifs du CAM lors du diagnostic en mai 2012

\*prix de la dernière année d'après les relevés d'ODDIT

#### 4. Recommandations et remarques de l'équipe de terrain

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte motivation d'un noyau de producteurs (33 membres)</li> <li>- Continuité du mode de commercialisation par regroupement à la clôture de PPRR</li> <li>- Existence d'opérateurs commerciaux pour le maïs et le litchi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interruption de l'activité du CAM d'octobre 2011 à mai 2012 (définition des objectifs fin mai 2012 pour les activités de l'année) =&gt; Tard</li> <li>- Le CA n'a pas les compétences pour gérer les comptes de façon autonome</li> <li>- Les fonds du CAM sont insuffisants pour l'achat de toute la quantité de maïs des producteurs</li> <li>- Nombre de producteurs motivés faible par rapport au ciblage du PPRR</li> <li>- Fidélité au CAM corrélée au prix (dès qu'il y a un prix meilleur ailleurs les producteurs délaissent le CAM)</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culture de manioc prometteuse mais pas de partenariat avec les opérateurs commerciaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vulnérabilité des producteurs aux aléas climatiques (zone fortement touchée par les cyclones)</li> <li>- Principaux produits du pôle majoritairement vivriers (pas de produits de rente)</li> <li>- <b>Le maire est un concurrent pour l'achat du maïs =&gt; forte opposition au CAM</b></li> </ul>

## **5. Fiche aide-mémoire laroka**

### **Aspects socioculturels**

- Engouement des producteurs à l'arrivée des CAM (pas de frein culturel au CAM), initialement motivés
- Pas de liens sociaux particuliers avec les collecteurs
- Priorité donnée au prix (c'est le prix qui fidélise), fuite des producteurs vers les collecteurs si ceux-ci offrent de meilleurs prix

### **Aspects organisationnels**

- Beaucoup de changements des gérants/SC/ATC et 3 changements de CA sur les 2 années de fonctionnement du CAM
- Restructuration du CA en décembre 2011 pour redynamiser les OP, 33 membres actifs recensés depuis décembre 2011
- Renforcement des règles et de la discipline du CA, mise en place d'une cotisation de 6000 Ar pour chaque membre
- Détournement (vol de 5t de stock paddy en 2011)
- Tricherie sur les coûts de pesage / coût de balance aux points de collecte (alors qu'il existe des balances, la personne du point de collecte utilise des gobelets)
- Les producteurs n'ont pas confiance si la gestion de toute la comptabilité repose sur une personne externe au fokontany => manque de transparence
- Détournement de fonds : 3 000 000 ariary sur le pôle (approximation donnée par ODDIT)
- Les membres du CA ont décidé de mettre en marche fin mai la décortiqueuse que le PPRR leur a remis en février 2011 (elle était jusqu'alors inutilisée). Celle-ci serait gérée par plusieurs personnes : une pour l'entretien machine, deux personnes qui détiennent la clé, et deux personnes pour assurer la marche de la machine.

### **Aspects économiques**

- Problème de trésorerie : pas de fonds disponibles au moment de la vente (les fonds arrivent trop tard, les producteurs ont déjà vendu leurs produits, comme par exemple la collecte de maïs de décembre 2010 n'a pu se faire car les fonds de démarrage de PPRR à l'OTIV n'ont été versés qu'en janvier 2011).

OU fonds disponibles trop faibles pour acheter les productions de tous les producteurs.

- Peu de produits exploités par le CAM

- Prix du CAM pour le maïs en 2011 est inférieur à celui des collecteurs (les producteurs n'ont pas compris pourquoi le CAM n'a pas été suffisamment réactif pour trouver un autre opérateur commercial qui achète plus cher et ils ont vendu aux collecteurs)

Prix du CAM : 650 Ar/kg

Prix de l'OC : 700 Ar/kg

- Objectif prévu : collecter 25t de paddy, 60t maïs et 10t de litchi

#### **Autres**

- Problème de sécheresse en 2011
- Cyclone ravageur en février 2012

## Fiche 3 : Rianila - État de référence, mai 2012

### 1. Historique du CAM

#### 1.1 Infrastructure et équipements

CAM	Présentation du CAM - Rianila
Année de création	2009
Début des activités commerciales	Décembre 2009
Construction (Ar)	46 410 785
Équipements (Ar)	5 092 300
Fonds de roulement (Ar)	14 634 000
<b>Investissement total (USD)</b>	<b>29 298,69 (66 137 085 Ar)</b>

Source : ATC, 2012

#### 1.2 Personnel des CAM

Personnel CAM	Changements depuis 2009
Gérant	Novembre 2009 à mai 2011 (parti pour un meilleur travail) Juillet 2011 à janvier 2012 (départ du gérant pour allègement du coût du CAM)
Secrétaire comptable	En poste depuis janvier 2010
ATC	Pas de changement

Source : ODDIT, entretien avec secrétaire comptable, 2012

#### 1.3 Membres des CAM

	2009	2010	2011	2012*
<b>Nombre d'OP</b>	22	24	27	29
<b>Nombre de membres</b>	317	424	415	433
<b>Total cotisation (Ar)</b>	55 000	120 000	125 000	95 000

Source : entretien secrétaire comptable, ATC, 2012

\*Cotisation en cours pour 2012

## 1.4 Principales cultures de la zone

Types de cultures	Cultures	Superficie cultivée de la zone	Production de la zone
<b>Cultures de rente</b>	Canne à sucre	2 112	40 t/an
	Girofle	N/D	100 t/an
	Curcuma	N/D	N/D
	Café	N/D	N/D
	Cannelle	N/D	N/D
<b>Cultures vivrière</b>	Riz	158	1 866 t/an
	Manioc	N/D	4 146 t/an
	Maïs	N/D	1 200 t/an
	Patate douce	420	750 t/an
<b>Cultures fruitière</b>	Litchi	N/D	2 677 t/an
	Banane	N/D	6 810 t/an

Source : PDP Rianila 2009-2013, CA

## 2. Analyse économique

### 2.1 Évolution des bénéfices

Année	Avec subvention		Sans subvention	
	Avec amortissement	Sans amortissement	Avec amortissement	Sans amortissement
2009	-321 945,2	-319 649,37	-951 821,83	-949 526
2010	10 046 774,02	958 556,02	3 361 430,02	4 219 522
2011*	16 011 626,98	18 388 453,38	8 565 100,58	10 941 926,98

Tableau 8: Résultats du CAM de Rianila, avec subvention, sans subvention, avec amortissement et sans amortissement.

Sources : Audit comptable, \*ODDIT

### 2.2 Évolution des activités du CAM

#### 2.2.1 Achats du CAM

	2009	2010	2011	2012
<b>Paddy</b>	0	28 903	11 315	11 369
<b>Maïs</b>	0	63 730,5	28 538,5	0
<b>Litchi</b>	2 250	18 220	0	0
<b>Curcuma</b>	0	31 873	46 685	0

Tableau 9 : Évolution des achats du CAM par produit (en kg)

Source : Secrétaire comptable, 2012



## 2.2.2 Raison de l'abandon et/ou de diminution des achats par produit

### Paddy et maïs

Diminution en 2010-2011 : vulnérabilité des cultures à la sécheresse, peu pour l'autoconsommation d'où faible quantité vendue au CAM (problème généralisé sur tout le pôle, d'où la fixation des objectifs à la baisse pour 2012).

### Litchi

Diminution en 2010-2011 : mauvaise qualité du litchi à cause de l'alternance cyclone - sécheresse. Perte du chèque de 33 000 000 Ar, ce qui a entraîné une démotivation pour vendre au CAM

Source : Entretien avec secrétaire comptable, ATC, producteurs, CA, 2012

## 2.2.3 Transformation du paddy en riz blanc

Poids (en kg)	2010	2011
Paddy à transformer (kg)	940	6 461
Coût du Paddy (Ar/kg)	510	600
Riz blanc obtenu (kg)	569	4 205
Prix de vente du riz blanc (Ar/kg)	1 250	1 250
Coût de l'opération usinage et transformation (Ar)	62 000	439 840
Marge dégagée par l'opération (Ar)	169 850	939 810

Tableau 10 : Évolution de l'activité de transformation du paddy en riz blanc, en kg de paddy transformé  
Source : Secrétaire comptable, ODDIT, 2012

## 2.2.4 Réalisation des objectifs du CAM des dernières années

Produits	2010		2011	
	Objectifs (kg)	% de réalisation	Objectifs (kg)	% de réalisation
<b>Paddy</b>	55 000	52,5	40 000	28,2
<b>Maïs</b>	60 000	103	60 000	47,5
<b>Curcuma sec</b>	30 000	103	0	0
<b>Curcuma bio</b>	0	0	20 000	109
<b>Curcuma conventionnel</b>	0	0	40 000	62,2
<b>Litchi</b>	50 000	33,2	0	0

Tableau 11 : Réalisation des objectifs du CAM 2010-2011

## 2.2.5 Calcul du seuil de rentabilité à partir des résultats de 2011

### Avec subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
<b>Recettes 2011</b>	<b>139 139 758</b>	<b>Recettes 2011</b>	<b>139 139 758</b>
CV	107 039 299	CV	107 039 299
MCV	32 100 459	MCV	32 100 459
CF	15 088 441	CF	12 711 615
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>65 400 999</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>55 098 621</b>

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT, 2011

### Sans subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
<b>Recettes 2011</b>	<b>132 283 232</b>	<b>Recettes 2011</b>	<b>132 283 232</b>
CV	107 039 299	CV	107 039 299
MCV	25 243 933	MCV	25 243 933
CF	15 088 441	CF	12 711 615
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>79 066 436</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>66 611 393</b>

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT, 2011

## 3. Engagement du CAM pour 2012

Les membres du conseil d'administration réfléchissent activement pour que d'autres produits passent par le CAM afin que celui-ci soit bénéficiaire si les cours du curcuma chutent.

Produits	Objectifs quantités achetées 2012 (kg)	Estimation quantité à vendre (kg)	Estimation prix de vente de 2011 Ar/kg	Estimation du chiffre d'affaire, en ariary
Curcuma bio	60 000	60 000 (demande du preneur)	2 000	120 000 000
Curcuma conventionnel	10 000	10 000	1 800	18 000 000
Paddy	10 000	9 400 (6% de dessiccation)	630,27	5 926 418
Maïs	30 000	29 400 (2% de dessiccation)	617,54	18 655 676
Litchi	5 000	5 000	600	3 087 700
<b>TOTAL chiffre d'affaire attendu pour 2012</b>				<b>167 669 794 &gt;SR</b>

\*prix de la dernière année

Tableau 12 : Objectifs fixés par les membres actifs du CAM lors du diagnostic en mai 2012

#### 4. Forces et faiblesses du CAM

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membres du CA actifs et soudés</li> <li>- Bonne entente entre les membres du CA et la secrétaire comptable du CAM</li> <li>- Confiance des producteurs au CAM (pas de détournement)</li> <li>- Bonne comptabilité et transparence</li> <li>- L'ATC habite sur place</li> <li>- Maire impliqué dans l'activité du CAM et dynamique</li> <li>- Même CA depuis l'ouverture du CAM</li> <li>- Fidélisation des partenaires commerciaux (ex : préfinancement de la campagne de curcuma)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie sur un produit</li> <li>- Fonds limités pour l'achat du curcuma à l'ouverture de la campagne et attente du déblocage des fonds à l'OTIV pendant la campagne</li> <li>- Prix du CAM égal à celui des collecteurs avec le critère de qualité en plus (CAM achète curcuma sec alors que les collecteurs prennent tout)</li> <li>- Fragilité de la fidélité des producteurs =&gt; opportunisme</li> <li>- Un seul opérateur commercial bio qui traite avec le CAM</li> <li>- Mauvaise qualité à l'achat du paddy et du maïs (pertes par dessiccation élevées)</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Existence d'un marché de niche pour le curcuma (certification bio)</b></li> <li>- Forte potentialité de la zone (beaucoup de produits de rente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variation des cours du marché (impact sur le curcuma)</li> <li>- Beaucoup de concurrents pour le marché conventionnel du curcuma</li> </ul>

## 5. Fiche aide-mémoire Rianila

### Aspects socioculturels

- Durant la période de soudure, les collecteurs achètent le curcuma encore en culture aux producteurs. Ces derniers sont donc obligés de vendre leurs produits à ces collecteurs à la récolte. Les collecteurs donnent des avances.
- Les producteurs engagent des crédits envers les collecteurs (surtout au mois de juin) qu'ils doivent rembourser à la récolte du curcuma. Les collecteurs achètent alors le curcuma 200 ariary moins cher que le prix du CAM. Ce système contraint les producteurs à écouler leurs productions aux collecteurs.
- Les producteurs veulent vendre rapidement leurs productions pour subvenir à leurs besoins immédiats : « Il est préférable de mourir demain qu'aujourd'hui. » cite un membre du CA. Il en résulte une faible appropriation du CAM par les producteurs (différence avec Fanohana).

### Aspects organisationnels

- Le bureau du CAM compte une secrétaire comptable (originnaire de la zone), le gérant a été libéré pour réduire les coûts fixes (la secrétaire comptable suffisant pour le travail).
- Certaines créances des points de collecte n'ont pas été remboursées. L'équipe de terrain a recommandé à l'ATC de prendre des mesures immédiates pour éviter la réplication du phénomène et la perte de confiance des producteurs.
- L'achat de paddy et maïs mal séchés ont causé une attaque précoce du stockage par les insectes et engendré l'augmentation des pertes.

### Aspects économiques

- Les fonds du CAM à la caisse du magasin sont limités à 500 000 ariary alors que durant la campagne de curcuma, la quantité des produits à la disposition des producteurs peut atteindre jusqu'à 1 tonne, soit une valeur de 1 900 000 ariary (2 000 ar/kg pour le curcuma bio, contre 1 800 ar/kg pour le curcuma conventionnel). Ainsi, la quantité collectée est limitée par le retrait d'argent autorisé à l'OTIV. Il faut attendre deux jours supplémentaires pour débloquer les fonds. Par conséquent, les producteurs vendent leurs produits aux collecteurs même à bas prix.
- Le CAM fixe le prix du curcuma conventionnel et les collecteurs s'alignent sur le même tarif. Il y a donc un alignement des concurrents sur le prix du CAM.
- Forte potentialité de cultures dans la zone : café, girofle, cannelle, ananas etc. Cependant, la quantité est très faible.
- Avant l'arrivée des CAM les prix étaient fixés par les collecteurs (prix bas), maintenant les collecteurs s'alignent sur le prix du CAM.

- La moitié des producteurs rencontrés utilisaient le crédit rural de proximité (CRP) et étaient satisfaits de ce système (solution pour pallier à l'emprunt avec les collecteurs)

#### **Autres**

- Vulnérabilité des cultures vivrières aux aléas climatiques d'où (en partie) diminution des objectifs du CAM pour l'achat du paddy et du maïs.
- Bonne résistance du curcuma aux fortes pluies et à la sécheresse par rapport aux cultures vivrières.
- Le CAM exige des produits de qualité alors que pour le même prix les collecteurs achètent de tout.

## Fiche 4 : Rongaronga - État de référence, mai 2012

### 1. Historique du CAM

#### 1.1 Infrastructure et équipements

CAM	Présentation du CAM
Année de création	2009
Début des activités commerciales	Novembre 2009
Construction (Ar)	46 608 183
Équipements (Ar)	3 679 200
Fonds de roulement (Ar)	10 333 000
<b>Investissement total (USD)</b>	<b>27 364,49 (60 620 383 Ar)</b>

Source : ODDIT, 2012

#### 1.2 Personnel des CAM

Personnel CAM	Changements depuis 2009
Gérant	Novembre 2009 à juin 2011 (départ temporaire pour gérer le CAM de Rianila) et retour en janvier 2012 jusqu'à ce jour.
Secrétaire comptable	Janvier 2010 à février 2012 (licencié pour cause de détournement d'argent lorsque la gérante était à Rianila)
ATC	Novembre 2009 – novembre 2010 (départ car nommé assistant du superviseur)  Novembre 2010 (départ car changement de pôle)

Source : ODDIT et gérante, 2012

#### 1.3 Membres des CAM

	2009	2010	2011	2012
Nombre d'OP	11	11	20	71 membres
Nombre de membres	134	134	236	
Total cotisation (Ar)*	132 000	132 000	216 000	142 000

Source : Fiche de gestion des achats de produits-Rongaronga, 2012

\*socio-organisatrice responsable de la confédération

## 1.4 Principales cultures de la zone

Types de cultures	Cultures	Superficie cultivée de la zone (ha)	Production de la zone (tonne/an)
Culture de rente	Girofle	ND	150
	<b>Litchi</b>	<b>ND</b>	<b>2 350</b>
	Canne à sucre	30	300
	<b>Café</b>	<b>ND</b>	<b>1 780</b>
Culture vivrière	<b>Riz</b>	<b>1 850</b>	<b>1 284</b>
	Manioc	782	6 815
	<b>Maïs</b>	<b>170</b>	<b>212</b>
	Patate douce	83	142
Culture fruitière	Banane	ND	71,9
	Orange	ND	195
	<b>Ramboutan</b>	<b>ND</b>	<b>73</b>
	Ananas	ND	25,8

Source : PDP Rongaronga 2009-2013, CA

## 2. Analyse économique

### 2.1 Évolution des bénéfices

Année	Avec subvention		Sans subvention	
	Avec amortissement	Sans amortissement	Avec amortissement	Sans amortissement
2009	-943 466,6	-941 171	-1 532 928,83	-1 530 633
2010	3 958 926,04	5 226 677,16	-2 441 580,28	-1 173 829,16
2011*	-173 327,83	2 183 939,49	-5 857 195,16	-3 499 927,84

Tableau 13 : Résultats du CAM de Rongaronga, avec subvention, sans subvention, avec amortissement et sans amortissement.

Source : Résultats issus du prestataire d'audit comptable de Tananarive, ODDIT\*

### 2.2 Évolution des activités du CAM

#### 2.2.1 Achats du CAM

	2009	2010	2011	2012
<b>Litchi</b>	3 880	14 616	0	0
<b>Paddy</b>	0	24 395	5 084,5	0
<b>Maïs</b>	0	40 882	11 347,5	9 069
<b>Café</b>	0	462,87	6,1	0
<b>Ramboutan</b>	0	243	2 586	0

Tableau 14 : Évolution des achats du CAM par produit (kg)

Source : Fiche technique CAM Rongaronga, 2012

### 2.2.2 Raison de l'abandon et/ou de diminution des achats par produit

#### **Paddy**

Diminution en 2010-2011 due à la vulnérabilité des cultures à la sécheresse. Quantités insuffisantes pour l'autoconsommation, d'où la faible quantité vendue en général.

#### **Litchi**

Abandon en 2011 : perte du chèque de 33 000 000 Ar. Le CAM n'a toujours pas touché l'argent.

#### **Maïs**

Diminution en 2011 car beaucoup de concurrents. Prix du concurrent supérieur à celui du CAM. Négociation avec Marlène (principal collecteur de maïs de la zone, mais problème : malgré la négociation, les producteurs vont directement chez Marlène car elle accorde des crédits et son prix est supérieur à celui de Tananarive (vol sur le pesage).

#### **Ramboutan**

Abandon en 2012 : à cause du cyclone de février 2012, faible production sur l'ensemble du pôle.

Source : entretien avec secrétaire comptable et ATC, 2012

### 2.2.3 Transformation du paddy en riz blanc

	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Paddy à transformer	491	1 258,5
Coût du Paddy (Ar)	450	500
Riz blanc obtenu (en kg)	150	744
Prix de vente riz blanc (Ar)	1 225	1 250
Coût de transformation (Ar)	20 730	57 650
Marge de l'opération de transformation (en kg)	-57 930	243 100

Tableau 15: Évolution de l'activité de transformation du paddy en riz blanc, en kg de paddy transformé

Source : Gérante, 2012

### 2.2.4 Calcul du seuil de rentabilité à partir des résultats de 2011

#### **Avec subvention**

<b>Avec amortissement</b>		<b>Sans amortissement</b>	
<b>Recettes 2011</b>	<b>20 999 562</b>	<b>Recettes 2011</b>	<b>20 999 562</b>
CV	10 301 080	CV	10 301 080
MCV	10 698 482	MCV	10 698 482
CF	10 871 810	CF	8 514 543



Seuil de rentabilité en ariary	21 339 780	Seuil de rentabilité en ariary	16 712 807
--------------------------------	------------	--------------------------------	------------

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT

#### Sans subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
<b>Recettes 2011</b>	<b>14 915 695</b>	<b>Recettes 2011</b>	<b>14 915 695</b>
CV	10 301 080	CV	10 301 080
MCV	4 614 615	MCV	4 614 615
CF	10 871 810	CF	8 514 543
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>35 140 657</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>27 521 326</b>

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT

### 3. Engagement du CAM pour 2012

Produits	Objectifs quantités achetés 2012 (kg)	Estimation des quantités à vendre (kg)	Estimation prix de vente (Ar/kg)	Estimation du chiffre d'affaire (en ariary)
Maïs	50 000	50 000	420	21 000 000
Paddy	1 000	940	Riz blanc : 235Kg à 1250 Ar/kg Paddy : 705Kg à 800 Ar/kg	857 750
Café	50	50	1 600	80 000
Litchi	9 000	9 000	440	3 960 000
<b>TOTAL chiffre d'affaire attendu pour l'exercice 2012</b>				<b>25 897 750</b>

Tableau 16 : Objectifs fixés par les membres actifs du CAM lors du diagnostic 2012

\*prix de la dernière année

#### 4. Forces et faiblesses du CAM

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérante performante</li> <li>- Bonne relation entre le conseil d'administration (CA) et la gérante</li> <li>- CA motivé et mobilisé pour la sensibilisation des producteurs avant les campagnes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un seul OP proche du CAM (Ambinaninony), le reste des OP (17) se trouve dans l'autre commune (Vohitraniyony) =&gt; loin du CAM</li> <li>- Le prix du CAM est inférieur à celui des collecteurs</li> <li>- La prise de décision du CA est trop longue concernant la régulation des prix lorsque les collecteurs augmentent le prix</li> <li>- La date d'ouverture de campagne du CAM est tardive par rapport à la date des récoltes (passage des collecteurs)</li> <li>- Le président du CA est peu respecté des membres</li> <li>- Les producteurs sont déçus des promesses non tenues du PPRR (promesse d'une subvention si les producteurs sont en OP)</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte production pour le litchi et le <b>maïs (surtout le maïs)</b></li> <li>- Potentialité de la zone : grande variété de produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte concurrence pour le maïs (gros collecteurs dans le pôle)</li> <li>- Le pôle est sur 2 communes : transport difficile pour accéder à Vohitraniyony</li> <li>- Achat des équipements à prix élevé : les vendeurs augmentent les prix pour le CAM</li> <li>- Les producteurs avaient déjà un OC pour le litchi avant l'arrivée du CAM, ils sont habitués à vendre leurs produits à cet OC. De plus, celui-ci peut contracter des crédits pendant la période de soudure et avant la campagne de collecte</li> <li>- Les rendements sont faibles sauf pour le maïs et le litchi</li> </ul>

## 5. Fiche aide-mémoire Rongaronga

### Aspects socioculturels

- Les producteurs n'ont plus confiance au CAM pour 3 raisons :
  - Promesse de préfinancement des OP n'a jamais été honoré.
  - Incompréhension des producteurs relative à la collecte de litchi non enregistré dans les ventes du CAM (pas de bénéfices distribués).
  - Non distribution de l'argent aux points de collecte pour le maïs (exercice douteux du secrétaire comptable).
- Avant l'arrivée du CAM, les producteurs se rendaient au marché local avec leurs produits (tous les jeudis) et les collecteurs venaient acheter les productions. Cette pratique n'a pas changé.
- Dans la zone du pôle les producteurs contractent peu de crédits à l'OTIV et aux boutiquiers, ils paient la main d'oeuvre à la récolte (ou empruntent aux collecteurs).
- Au départ, création de beaucoup d'OP même si les membres étaient peu motivés sur le long terme, d'où faible nombre d'OP qui vendent leurs produits au CAM (d'après la gérante du CAM, par exemple, en 2011, sur 82 OP, 23 ont vendu au CAM).
- Sur les 75 membres attendus en octobre 2011 pour les élections, seuls 37 membres ont voté. Ce désengagement s'explique en partie par l'éloignement des OP les plus actives du CAM.
- Les producteurs ne se sont pas approprié le CAM, et n'ont pas compris que la hausse du prix des collecteurs est due au CAM. Ils vendent leurs produits aux collecteurs qui proposent de meilleurs prix et achètent dans l'immédiat (différent du CAM où il faut se déplacer au point de collecte).

### Aspects organisationnels

- Emplacement du CAM loin des principales OP et des cultures (17 OP à Vohitranivona contre une à Ambinaninony, où est situé le CAM). La gérante doit régulièrement fermer le CAM pour aller aux points de collecte.
- L'échec de 2011 est en partie dû au remplacement de la gérante par un secrétaire comptable qui a détourné de l'argent et des stocks. Il a fait sortir de l'argent pour les points de collecte et l'a encaissé sur son propre compte (fraude estimée à 4 millions d'ariary).
- L'ouverture des campagnes du CAM n'est pas en phase avec la maturité des productions au champ. Quand les producteurs veulent vendre le plus rapidement leurs produits, ils vendent aux collecteurs.
- Si le CAM veut augmenter son prix (pour concurrencer les collecteurs), le CA doit organiser une réunion et se concerter. Il faut compter jusqu'à 10 jours pour que tous les membres se réunissent ; pendant ce temps, les producteurs vendent aux collecteurs. La procédure du CA pour concurrencer les collecteurs est donc trop lente.

## Aspects économiques

- Les concurrents alignent leurs prix sur celui du CAM (CAM affiche son prix à l'extérieur). Le CAM agit comme stabilisateur du prix de la zone.
- Le CAM traite avec la principale concurrente de la zone pour le maïs. Celle-ci n'envoie pas de camion dans la zone de collecte du pôle Rongaronga, mais les producteurs se déplacent eux-mêmes pour lui vendre leurs produits sur Brickaville. Ils peuvent également lui faire des emprunts. Le prix de cette concurrente est supérieur (420 ariary/kg) à celui des opérateurs commerciaux de Tananarive (400 ariary/kg) d'où l'impossibilité du CAM d'acheter à perte.

Les collecteurs proposent souvent aux producteurs des emprunts, qu'ils sont obligés de rembourser en nature. Certains collecteurs proposent par ailleurs des prix plus avantageux que le CAM ne peut concurrencer. Ils font leurs marges sur les coûts de balance (ce qui est différent du CAM, où le pesage est précis).

- Abandon du litchi en 2011 suite à la perte du chèque en 2010 de l'OTIV (chèque de paiement de l'opérateur commercial). Ainsi, « l'opération litchi » se fait directement du producteur à l'opérateur commercial.
- Forte diminution de l'achat de maïs en 2011 (2010 : 40,8 t contre 2011 : 11,3 t) due à des concurrents qui vendent à meilleur prix et perte de confiance des producteurs en le système CAM.
- Début 2012, les cultures de ramboutan ont été ravagées par le cyclone. La faible production de la zone a fait que le CAM a décidé de ne pas acheter de ramboutan.
- Diversification des produits pour 2012, ajout de la banane et du girofle à la liste des produits vendus les années précédentes.
- Ce CAM est l'un des rares à ne pas avoir contracté de crédits à l'OTIV depuis le début de l'activité, le fond de roulement du PPRR et les bénéfices des ventes ayant été suffisants pour acheter les produits.

## Autres

- Faible production de paddy suite au cyclone, chute des productions de 2010 à 2011.
- Lors du lancement du CAM en 2010, les producteurs étaient motivés. En 2011, les membres sont déçus car il n'y a pas eu de distribution des bénéfices (CAM déficitaire hors subvention), et le détournement du secrétaire comptable et une forte sécheresse diminue les rendements de paddy. Pour le maïs, les producteurs ont récolté une tonne pour 3 ha.

## Fiche 5 : Ivondro - État de référence, mai 2012

### 1. Historique du CAM

#### 1.1 Infrastructure et équipements

CAM	Présentation du CAM
Année de création	Septembre 2009
Début des activités commerciales	Octobre 2009
Construction (Ar)	47 790 785,60
Équipements ( Ar)	3 931 850
Fonds de roulement (Ar)	14 533 000
<b>Investissement total (USD)</b>	<b>29 908,29 (66 255 635,6 Ar)</b>

Source : ODDIT, 2012

#### 1.2 Personnel des CAM

Personnel CAM	Changements depuis 2008	Raisons
Gérant	Octobre 2009 à août 2010  Octobre 2010 à mars 2012	Détournement de 4 millions d'ariary du premier gérant  Départ du second gérant car CAM non rentable
Secrétaire comptable	Janvier 2010 à mars 2012	Départ car fin du contrat (alors qu'il avait détourné du riz)
ATC	Octobre 2009 à octobre 2010  Depuis octobre 2010	Raisons non connues pour le départ du premier ATC (non apprécié du CA)  Second ATC toujours en fonction sur le pôle

Source : ODDIT et secrétaire comptable, 2012

#### 1.3 Membres des CAM

Année	2009	2010	2011	2012
Total des cotisations, en ariary *	336 000	336 000	96 000	8 000
Nombre d'OP devant vendre au CAM*	28	40	46	11
Nombre d'OP ayant vendu leurs produits au CAM	1	9	12	1
Nombre de membres ayant vendu leurs produits au CAM	5	24	44	2
Nombre de non membres ayant vendu leurs produits au CAM	ND	223 (maïs)	196 (maïs)	ND

Source : \*Responsable des socioorganismes, ATC, 2012

## 1.4 Principales cultures de la zone

Types de cultures	Cultures	Superficie cultivée de la zone (ha)	Production de la zone (t/an)
Culture de rente	Girofle	13	45
	Litchi	35	3 150
	Canne à sucre	ND	3 810
	Café	15	38
Culture vivrière	Riz	1 680	2 980
	Manioc	155	3 875
	Maïs	150	225
	Patate douce	90	382
Culture fruitière	Banane	92	2 208
	Ananas	2,5	750
	Avocat	3	74
	Palmier à huile	3 000	

Source : PDP Ivondro 2009-2013, CA

## 2. Analyse économique

### 2.1 Évolution des bénéfices

Année	Avec subvention		Sans subvention	
	Avec amortissement	Sans amortissement	Avec amortissement	Sans amortissement
2009	-783 200	-780 904,17	-1 424 195,83	-1 421 900
2010	-7 947 656	-6 422 296,75	-14 467 252,5	-12 941 893,25
2011*	-2 951 178	-566 341,62	-9 541 064,63	-7 156 228,25

Tableau 17 : Résultats du CAM d'Ivondro, avec subvention, sans subvention, avec amortissement et sans amortissement.

Source : Audit comptable de Tananarive, ODDIT\*

### 2.2 Évolution des activités du CAM

#### 2.2.1 Évolution des achats du CAM

	2009	2010	2011	2012
Litchi	1 201,5	1 525	0	0
Paddy	0	20 567,22	13 011,6	0
Maïs	0	38 246,7	10 590	2 788,5
Manioc	0	6 860	0	0

Tableau 18 : Évolution des achats du CAM par produit (kg)

Source : Fiche technique CAM Ivondro, ODDIT, 2012

## 2.2.2 Raison de l'abandon et/ou de la diminution des achats par produit

### Manioc

2011 : l'opérateur commercial ne veut pas faire de contrat officiel et son prix d'achat varie. Il y a donc risque de vente à perte et un marché réduit pour le manioc.

### Litchi

2011 : Regroupement des produits par les OP, vente directe à l'opérateur commercial, à cause de la proximité du pôle aux exportateurs.

2010 : Baisse de la production et campagne de litchi primaire avant la grande période de récolte, d'où faible quantité collectée au CAM.

Source : ATC, ODDIT, producteurs, CA, 2012

## 2.2.3 Transformation du paddy en riz blanc

Poids, en kg	2011	2012
Paddy à transformer	11 141,7	925,7
Prix d'achat (ariary/kg)	559,01	559,01
Riz blanc obtenu	6 974	619
Prix de vente (ariary/kg)	1 260	1 270
Coût de transport, transformation et manutention (ariary)	1 103 606	74 500
Marge de l'opération de transformation	-1 455 312,40 (vol de riz blanc par le secrétaire comptable)	- 194 154,44 (charges trop élevées)

Tableau 19 : Évolution de l'activité de transformation du paddy en riz blanc, en kg de paddy transformé  
Source : ATC, 2012

## 2.2.4 Calcul du seuil de rentabilité sur les résultats de 2011

### Avec subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
Recettes 2011	<b>17 421 434</b>	Recettes 2011	<b>17 421 434</b>
CV	11 649 903	CV	11 649 903
MCV	5 771 531	MCV	5 771 531
CF	8 722 709	CF	6 337 873
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>26 329 600</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>19 130 944</b>

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT, 2011

## Sans subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
Recettes 2011	<b>10 673 148</b>	Recettes 2011	<b>10 673 148</b>
CV	11 649 903	CV	11 649 903
MCV	-976 755	MCV	-976 755

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT 2011

La non rentabilité du CAM sans subvention ne permet pas d'appliquer le calcul économique du seuil de rentabilité

### 3. Engagement du CAM pour 2012

Les membres du CA et les producteurs présents lors de la restitution finale n'ont pas été capable de fixer des objectifs pour 2012 :

- Non connaissance du nombre de producteurs prêt à vendre au CAM
- Pas de produits en quantité suffisante sauf le manioc (pas d'OC pour ce produit)

### 4. Forces et faiblesses du CAM

FORCES	FAIBLESSES
- Disponibilité de fonds à l'OTIV - Le magasin est équipé : balances Robervals (4), balances suspendus (3), humidimètre (1)	- Les membres ne sont pas dynamiques (peu de membres à chaque réunion) - Le CAM ne se trouve pas au marché alors que c'est le lieu d'échange entre les producteurs et les collecteurs - Pour atteindre les objectifs de paddy, des points de collecte sont situés à l'extérieur du pôle => charges de transport trop élevés - Mauvaise gestion de fond au point de collecte (beaucoup de créances non remboursées)
OPPORTUNITÉS	MENACES
- Marché pour la cannelle et le piment	- Diversité de produits dans la zone mais faibles quantités - Forte proximité du pôle à Tamatave (25 Km) : les producteurs ont l'habitude de livrer à Tamatave - Plusieurs salariats journaliers dans la zone (les producteurs délaissent les travaux agricoles=>faible surface cultivée)



## 5. Fiche aide-mémoire IVONDRO

### Aspects socioculturels

- Habitude des producteurs de se déplacer sur Tamatave pour vendre leurs produits, sous forme de vente ambulante sur les marchés.
- Choix de l'acheteur qui vend au meilleur prix.
- Descente des collecteurs lors du jour de marché, tous les jeudis, sur la place de la commune. Les prix se discutent à ce moment-là.
- Mobilisation tardive des membres du CA et des OP. Il n'y a qu'un petit noyau motivé et actif.

### Aspects organisationnels

- La production de la zone est insuffisante. Le CAM s'approvisionne sur le territoire des autres pôles. Par conséquent, son point de collecte est trop loin, ce qui augmente les charges du CAM.
- Détournement de marchandise par le secrétaire comptable lors de la transformation du paddy en riz blanc en novembre 2011. Il continuera à exercer en tant que secrétaire comptable jusqu'en mars 2012 alors que les membres sont au courant de la fraude. Il en résulte une perte de confiance dans le CAM.
- Certains points de collecte sont à plus de 5 heures de pirogue du CAM (Mahatsaragara), d'autres sont situés sur le territoire de d'autres CAM (Antanambao nosybe). Le CAM d'Ivondro, n'arrivant pas à atteindre ses objectifs en quantité de paddy (à cause de la faible disponibilité de produits sur le pôle), s'est approvisionné sur le territoire des CAM voisins. Par exemple, dans le cas du maïs, en 2010, 24 producteurs sont membres des OP, 223 sont membres hors OP.

### Aspects économiques

- Problème de marché pour les produits de la zone :
  - Manioc : principal produit de la zone, manque d'opérateur commercial (déception des producteurs qui pensaient pouvoir écouler ce produit via le CAM).
  - Maïs : LFL (principal opérateur commercial) change son prix au cours de la campagne, le CAM se retrouve à acheter puis vendre à perte.
- Problème de disponibilité de produits dans la zone :
  - Paddy : peu de producteurs produisent en excès, la plupart produisent pour l'autoconsommation.
  - Litchi : proximité des exportateurs de litchi au pôle de Fanandrana, les producteurs leur livrent directement leurs produits, sans passer par le CAM.

- Le prix du CAM est inférieur à celui des collecteurs et aux marchés de Tamatave. Il y a eu sous-estimation des charges du CAM (frais de transport pour les points de collecte éloignés, manutention, etc.).

### **Autres**

- Proximité du pôle à Tamatave fait que beaucoup de producteurs ont d'autres activités rémunératrices à Tamatave et profitent de leur déplacement pour vendre leurs produits.
- Pas de cohésion entre les membres du CA et les membres du bureau des CAM. Dès le lancement du CAM, le premier ATC a refusé que le CA ait accès aux cahiers des comptes. Le CA s'est senti exclu du système et les producteurs ont considéré le CAM comme un « élément extérieur ».

## Fiche 6 : Manompana - État de référence, mai 2012

### 1. Historique du CAM

#### 1.1 Infrastructure et équipements

CAM	Présentation du CAM
Année de création	Novembre 2007
Début des activités commerciales	Janvier 2008
Construction (Ar)	32 500 442,23
Équipements (Ar)	8 109 000
Fonds de roulement (Ar)	15 580 000
<b>Investissement total (USD)</b>	<b>25 364,33 (56 189 42, 23 Ar)</b>

Source : ODDIT, 2012

#### 1.2 Personnel des CAM

Personnel CAM	Changements depuis 2008	Raisons
Gérant	4 gérants en 2008  Même gérant de 2009 jusqu'à ce jour	Grossesse ; famille à Tamatave ; problème de santé
Secrétaire comptable	Secrétaire comptable 2008  Secrétaire comptable 2010 Octobre 2010 jusqu'à ce jour	Détournement du frère à l'OTIV, le secrétaire comptable est discrédité  Détournement de 114 kg de riz blanc au CAM
ATC	3 changements	Passage à l'organisation non gouvernementale (ONG) ODDIT, accident du deuxième ATC

Source : ODDIT, secrétaire comptable, gérant, ATC

#### 1.3 Membres des CAM

De 2007 à 2011 la cotisation s'effectuait par OP. En 2012, il y a eu une restructuration et un « élagage » des OP non actifs. À partir de 2012, les cotisations se font par membre.

Suite au dernier recensement en avril 2012, 36 membres sont reconnus comme actifs (prêts à vendre leurs produits au CAM) pour l'activité du CAM.

Année	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Total des cotisations en ariary</b>	N.D	0	0	0	37 500	0
<b>Nombre d'OP total</b>	28	33	36	40	40	20

Année	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nombre OP ayant vendu leur produits au CAM	N.D	N.D	N.D	N.D	8	N.D

Source : Fiche technique CAM, ATC, socio-organisateur, secrétaire comptable, 2012

Remarque : Beaucoup plus de non membres vendent leurs produits au CAM que de producteurs organisés en OP.

#### 1.4 Principales cultures de la zone

Types de cultures	Cultures
Culture de rente	Litchi Girofle Canne à sucre Café
Culture vivrière	Manioc Maïs Paddy
Culture fruitière	Banane Ananas

Source : Résultats d'enquête de l'Ojdr, mai 2007.

## 2. Analyse économique

### 2.1 Évolution des bénéfices

Année	Avec subvention		Sans subvention	
	Avec amortissement	Sans amortissement	Avec amortissement	Sans amortissement
2008	334 631	2 487 679,02	-3 945 369	-1 792 320,98
2009	-3 646 116,50	1 096 736,97	-8 514 969,97	-3 772 116,50
2010	-2 440 285,95	1 244 032,93	-8 900 364,83	-5 216 045,95
2011*	-1 684 312,57	2 361 489,64	-7 031 517,78	-2 985 715,57

Tableau 20: Résultats du CAM de Manompana, avec subvention, sans subvention, avec amortissement et sans amortissement.

Source : Résultats issus du prestataire d'Audit comptable de Tananarive, ODDIT\*

## 2.2 Évolution des activités du CAM

### 2.2.1 Achats du CAM

	2008	2009	2010	2011
<b>Paddy</b>	27 050	29 341,2	56 174,2	21 778,73
<b>Riz blanc</b>	1 648,6	0	25,7	912,29
<b>Essence de girofle</b>	452	171,4	0	32
<b>Clou de girofle</b>	0	0	0	625,8
<b>Café</b>	0	0	50	23,75

Tableau 21: Évolution des achats du CAM par produit (kg)

Source : Fiche technique CAM

### 2.2.2 Raison de l'abandon et/ou de diminution des achats par produit

#### **Riz blanc**

Arrêt en 2009 : pas d'achat de riz blanc en l'état mais transformation du paddy en riz blanc.

#### **Essence de girofle**

Arrêt en 2010 : prix de vente trop bas et variation des prix d'un jour à l'autre

Diminution en 2011 : perte par volatilité, ignorance de la méthode de conservation de l'essence (32 litres acheté au départ et 29 litres restant à la vente). De plus, il y a un coût de pesage pendant la vente à Soanierana.

Source : ATC, gérant, 2012

### 2.2.3 Transformation du paddy en riz blanc

	2011	2012
Paddy à transformer	3 520,9	2 996
Prix d'achat (Ar)	650	500
Riz blanc obtenu	2 126,14	1 839,76
Prix de vente (Ar)	1 400	1 400
Coût de transformation	140 836	119 840
Marge après transformation paddy (Ar)	548 000,019	957 824

Tableau 22: Évolution de l'activité de transformation du paddy en riz blanc, en kg de paddy transformé

Source : Secrétaire comptable du CAM, 2012

## 2.2.4 Calcul du seuil de rentabilité sur les résultats de 2011

### Avec subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
<b>Recettes 2011</b>	<b>26 827 676</b>	<b>Recettes 2011</b>	<b>26 827 676</b>
CV	12 856 817	CV	12 856 817
MCV	13 970 859	MCV	13 970 859
CF	15 655 172	CF	11 609 370
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>30 061 994</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>22 293 004</b>

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT, 2011

### Sans subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
<b>Recettes 2011</b>	<b>21 190 471</b>	<b>Recettes 2011</b>	<b>21 190 471</b>
CV	12 856 817	CV	12 856 817
MCV	8 333 654	MCV	8 333 654
CF	15 655 172	CF	11 609 370
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>39 807 325</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>29 519 826</b>

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT 2011

## 3. Engagement du CAM pour 2012

Produits	Objectifs quantités achetés 2012 (kg)	Estimation quantité à vendre (kg)	Estimation du prix* de vente de 2011 Ar/kg	Estimation chiffre d'affaire (Ar)
Paddy	50 000	47 000	500	23 500 000
Girofle	5 000	5 000	17 000	85 000 000
Café	1000	1000	6 000	6 000 000
Essence de girofle	200 (L)	194	31 000	6 014 000
<b>Total chiffre d'affaire attendu</b>				<b>120 514 000&gt;SR</b>

Tableau 23: Objectifs fixés par les membres actifs du CAM lors du diagnostic 2012  
\*prix de la dernière année

#### 4. Forces et faiblesses du CAM

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vente de paddy et de riz blanc en période de soudure au niveau local (sécurité alimentaire)</li> <li>- Beaucoup de non membres vendent au CAM (plus que les membres)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La majorité des OP ne vendent pas au CAM (échange des productions contre des produits aux boutiquiers, démotivation car bénéfices non distribués)</li> <li>- Prix du CAM inférieur par rapport aux autres collecteurs de Sainte-Marie et Mananara</li> <li>- Impossibilité d'aligner le prix de paddy avec celui des concurrents car tous les produits sont vendus localement en période de soudure (impossible de vendre à perte)</li> <li>- Retard du déblocage des fonds pendant la campagne</li> <li>- Points de collecte trop loin et inaccessibles aux voitures</li> <li>- Peu de membres du CA motivés, objectifs des quantités à collecter irréalistes par rapport à la réalité du terrain</li> <li>- Coûts de transport élevés</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barrage fonctionnel, meilleur rendement de paddy</li> <li>- Diversité de produits (culture de rente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurrence avec les autres opérateurs (surtout l'île Sainte-Marie=&gt;passage court, prix élevé)</li> <li>- Zone enclavée, route très endommagée avec trois bacs à traverser</li> </ul>

## 5. Fiche aide-mémoire Manompana

### Aspects socioculturels

- Les individus vulnérables sont mis de côté : les producteurs plus pauvres sont mal intégrés dans le système. Ils n'étaient pas informés sur le fonctionnement du CAM alors qu'ils sont dans des OP.
- Conflits d'intérêts entre les producteurs sur le choix des responsables de collecte
- Priorité au prix : pas d'esprit d'appartenance aux CAM, vente à l'opérateur qui propose le meilleur prix
- Achat de l'huile, farine, etc. aux boutiquiers, puis remboursement en production. Il existe une dette morale envers le boutiquier.
- Les producteurs veulent un avantage direct et rapide : réflexion sur le court terme.
- Hétérogénéité dans le pôle concernant les produits cultivés et les habitudes de vente : certains avaient initialement un vrai problème pour commercialiser leurs produits (porte à porte, marchés, boutiquiers) d'autres avaient peu de rendements et avaient déjà leurs « clients » (selon la localisation des producteurs : le long de la route ou dans une zone enclavée).
- Cotisation sociale très faible (37 500 ariary pour 2011), 32 membres actifs ont été recensés en avril 2012.

### Aspects organisationnels

- Mauvaise communication entre le CAM et les producteurs car il y a beaucoup d'acteurs dans la chaîne de communication. Les CA transmettent l'information aux présidents d'OP qui doivent à leur tour transmettre les informations aux producteurs. Les producteurs et les membres des OP délèguent la responsabilité au président d'OP pour la participation aux réunions.
- Distance élevée entre le CAM et les points de collectes (16 km) et pas d'accès en automobile. Certains membres mettent plusieurs heures pour arriver au CAM alors que CAM n'a pas commencé la campagne du produit. Les producteurs repartent avec leurs produits et le revendent à un collecteur (évitant ainsi les frais de transport).
- Les boutiquiers sont plus proches des producteurs que les points de collecte.

### Aspects économiques

- Forte compétitivité des collecteurs de Sainte-Marie et Mananara : ils passent peu de temps sur Manompana et achètent donc à prix élevé pour remplir le quota voulu rapidement.
- Le déblocage des fonds à l'OTIV est trop long : les producteurs ont déjà vendu aux collecteurs quand les points de collecte reçoivent les fonds (1 à 2 mois de retard par rapport aux collecteurs).
- Le CAM est assimilé à un collecteur. Les producteurs pensent que les responsables de collecte travaillent à leur propre compte (comme des collecteurs) et non pour le CAM.



- Incompréhension des producteurs sur la non distribution des bénéfices promis à l'ouverture du CAM. La première année, beaucoup de producteurs ont vendu au CAM mais comme il n'y a pas eu de distribution des bénéfices, les producteurs ne sont plus venus aux réunions. Il en a résulté un désintérêt pour le CAM.
- Le CAM présente l'avantage de pouvoir acheter les produits en grande quantité par rapport aux boutiquiers qui achètent en petite quantité.
- Le pôle a beaucoup de potentialité concernant la diversité des produits : girofle, huile essentielle, café, paddy, vanille, mais des marchés plus prometteurs doivent être négociés.

#### **Autres**

- Déception sur les produits vendus au CAM.
- Le maire est impliqué dans le fonctionnement du CAM, il souhaite mettre en place une taxe pour les collecteurs concurrents du CAM.

# Fiche 7 : Soanierana - État de référence, juin 2012

## 1. Historique du CAM

### 1.1 Infrastructure et équipements

CAM	Présentation du CAM - Soanierana
Année de création	Octobre 2006 (création de la coopérative)
Début des activités commerciales	Août 2007
Construction	76 800 000
Équipements	2 300 000
Fonds de roulement (fonds de démarrage)	4 800 000
<b>Investissement total (USD)</b>	<b>37 873,09 (83 900 000 Ar)</b>

Source : ATC

### 1.2 Personnel des CAM

Personnel CAM	Changements depuis 2008	Raisons des départs
Gérant	Août 2007 à mai 2008  Juin à septembre 2008 Octobre 2008  Mars 2010 à janvier 2011	Licencié à cause de son niveau d'éducation (bac) => Il n'arrive pas à gérer les comptes Nouveau travail Licenciement pour mauvaise gestion (détournement) Démission car le CAM n'arrive pas à atteindre les objectifs fixés => Il ne croit plus au CAM
Secrétaire comptable	Février 2009 à avril 2010 Mai 2011 à mai 2012	Salaire bas Départ car CAM est déficitaire, non atteinte des objectifs et conflit avec un responsable de point de collecte.

Source : ODDIT, secrétaire comptable, gérant, ATC, 2012

### 1.3 Membres des CAM

Année	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nombre d'OP membres au total *	N.D	33	49	46	46	21
Nombre OP ayant vendu au CAM	N.D	33 (+2 OP non membres)	23	10	9	0

Source : Fiche technique CAM, ATC, socio-organisateur, secrétaire comptable, \*responsable GLOP

Remarque : Beaucoup plus de non membres vendent leurs produits au CAM que les producteurs organisés en OP.

## 1.4 Principales cultures de la zone

Types de cultures	Cultures	Superficie cultivée de la zone (ha)	Production de la zone (tonne/an)
Culture de rente	Litchi	710	1 020
	Girofle	1 800	2 100
	Canne à sucre	ND	100
	Café	840	60
	Vanille	350	5
Culture vivrière	Manioc	15	150
	Maïs	6	8,7
	Paddy	671	2 301
	Patate douce	7,5	60
Culture fruitière	Banane	ND	ND

Source : Résultats d'enquête de l'Ojdr, mai 2007

## 2. Analyse économique

### 2.1 Évolution des bénéfices

Année	Avec subvention		Sans subvention	
	Avec amortissement	Sans amortissement	Avec amortissement	Sans amortissement
2008	-2 406 772	-1 143 862,42	-3 615 135,73	-2 356 226,15
2009	-3 832 521,60	-185 120,07	-8 196 973,13	-4 549 571,60
2010	-6 418 563,93	-2 770 362,41	-12 502 395,45	-8 854 193,93
2011*	-2 359 441,95	1 273 932,91	-6 027 716,81	-2 394 341,95

Tableau 24 : Résultats du CAM de Soanierana, avec subvention, sans subvention, avec amortissement et sans amortissement.

Source : Résultats issus du prestataire d'Audit comptable de Tananarive, ODDIT\*

### 2.2 Évolution des activités du CAM

#### 2.2.1 Achats du CAM

	2008		2009		2010		2011	
	Résultat	Objectif	Résultat	Objectif	Résultat	Objectif	Résultat	Objectif
Poisson	ND	1 000	478	2 500	933,6	0	0	1 000
Huiles essentielles	350,5	300	176	500	0	300	0	0
Paddy	8 522	30 000	19 286,6	25 000	19 037,5	60 000	5 096	40 000
Girofle	1 027	10 000	0	5 000	0	20 000	0	1 000
Litchi	ND	0	ND	10 000	0	30 000	0	0

Tableau 25 : Évolution des achats du CAM par produit (kg)

Source : Entretien avec ATC, 2012

## 2.2.2 Raison de l'abandon et/ou de diminution des achats par produit

### **Poisson**

Diminution en 2009-2010 due à la difficulté du gérant à suivre les collectes à cause de la distance entre les points de collecte (quatre points de collecte éloignés les uns des autres, alors que les taxi brousses passe à la même heure sur tous les points de 13h à 16h).

Le paiement est effectué lorsque les acheteurs reçoivent le poisson à Tamatave. Ils envoient l'argent par taxi brousse au point de collecte d'où provient le poisson (récupéré par le responsable de point de collecte). Cela représente une difficulté supplémentaire pour le gérant, car l'argent ne passe pas par le CAM mais arrive directement au point de collecte.

Manque de confiance des acheteurs (problèmes avec les envois du poisson à cause des pannes régulières des taxi brousses qui entraînent du retard). Le poisson leur arrive parfois pourri.

Les acheteurs ne paient pas la totalité du poisson livré à Tamatave à cause des coûts de pesage.

Abandon en 2011 : Mauvaise gérance, personne n'assure le suivi aux points de collecte.

Arrêt 2012 : Pas de personnel pour assurer l'opération et le suivi.

*Remarque : l'augmentation de 2010 est due à la réduction du nombre de points de collecte, l'abandon du point de collecte à Manakantafana (point le plus prometteur) à cause des frais de déplacement trop élevés et de la difficulté de suivi des opérations. De plus, les opérateurs ne paient pas directement après réception du poisson et il arrive qu'ils ne paient pas s'ils n'arrivent pas à vendre les produits.*

### **Huiles essentielles**

Diminution en 2008-2009 due au détournement au niveau des points de collecte (à Tsirarafana le responsable ne livre pas régulièrement au CAM les produits collectés). Les responsables de points de collecte paient à l'avance les producteurs qui ne livrent pas toujours leurs produits au CAM.

2009 : Abandon de certain points de collecte (Ambinany sakana car découverte d'un vol de 30 kg d'huile essentielle par le responsable. De plus, le coût de transport est trop élevé à cause de la distance.)

Arrêt en 2010 : Perte de confiance envers les responsables de collecte à cause des vols, des disparitions des produits et des coûts de transport anormalement élevés (100 Ar/kg).

### **Paddy**

Diminution en 2011. Il ne reste plus qu'une secrétaire comptable au CAM dans le but de diminuer les charges et elle n'arrive pas à gérer simultanément l'activité de poisson et du paddy. À cela s'ajoute le faible rendement de paddy dans la zone à cause de la sécheresse.

## Girofle

Arrêt depuis 2009 à cause de problèmes avec les partenaires commerciaux : les opérateurs commerciaux ne sont pas intéressés et ne donnent pas de suite à la proposition des CAM ou proposent des prix trop bas.

Source : Entretien avec ATC et membres CA, 2012

### 2.2.3 Transformation du paddy en riz blanc

	2010	2011
<b>Paddy à transformer</b>	<b>14 399,4</b>	<b>1 478,5</b>
<b>Prix d'achat</b>	456,9 Ar/kg	719 Ar/kg
<b>Riz blanc obtenu</b>	<b>9 628,88</b>	<b>959,1</b>
<b>Prix de vente</b>	1 100,54 Ar/kg	1 355,63 Ar/kg
<b>Coût</b>	555 484	177 835
<b>Marge transformation paddy</b>	3 462 397,74	59 308,23

Tableau 26 : Évolution de l'activité de transformation du paddy en riz blanc, en kg de paddy transformé  
Source : ATC, 2012

### 2.2.4 Calcul du seuil de rentabilité sur les résultats de 2011

#### Avec subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
<b>Recettes 2011</b>	<b>6 705 095</b>	<b>Recettes 2011</b>	<b>6 705 095</b>
CV	2 057 054	CV	2 057 054
MCV	4 648 041	MCV	4 648 041
CF	7 007 483	CF	3 374 108
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>10 108 740</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>4 867 366</b>

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT 2011

#### Sans subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
<b>Recettes 2011</b>	<b>3 036 820</b>	<b>Recettes 2011</b>	<b>3 036 820</b>
CV	2 057 054	CV	2 057 054
MCV	979 766	MCV	979 766
CF	7 007 483	CF	3 374 108
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>21 719 944</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>10 458 169</b>

Source : Calcul à partir des résultats d'ODDIT 2011

### 3. Engagement du CAM pour 2012

Très peu de membres se sont mobilisés pour la restitution finale. Les bureaux du CAM sont fermés et inutilisés depuis le début de l'année 2012. Les membres ont été incapables de présenter un plan de redressement. Le maire suggère une gestion privée du CAM.

### 4. Forces et faiblesses du CAM

<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- CAM entièrement équipé pour le triage et le séchage des poissons</li><li>- Existence d'OP appuyées par le Programme de soutien au développement rural (PSDR) pour l'acquisition du matériel de pêche<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Amélioration de la pêche</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Emplacement du CAM : trop éloigné du centre de Soanierana où ont lieu les négociations commerciales</li><li>- Coût de transport trop élevé pour accéder aux points de collecte</li><li>- Peu d'OP poisson mobilisée autour du CAM, alors que c'est un CAM conçu pour le poisson</li><li>- Défaillance de leadership =&gt; mauvaise gestion</li><li>- Pas de difficulté pour les producteurs de vendre leurs produits avant l'arrivée de CAM</li><li>- Problème de communication entre le CAM et les producteurs</li><li>- Perte de confiance des membres (les producteurs ne veulent plus livrer leurs produits)</li><li>- Appui de l'ATC temporaire voir inexistant</li><li>- Pas d'équipement pour la conservation du poisson au frais</li><li>- Pas d'esprit de coopérative</li></ul>
<b>OPPORTUNITÉS</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- En tant que district, Soanierana est une plate-forme d'échange et de négociation pour les prix</li><li>- Beaucoup de produits de pêche et de rente dans le pôle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pour le poisson : tous les preneurs se trouvent à Tamatave et il n'y pas de contact direct entre CAM et les preneurs. Étant donné que toute la transaction se fait à distance rien n'assure le paiement des acheteurs à la livraison.</li></ul>

## 5. Fiche aide-mémoire Soanierana

### Aspects socioculturels

- Au départ, les producteurs étaient motivés par le CAM, mais ils ont peu à peu perdu confiance pour les raisons suivantes :
  - Détournements d'argent et de produits de la part des gérants et des responsables des points de collecte
  - Non distribution des bénéfices
  - Achat groupé alors que le prix est plus bas que celui des collecteurs
  - Cambriolage du CAM en présence du gardien.
- Absence d'esprit de coopérative :
  - Les producteurs ne voient pas l'intérêt de vendre au CAM (car aucun bénéfice)
  - Il n'y a eu aucune communication sur le devenir des produits du CAM au moment des opérations.
  - Les produits des points de collecte ne sont pas envoyés au CAM mais vendus au point de collecte par le gérant.
  - La perception des producteurs est que le CAM les a exclus et tenus à l'écart des activités, alors que les membres du bureau et les techniciens se plaignent que les producteurs ne viennent pas aux réunions d'information.
- Le CA élu en décembre 2011 est peu soudé et peu appuyé par les OP. Seuls 12 personnes ont voté (sur 45 attendues) à la dernière élection.
- Le CA n'a pas pu suivre les activités du gérant et de la secrétaire comptable. En effet, le gérant était souvent absent pour suivre les transactions commerciales. Le CAM est ainsi éloigné de ses membres.
- Il existe un problème de communication entre les producteurs et le CAM, car il y a de nombreux intermédiaires : les gérants passent par l'ATC, qui passe par le CA, qui passe par le président d'OP, qui communique avec les producteurs

### Aspects organisationnels

- Les changements de personnel sont fréquents: on compte quatre gérants depuis l'ouverture du CAM fin 2007 et deux secrétaires comptables. Les deux derniers gérants ont détourné de l'argent et des produits. Un d'entre eux a contacté les responsables des points de collecte pour détourner des produits avec eux.

- La vente des produits de pêche nécessite un suivi de 13h à 16h alors que les points de collecte sont éloignés les uns des autres. Les techniciens et gérants ont dû faire une sélection des points de collectes. Il en a résulté une diminution de la quantité achetée.
- En ce qui concerne l'opération de vente des poissons, l'argent du preneur à Tamatave ne passe pas par le CAM mais est réceptionné directement aux points de collecte (par le responsable ou le gérant). Il est donc difficile de suivre les flux et l'utilisation de l'argent.

### **Aspects économiques**

- Contrairement aux autres pôles, ce CAM n'a pas influencé les prix de la zone, les boutiquiers et collecteurs ont poursuivi leurs activités avec les mêmes prix qu'auparavant. Le prix ont augmenté à cause de l'inflation mais non grâce au CAM.
- L'organisation de la vente de poissons étaient bien suivie par les gérants. Les poissons étaient achetés de suite par le gérant aux différents points de collecte et envoyés par taxi brousse aux preneurs à Tamatave. Cependant, les preneurs ne payaient pas la quantité de poissons envoyée et parfois ne payaient pas du tout.
- En ce qui concerne l'huile essentielle, il y a eu un problème de stratégie pour le prix, car le CAM achète en kilogrammes (5 000 Ar/kg) alors que collecteurs achètent en litres (5 400 Ar/l). Les producteurs vendent aux prix les plus élevés sans tenir compte de l'unité de pesage. Pourtant, 1l d'huile essentielle équivaut à 1,2 kg, donc le collecteur achète à 4500 Ar/kg.
- Les producteurs achètent des produits chez le boutiquier qu'ils remboursent à la récolte en produits agricoles. Les boutiquiers ayant un fond limité pour acheter tous les produits, les OC envoient des collecteurs à fréquence régulière chez les boutiquiers pour racheter les produits. Cette pratique permet aux boutiquier de disposer régulièrement de fonds suffisants afin d'acheter les produits de la zone.

### **Autres**

- La localisation géographique du CAM pose problème car celui-ci est situé loin de la commune et des habitants. Les producteurs doivent payer les frais de transport jusqu'à la commune et prendre un autre transport jusqu'au CAM. Par ailleurs, les frais de déplacement du gérant pour le suivi des points de collecte représente un coût élevé qui entraîne des opérations commerciales à pertes. À prix égal, les producteurs vendent ainsi aux boutiquiers ou aux collecteurs du village.

Originellement, l'emplacement du CAM se justifiait par le fait que sont activité principale aurait dû être l'achat des poissons, mais les OP poissons sont en minorité par rapport aux OP agriculture. De plus, les transactions commerciales se font au centre de Sonierana.



# Fiche 8 : Maningory - État de référence, juin 2012

## 1. Historique du CAM

### 1.1 Infrastructure et équipements

CAM	Présentation du CAM
Année de création	2005
Début des activités commerciales	2006
Construction	104 100 000
Superficie construite (m <sup>2</sup> )	280 (2 magasins)
Équipements	63 700 000
Fonds de roulement (fonds de démarrage)	12 400 000
<b>Investissement total (USD)</b>	<b>81 343,62 (180 200 000 Ar)</b>

Source : Rapport de mi-parcours et fiche technique CAM, 2012

### 1.2 Personnel des CAM

Personnel CAM	Raison des changements depuis 2005
Gérant	Gérant 1: 2005-2007, puis mariage Gérant 2: 2008-2009, puis démission
Secrétaire comptable	SC 1: 2008-2010 : démission après le constat d'un écart de stock par l'ATC SC 2: en poste depuis 2011
ATC	6 rotations d'ATC dont un ATC qui a fait un détournement de litchi en 2007.

Source : Secrétaire comptable, ATC, Président CA, 2012

### 1.3 Évolution des OP membres

Année	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total des cotisations (Ar)	200 000	ND	48 000	49 000	126 700	255 000	220 000
Nombre d'OP total *	ND	ND	43	46	43	43	23
Nombre OP ayant vendu leur produits au CAM	24	36	32	23	27	22	1 En cours

Source : Secrétaire comptable, ATC,  
\*responsable GLOP, 2012

### 1.4 Principales cultures de la zone

Types de cultures	Cultures	Superficie cultivée de la zone (ha)	Production de la zone (tonne/an)	Rendement à l'ha (t/ha)
Culture de rente	Girofle	ND	850	0,9 à 2
	Café	200	56	0,45
	Poivre	ND	ND	ND
	Vanille verte	ND	89	ND

Types de cultures	Cultures	Superficie cultivée de la zone (ha)	Production de la zone (tonne/an)	Rendement à l'ha (t/ha)
Culture vivrière	Riz	1 250	1 235	0,99
	Manioc	100	600	6,00
	Patate douce	40	225	5,63
	Fruit à pain	ND	ND	ND
	Maïs	ND	ND	ND
Culture fruitière	Litchi	ND	3 000	8,9
	Banane			
	Agrume			
	Ananas			
	Avocat			
	Jaquier			
	Orange			
Culture industrielle	Canne à sucre	ND	200	ND
	Piment		40	

Source : Résultats d'enquête de l'Ojdr, mai 2007.

## 2. Analyse économique

### 2.1 Évolution des bénéfices :

Année	Avec subvention		Sans subvention	
	Avec amortissement	Sans amortissement	Avec amortissement	Sans amortissement
2005*	ND	-122 800	ND	-6 317 800
2006*	-3 278 935,54	219 242,37	-15 668 935,54	-12 170 757,63
2007*	-2 694 870,31	-134 805,74	-5 254 984,88	-2 694 870,3
2008*	497 445,41	13 966 357,66	-3 427 887,59	10 041 024,66
2009	-1 565 483,02	12 132 542	-16 489 038,04	-2 791 013,02
2010	-172 657,63	13 503 145,17	-13 531 990,43	143 812,37
2011*	-2 617 728,66	10 917 151,16	-16 152 608,48	-2 617 728,66

Tableau 27 : Résultats du CAM de Maningory, avec subvention, sans subvention, avec amortissement et sans amortissement.

Source : Résultats issus de l'audit et \*ODDIT

### 2.2 Évolution des activités du CAM

#### 2.2.1 Achats du CAM

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Piment rouge sec	44,7	400	900	169	644,77	171,44	38,6	4,55
Girofle	0	1100	0	1 233,8	181,75		0	0
Litchi	0	10 000	0	0	11 180	3200	0	0
Piment vert frais	0	120	400	0	0	0	0	0

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Miel	0	130	330	208,5	894,1	243,4	441,4	40,4
Paddy	0	0	3300	6 100,7	34 212,5	40 489,8	10 870	0
Huiles essentielles	0	0	50	0	0	0	0	0

Tableau 28: Évolution des achats du CAM par produit (kg)

Source : ATC, secrétaire comptable, 2012

### 2.2.2 Raison de l'abandon et/ou de diminution des achats par produit

#### **Piment rouge sec**

Diminution de la production à cause des aléas climatiques (inondation, cyclone, sécheresse).

#### **Girofle**

Diminution en 2008-2009 : le technicien de commercialisation a jugé que les membres du CA n'étaient pas capables d'assurer la collecte pour le CAM. C'était à la fin de la campagne et elle a autorisé la collecte alors que les producteurs avaient déjà vendu leurs produits.

Abandon en 2010 : contrat avec le Gouvernement de Madagascar qui propose un préfinancement mais avec un prix très bas (inférieur aux prix des collecteurs). À cela s'ajoute la mauvaise production et la démotivation des membres suite au problème de 2009.

Arrêt en 2011 : le CAM avait débloqué les fonds pour la campagne mais en parallèle un autre fond est donné par le responsable de la fédération (au nom de la fédération). Problème entre le président du conseil d'administration et le responsable de la fédération sur les opérateurs commerciaux et sur le poids du girofle collecté avec les fonds de la fédération. En résultat :

- Abandon de la collecte de girofle par le CAM
- Rapatriement du fonds débloqué à l'OTIV
- Incompréhension du rôle de la fédération dans l'activité commerciale

#### **Litchi**

2007 : détournement par un ATC des fonds retirés pour la collecte

Arrêt en 2008 à cause du problème de 2007 et à cause d'une faible production

Diminution en 2010 : faible production et fonds d'achat trop faibles (problème aussi avec les opérateurs pour la récupération de l'argent des ventes).

Arrêt en 2011 : les membres du CA ne veulent plus vendre de litchi à travers le CAM

#### **Piment vert frais**

Abandon à partir de 2008 : non rentable et faible demande sur le marché.

## Miel

Quantité de produit dépendante de la floraison du litchi.

Les producteurs veulent vendre plus cher au CAM (4 000 Ar/kg au CAM contre 6 000 Ar/kg pour la vente au détail).

## Paddy

2010-2011 : mauvaise saison

## Huiles essentielles

2007 : pas d'activité d'achat par le CAM, simple commission pour la mise en réseau des producteurs avec les opérateurs commerciaux.

Source : ATC, secrétaire comptable, PCA, 2012

### 2.2.3 Transformation du paddy en riz blanc

	2009	2012
Paddy à transformer	13 129,4	1 238,6
Prix d'achat	473,67 Ar/kg	680,97 Ar/kg
Riz blanc obtenu	8 676,3	767,6
Prix de vente	980 Ar/kg	1 220 Ar/kg
Coût	359 370	58 280
Marge transformation paddy	1 924 401	34 742,56

Tableau 29 : Évolution de l'activité de transformation du paddy en riz blanc, en kg de paddy transformé  
Source : ATC, 2012

### 2.2.4 Calcul du seuil de rentabilité sur les résultats de 2011

#### Avec subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
<b>Recettes 2011</b>	<b>20 800 221</b>	<b>Recettes 2011</b>	<b>20 800 221</b>
CV	3 628 436	CV	3 628 436
MCV	17 171 784	MCV	17 171 784
CF	19 789 513	CF	6 235 430
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>23 971 082</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>7 552 990</b>

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT 2011

### Sans subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
<b>Recettes 2011</b>	<b>7 454 230</b>	<b>Recettes 2011</b>	<b>7 454 230</b>
CV	3 628 436	CV	3 628 436
MCV	3 825 794	MCV	3 825 794
CF	19 789 513	CF	6 235 430
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>38 558 166</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>12 149 200</b>

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT 2011

### 3. Engagement du CAM pour 2012

Produits	Objectifs quantités achetés 2012 (kg)	Estimation quantité à vendre (kg)	Estimation prix* de vente de 2011 Ar/kg	Estimation chiffre d'affaire, en ariary
Paddy	30 000	28 200 (6% dessiccation)	937 (13,2t) 1 220 (15t paddy à transformer – rendement 60%)	12 368 400 10 980 000
Girofle	20 000	20 000 (1% de perte)	15 000	300 000 000
Miel	200	200	5 500	1 100 000
<b>Total chiffre d'affaire attendu en 2012</b>				<b>324 448 400</b>

\*prix de la dernière année

Tableau 30: Objectifs fixés par les membres actifs du CAM lors du diagnostic 2012

#### 4. Forces et faiblesses du CAM

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits diversifiés et en grosse quantité</li> <li>- CA motivé et mobilisé</li> <li>- CAM équipé et bien placé (pas loin de la route nationale 5)</li> <li>- Point de collecte accessible et responsables de collecte souvent membres du CA</li> <li>- Bonne communication entre les membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influence des techniciens dans la prise de décision</li> <li>- Démotivation des membres à vendre au CAM</li> <li>- Piment : faible entretien et renouvellement des plants ; diminution de la production</li> <li>- Retard du déblocage des fonds pour les collectes</li> <li>- Pas d'indemnité pour les responsables de collecte</li> <li>- Équipements non utilisés (séchoir)</li> <li>- Passivité de la secrétaire comptable</li> <li>- Peu d'opérateurs commerciaux pour l'achat des produits : dépendance au prix du seul opérateur commercial avec lequel travaille le CAM</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maire impliqué dans la bonne conduite du CAM</li> <li>- Marché de miel qui devient de plus en plus fructueux</li> <li>- Forte demande pour le piment vert frais</li> <li>- Proche de la capitale régionale (Fénériver Est) ; ville bien desservie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CAM accaparé par un noyau d'élite (ce qui peut être une force si ce noyau relève le CAM et arrive à motiver les producteurs à vendre au CAM)</li> <li>- Les producteurs mettent tous les programmes (ex : CARE) ou les activités du programme (microprojet) dans le même panier. Quand un microprojet déçoit, ils refusent de vendre au CAM</li> </ul>

## 5. Fiche aide-mémoire Maningory

### Aspects socioculturels

- La motivation des producteurs pour se constituer en OP est fonction de la possibilité d'obtenir du financement pour des microprojets (pour accéder aux financements, les producteurs doivent se constituer en OP et ouvrir un compte à l'OTIV). La sensibilisation initiale n'avait donc pas été claire, et les membres ont commencé à quitter la coopérative dès qu'il a été question de verser une cotisation.
- Suite à une promesse de versement de don si les OP ouvraient un compte à l'OTIV, les papiers ont été signés, mais l'argent n'est jamais arrivé. Cela a entraîné une forte démotivation des OP et une perte de confiance dans l'institution (les membres pensent que c'est le président qui a détourné les fonds)
- Les membres se sont sentis « fausement » intégrés au CAM : les consultants, conseillers agricoles et responsables prennent des décisions de dernière minute sans apporter de justifications.
- Lorsque les producteurs sont déçus par un microprojet et/ou une autre composante du programme, ils font porter la faute au CAM-PPRR.

### Aspects organisationnels

- Le CA a rapporté au responsable des abus et des détournements par les membres du bureau des CAM et aucune mesure n'a été prise. Les membres ont par la suite gardé le silence sur les opérations « non conventionnelles » qui ont eu lieu. Le CA et les autorités locales pointent vers une mauvaise gouvernance du PPRR qui a miné la confiance des producteurs. Selon le CA et les producteurs, le PPRR n'a pas effectué de suivi adéquat des activités des consultants et des conseillers agricoles.
- Les membres ont de la difficulté à comprendre l'implication des fédérations dans les opérations commerciales.
- Le déblocage des fonds pour le paddy est trop tardif par rapport à la récolte. Les producteurs ont un besoin immédiat d'argent pour payer la main d'oeuvre nécessaire à la récolte, et vendent leurs productions aux premiers collecteurs venus. Le CAM doit donc débloquer les fonds avant la récolte de paddy.
- Le CA a besoin d'être informé des cours du marché pour suivre les prix du girofle. Pour cela il souhaite être directement en contact avec les partenaires commerciaux. Jusqu'à présent le CA n'a pas participé aux négociations ou discussions avec les partenaires commerciaux.

### Aspects économiques

- Les opérations sont menées par les ATC (avant la prise en charge par ODDIT), qui tiennent le CA à l'écart des opérations. Lorsque le CA a débloqué l'argent pour le litchi, le gérant et l'ATC ne sont revenus qu'avec une somme d'argent inférieure et seule une petite partie a été déposée à

l'OTIV (opération de litchi 2007). C'était une opération à perte pour le compte du CAM alors que les producteurs s'étaient mobilisés.

- Les producteurs savent que le CAM ne triche pas sur le pesage.
- Le miel du CAM est apprécié pour sa qualité
- Les responsables des points de collecte recevaient des ristournes pour leur travail. Depuis 2007, il y a eu un arrêt de cette indemnité alors que certains responsables se mobilisaient beaucoup. En résultat on constate une diminution des quantités achetées.
- Mise en place du réseau et formation des femmes grenadelles. En effet, les opérateurs commerciaux n'achètent que des quantités élevées.

### **Autres**

- Alors que le PPRR avait beaucoup investi pour la production de piment, seule une petite quantité a été récoltée et vendue au CAM. Les producteurs évoquent une faible résistance des plants de piments aux conditions climatiques, d'où la décision du projet de se concentrer sur le paddy. Les producteurs adoptent en effet petit à petit une nouvelle culture, mais ne changent pas d'une année à l'autre leurs habitudes. Il y a également un problème de renouvellement des plants.



## Fiche 9 : Iazafo Nord - État de référence, juin 2012

### 1. Historique du CAM

#### 1.1 Infrastructure et équipements

CAM	Présentation du CAM
Année de création	2008
Début des activités commerciales	Juin 2008
Construction (Ar)	38 146 000
Équipements (Ar)	1 926 000
Fonds de roulement (Ar)	18 900 000
<b>Investissement total (USD)</b>	<b>26 620 ,40 (58 972 000,00 Ar)</b>

Source : ODDIT, 2012

#### 1.2 Personnel des CAM

Personnel CAM	Changements depuis 2008
Gérant	2008 - juillet 2011 : licencié car impossibilité pour le CAM de payer à la fois la gérante et le secrétaire comptable.
Secrétaire comptable	2009 - octobre 2011 : au départ de la gérante, le secrétaire comptable ne peut pas gérer seul le CAM : il démissionne.  Même secrétaire comptable depuis octobre 2011.
ATC	2008 à 2011 : pas de passation avec le deuxième ATC, personne ne connaît la raison de son départ.  Même ATC puis octobre 2011

Source : Entretien ATC, Secrétaire comptable, Iazafo Nord, 2012

#### 1.3 Évolution de l'intégration des OP

Année	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Total des cotisations (Ar)</b>	200 000 (6 OP + 1 personne physique)	0	0	85 000 (3 anciens + 5 nouveaux OP)	25 000 (En cours jusqu'à fin Juin)
<b>Nombre total d'OP membres*</b>	70	70	28	28	28
<b>Nombre OP ayant vendu leurs produits au CAM</b>	6	11	11	10	6

Source : Entretien ATC, socio-organisateur, secrétaire comptable, Iazafo Nord, 2012

\*responsable GLOP

## 1.4 Principales cultures de la zone

Types de cultures	Cultures
Culture de rente	Girofle Vanille Café
Culture vivrière	Paddy
Culture fruitière	Litchi Manioc
Culture industrielle	Canne à sucre

Source : PDP Izafo Nord, 2009

## 2. Analyse économique

### 2.1 Évolution des bénéfices

Année	Avec subvention		Sans subvention	
	Avec amortissement	Sans amortissement	Avec amortissement	Sans amortissement
2008	51 125,00	114 125	-3 848 875	-3 911 875
2009	902 081,25	1 082 937,64	-2 354 625,14	-2 173 768,75
2010	-4 438 664,23	-4 180 734,23	-7 939 344,23	-7 681 414,23
2011*	-1 064 181,15	-654 651,15	-2 161 411,15	-1 751 881,15

Tableau 31: Résultats du CAM de Izafo Nord, avec subvention, sans subvention, avec amortissement et sans amortissement.

Résultats issus d'audit comptable, ODDIT\*

### 2.2 Évolution des activités du CAM

#### 2.2.1 Achats du CAM et objectifs

	2008		2009		2010		2011		2012	
	Achat	Objectif	Achat	Objectif	Achat	Objectif	Achat	Objectif	Achat	Objectif
Paddy	5 422	10 000	20 553,6	40 000	41 550	80 000	19 871	100 000	4 072	80 000
Girofle	44,77	2 000	1 084	5 000	0	2 000	0	3 000	0	5 000
Vanille	0	0	64	500	316	300	0	0	0	2 000 (verte)
Huiles essentielles	0	0	35,5	200	0	0	0	0	0	
Litchi	0	0	0	0	5 000	15 000	0	10 000	0	10 000
Bois de sapin	0	0	0	0	0	0	1 990	0	0	0

Tableau 32: Évolution des achats du CAM par produit (kg)

Source : fiche technique du CAM, ATC, secrétaire comptable, 2012

## 2.2.2 Raison de l'abandon et/ou de la diminution des achats par produit

### Vanille

Arrêt en 2011 : l'ancien président qui assurait l'achat et la préparation de la vanille est décédé. Ni les autres membres ni les producteurs qui cultivent la vanille ne connaissent la technique, d'où arrêt de l'activité.

### Girofle

Arrêt en 2010 : vol de girofle en 2009 (un cambriolage au point de collecte démotive les producteurs), à cela s'ajoute un faible rendement dans la zone.

2011 : projet de collaborer avec la coopérative d'agriculteurs COLDIS (Manakara) pour un objectif de 40t couvrant les CAM de la zone nord, mais le responsable d'antenne intervient pour le compte d'un autre opérateur commercial, ce qui entraîne de la confusion.

### Huiles essentielles

Arrêt en 2010 : difficulté dans la collecte d'huile essentielle car les propriétaires d'alambic achètent les huiles essentielles des producteurs dès la transformation.

### Litchi

2011 : beaucoup de girofle et cours du marché élevés ; les membres délaissent la collecte de litchi.

Source : ATC, secrétaire comptable, CA, 2012

## 2.2.3 Calcul du seuil de rentabilité sur les résultats de 2011

### Avec subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
<b>Recettes 2011</b>	<b>21 850 524</b>	<b>Recettes 2011</b>	<b>21 850 524</b>
CV	15 197 354	CV	15 197 354
MCV	6 653 169	MCV	6 653 169
CF	7 717 350	CF	6 802 023
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>25 345 537</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>22 339 394</b>

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT 2011

## Sans subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
<b>Recettes 2011</b>	<b>19 927 497</b>	<b>Recettes 2011</b>	<b>19 927 497</b>
CV	15 197 354	CV	15 197 354
MCV	4 730 142	MCV	4 730 142
CF	7 717 350	CF	6 802 023
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>32 512 231</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>28 656 072</b>

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT 2011

### 3. Engagement du CAM pour 2012

Le CA se propose de sensibiliser à nouveau les producteurs au niveau des fokontany : chaque président d'OP mobilise et informe son OP.

Pour le paddy, 95 membres actifs (membres qui vendent au CAM) sont attendus en 2012. Par rapport à 2011, le CA s'engage à acheter de la vanille verte et du girofle. La vanille verte sera revendue par le CAM en l'état (personne ne sait comment transformer la vanille verte en vanille séchée). En ce qui concerne le girofle, les membres du CA vont chacun cotiser des sacs de girofle pour débloquer suffisamment de fonds au début de la collecte, puis ils vont progressivement revendre le girofle collecté afin d'avoir suffisamment d'argent pour en acheter à nouveau.

Produits	Objectifs quantités achetés 2012 (kg)	Estimation quantité à vendre (kg)	Estimation du prix* de vente de 2011 Ar/kg	Estimation du chiffre d'affaire (en ariary)
Paddy	40 000	37 600	14 000 Ar/17 kg 823,5 Ar/kg	30 963 600
Vanille verte	2 000	2 000	3 000	6 000 000
Girofle	20 000	20 000	15 000	300 000 000
Total du chiffre d'affaire attendu				<b>336 963 600</b>
Total du chiffre d'affaire attendu (sans paddy)				<b>306 000 000</b>

Tableau 33 : Objectifs fixés par les membres actifs du CAM lors du diagnostic 2012

\*prix de la dernière année

#### 4. Forces et faiblesses du CAM

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucun détournement</li> <li>- Volonté des membres du CA de rechercher les fonds de démarrage nécessaires à la collecte</li> <li>- Peu de changement au niveau du personnel du CAM (gérant et secrétaire comptable) et au niveau du CA</li> <li>- Les producteurs achètent le paddy au CAM lors de la période de soudure</li> <li>- Bonne relation entre le CAM et l'OTIV</li> <li>- Paddy en stock (disponibilité d'un fonds pour démarrer les achats)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Point de collecte loin du CAM =&gt; difficile de mobiliser les membres</li> <li>- Insécurité du lieu de stockage des produits au niveau de certains points de collecte (pas de magasin de stockage et peu de vérification de la part des responsables pour la sécurisation du lieu de stockage. Risque de cambriolage)</li> <li>- Gestion de l'activité de la préparation de la vanille par une seule personne du CA (le départ de cette personne a entraîné l'arrêt de l'activité)</li> <li>- Développement d'activité contraire au concept de CAM (achat de planches de bois de sapin à Tamatave et revente au CAM)</li> <li>- Peu de membres d'OP participent à l'activité du CAM</li> <li>- Retard du déblocage des fonds pour la collecte de paddy (après le passage des collecteurs)</li> <li>- Faible autonomie du CA dans la prise de décision et la recherche d'OC</li> <li>- Démotivation des membres à cause du non partage des bénéfices</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potentialité de la zone pour les produits de rente (girofle, café, vanille)</li> <li>- Forte production de paddy (plaine de lazafo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvais état de la route reliant la région et le pôle</li> <li>- Un collecteur de paddy résidant dans le pôle fixe le prix d'achat (prix élevé par rapport à celui du CAM)</li> <li>- Autorités locales en concurrence avec le CAM (le maire oblige les producteurs à lui vendre les produits parce qu'il est collecteur + accaparement d'un GCV pour ses collectes personnelles au détriment des producteurs)</li> </ul>

## **5. Fiche aide-mémoire Iazafo Nord**

### **Aspects socioculturels**

- Problème de communication : les producteurs rencontrés membres d'OP des points de collecte ne savent pas ce qu'est le CAM, ni la différence entre un CAM et un collecteur.
- Il y a peu de membres motivés dans le CA, seulement un petit noyau de 3 membres actifs.
- Les producteurs veulent que le paddy vendu au point de collecte reste au même endroit jusqu'à la période de soudure afin que les membres puissent se procurer du paddy. Il y a problème dans l'organisation de la vente sur le point de collecte. Plusieurs OP refusent de vendre au CAM si le paddy ne reste pas sur le point de collecte.
- Au début, les producteurs se sont précipités pour devenir membre, puis ont quitté lorsque les ristournes n'ont pas été distribuées.

### **Aspects organisationnels**

- Il ne reste plus qu'une secrétaire comptable au CAM, la gérante est partie car il n'y avait pas suffisamment de fonds pour payer son salaire.
- Trois changements de CA depuis le fonctionnement du CAM en 2008.
- Confusion entre le rôle des fédérations dans la commercialisation et l'appui au fonctionnement du CAM.
- Cambriolage en 2009 des stocks de girofle sur un point de collecte. Le CA estime qu'il s'agit d'un cambriolage alors que les producteurs pensent qu'il y a eu vol. Il existe certainement un problème de sécurité des produits stockés aux points de collecte.
- Certains responsables des points de collecte font bien leur travail et achètent beaucoup de produits (attente des bénéficiaires) alors que d'autres sont inactifs et rendent le CAM déficitaire.

### **Aspects économiques**

- Seul le paddy a été acheté par le CAM en 2011. Pour avoir suffisamment d'argent afin de payer la secrétaire comptable, le CAM a acheté du bois de sapin à Tamatave pour le revendre à Iazafo Nord, même si cette pratique ne fait pas partie des objectifs du CAM.
- La production du litchi a été abandonnée car l'activité du girofle se déroule au même moment de l'année, et son cours sur le marché est élevé. La production d'huile essentielle a également été abandonnée, car il y a une forte concurrence avec les propriétaires d'alambic qui achètent les huiles des producteurs. La vanille a été abandonnée car le PCA était le seul à être impliqué dans cette activité et, suite à son décès, aucun membre ne savait comment préparer la vanille séchée. Enfin, le girofle a été abandonné en 2011 suite à une confusion entre le CAM et le responsable d'antenne des fédérations.

- Il existe un problème de déblocage des fonds : l'OTIV fixe la date de réception des dossiers pour la campagne de paddy et prend jusqu'à 2 mois avant de verser l'argent. Les fonds sont ainsi débloqués trop tard par rapport à la récolte, aux collecteurs et à la fête nationale.
- Les collecteurs proposent un meilleur prix que le CAM et vont jusqu'aux champs pour acheter les produits. Les responsables des points de collecte doivent, pour pouvoir réagir, réunir le CA pour réajuster le prix : la procédure est trop longue.
- Un acheteur de Tamatave s'est installé dans la zone et il est maître du prix du paddy dans le pôle.

### **Autres**

- Le CAM a des points de collecte sur des communes différentes, ce qui engendre des conflits d'intérêt entre les maires mais aussi entre les membres du CA (certains points de collectes ne sont pas représentés).
- Les boutiquiers sont ouverts tous les jours : il y a pression sur les producteurs pour qu'ils ne vendent pas au CAM.

# Fiche 10 : Vohilengo - État de référence, juin 2012

## 1. Historique du CAM

### 1.1 Infrastructure et équipements

CAM	Présentation du CAM
Année de création	2007
Début des activités commerciales	Mai 2007
Construction (Ar)	43 335 370
Équipements (Ar)	3 123 370
Fonds de roulement (Ar)	12 364 000
<b>Investissement total (USD)</b>	<b>26 553,02 (58 822 740 Ar)</b>

Source : 2012 ODDIT

### 1.2 Personnel des CAM

Personnel CAM	Changements depuis 2008	Raisons
Gérant	Six changements de gérants depuis 2008  En 2007 : 2 gérants différents  En 2008 : 3 gérants différents  En juin 2009 : 1 nouveau gérant: détournement de 3 000 000 Ar (estimation)	Vol d'argent  Autres opportunités d'embauche  Retour dans la famille
Secrétaire comptable	Mars 2009 à décembre 2011 : premier secrétaire comptable	Départ du SC car le gérant détient toute la caisse, le SC ne fait qu'enregistrer les écritures.  Mariage du SC, ouverture boutique
ATC	De 2007 à Juillet 2009  Même ATC depuis octobre 2009	ATC impliqué dans un détournement de 3 000 000 Ar (avec le gérant)

Source : ATC, fiche technique, 2012

### 1.3 Évolution des OP CAM

Année	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Total des cotisations (en ariary)</b>	200 000	0	0	0	0	0
<b>Nombre total d'OP membre</b>	ND	29	45	48	48	8
<b>Nombre d'OP ayant vendu leurs produits au CAM</b>	0	12	15	11	8	Pas d'activité

Source : Socio-organisateur, ATC, 2012



## 1.4 Principales cultures de la zone

Types de cultures	Cultures	Production de la zone t/an
Culture de rente	Café	90
	Girofle	220
	Vanille verte	10
Culture vivrière	Paddy	2 915
	Manioc	3 500
	Maïs	154
Culture fruitière	Banane	55
	Litchi	8800

Source : PDP Vohilengo, 2009

## 2. Analyse économique

### 2.1 Évolution des bénéfices

Année	Avec subvention		Sans subvention	
	Avec amortissement	Sans amortissement	Avec amortissement	Sans amortissement
2008	-1 238 469,50	-958 796,16	-1 518 142,84	-1 238 469,50
2009	-3 338 590,00	-1 196 143,17	-8 115 216,83	-5 972 770,00
2010	-1 659 173,50	578 410,82	-4 916 857,82	-2 679 273,50
2011*	-1 869 947,44	598 836,88	-4 360 931,76	-1 892 147,44

Tableau 34 : Résultats du CAM de Vohilengo, avec subvention, sans subvention, avec amortissement et sans amortissement.

Source : Résultats issus d'audit comptable, ODDIT\*

### 2.2 Évolution des activités du CAM

#### 2.2.1 Achats du CAM

	2008	2009	2010	2011
Paddy	6 124	5 330	14 139,6	8 496,04
Girofle	0	3 578,7	0	0
Litchi	0	0	5 000	0
Riz blanc	0	0	0	300

Tableau 35 : Évolution des achats du CAM par produit (kg)

Source : ATC, fiche technique, 2012

#### 2.2.2 Raison de l'abandon et/ou de diminution des achats par produit par an

#### Girofle

Arrêt en 2010 à cause du détournement des produits et d'argent en 2009. Le CAM était en situation difficile en 2010 car le problème de détournement n'avait pas encore été réglé :

- Il n'y avait pas assez d'argent pour commencer une nouvelle campagne en 2010.
- L'ATC, nouvellement arrivée en 2010, n'était pas confiant car il venait de constater le détournement et travaillait encore à redresser les comptes.
- Perte de confiance des opérateurs car contrat non honoré en 2009.

## Litchi

Arrêt en 2011 : en 2010, le traitement du litchi est organisé avec la coopérative d'Izafo Nord. L'abandon du litchi est dû aux prix élevés du girofle en 2010. Les producteurs ne se sont pas préparés pour la campagne de litchi à cause de la montée des cours du girofle. De plus, le bac qui relie les deux pôles (Izafo Nord et Vohilengo) est en panne.

Source : ATC, CA, 2012

### 2.2.3 Calcul du seuil de rentabilité sur les résultats de 2011

#### Avec subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
<b>Recettes 2011</b>	<b>5 367 884</b>	<b>Recettes 2011</b>	<b>5 367 884</b>
CV	2 603 597	CV	2 603 597
MCV	2 764 287	MCV	2 764 287
CF	4 634 234	CF	2 165 450
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>8 999 078</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>4 205 021</b>

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT 2011

#### Sans subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
<b>Recettes 2011</b>	<b>2 876 900</b>	<b>Recettes 2011</b>	<b>2 876 900</b>
CV	2 603 597	CV	2 603 597
MCV	273 303	MCV	273 303
CF	4 634 234	CF	2 165 450
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>48 781 938</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>22 794 456</b>

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT 2011

## 3. Engagement du CAM pour 2012

Produits	Objectifs quantités achetées en 2012 (kg)	Estimation quantités à vendre (kg)	Estimation du prix* de vente de 2011 Ar/kg	Estimation du chiffre d'affaire (en ariary)
Paddy (53 membres actifs)	25 000	23 500 (avec 6% de dessiccation)	882	20 727 000

Produits	Objectifs quantités achetées en 2012 (kg)	Estimation quantités à vendre (kg)	Estimation du prix* de vente de 2011 Ar/kg	Estimation du chiffre d'affaire (en ariary)
Girofle	10 000	10 000	16 000	160 000 000
Litchi	3 000	3 000	8 00	2 400 000
<b>Total du chiffre d'affaire attendu en 2012</b>				<b>183 127 000</b>

\*prix de la dernière année

Tableau 36 : Objectifs fixés par les membres actifs du CAM lors du diagnostic 2012

#### 4. Forces et faiblesses du CAM

FORCES	FAIBLESSES
-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvaise entente entre le CA et l'ATC.</li> <li>- Équipement du CAM utilisé par le PCA.</li> <li>- Démotivation des membres : il n'y a plus de confiance dans le CAM.</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problème au niveau du terrain d'emplacement (l'ancien maire a racheté les terrains de la personne qui a fait le don au CAM. Il veut récupérer les infrastructures, il a commencé à mettre ses déchets sur le terrain du CAM).</li> <li>- Un petit noyau (désintéressé des producteurs) dirige le CAM.</li> </ul>

## **5. Fiche aide-mémoire Vohilengo**

### **Aspects socioculturels**

- Deux membres du CA restent « encore motivés ». Il y a eu un accaparement du CAM et des équipements pour des intérêts personnels (le groupe électrogène du CAM est utilisé par le PCA à des fins personnelles).
- L'ex-maire (en poste lors de l'ouverture du CAM) veut récupérer les locaux du CAM et a déjà pris possession du terrain sur lequel se trouvent les infrastructures. Il déverse ses déchets à l'arrière du CAM pour « marquer son territoire ».
- Les producteurs ne se sentent pas représentés par le CA. Ils n'ont pas confiance dans le PCA et ne comprennent pas pourquoi il est réélu.
- Les producteurs ne connaissent pas le but de CAM et les raisons de son existence.

### **Aspects organisationnels**

- Six changements de gérants sur le pôle.
- Différences entre l'approche préconisée par les conseillers agricoles et celle des socioorganisateur lors de la mise en place des OP. Le conseiller agricole conseille de ne pas cotiser tant que les dons et subventions ne sont pas versés, alors que les socioorganisateur estiment qu'il faut cotiser tous les ans.
- Deux membres du CA (le PCA et la secrétaire comptable ainsi que l'ex-commissaire au compte) ont des créances de plus d'un million d'ariary (cumulés) avec le CAM.
- De nombreux détournements réalisés par des ATC, des gérants et des suspicions concernant le CA.

### **Aspects économiques**

- Plus d'activité économique depuis le début de l'année 2011.
- Achat uniquement de paddy en 2011, arrêt du girofle et du litchi.

### **Autres**

- ATC menacé par le PCA s'il dévoile la vérité concernant leurs activités.

# Fiche 11 : Anjahambe - État de référence, juin 2012

## 1. Historique du CAM

### 1.1 Infrastructure et équipements

CAM	Présentation du CAM
Année de création	2007
Début des activités commerciales	Août 2007
Construction (Ar)	51 060 575,98
Superficie construite (m <sup>2</sup> )	60
Équipements (Ar)	26 001 700
Fonds de roulement (Ar)	39 188 400
<b>Investissement total (USD)</b>	<b>52 476,42 (116 250 675,98 Ar)</b>

Source : ODDIT, 2012

### 1.2 Personnel des CAM

Personnel CAM	Changements depuis 2007
Gérant	Six gérants au total 2007 : départ pour un autre poste à Fénériver-Est. 2008 : pas de gérant (CAM géré par membres du CA uniquement) 2009 : licencié par les membres du CA pour incompétence 2009-2010 : détournement d'un million d'ariary par le secrétaire comptable 2010 (moins d'un mois) : départ car son époux a trouvé un emploi ailleurs 2010-2012 : vente à perte de girofle (licenciement par le CA)
Secrétaire comptable	2009-2010 : remplace le gérant à son départ
ATC	Quatre ATC différents

Source : ATC, CA, 2012

### 1.3 Évolution du nombre d'OP CAM

Année	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Total des cotisations en ariary*</b>	0	0	28 000	26 000	14 000	140 000
<b>Nombre total d'OP membres*</b>		24	21	23	23	12
<b>Nombre OP ayant vendu leur produits au CAM</b>	8	0	5	6	4	En cours

Source : Fiche technique 2012,

\* Responsable GLOP, 2012

## 1.4 Principales cultures de la zone

Types de cultures	Surface (ha)		Production (t)	Rendement (t/an)
	Cultivable	Cultivée		
Riz en tavy	8 500	1 500	1 515	1,1
Riz irrigué manioc	1 780	450	675	1,5
Patate douce	4 500	49	735	15,0
Canne à sucre	4 500	10	100	10,0
Café	1 580	200	3 600	18
Girofle	3 500	125	88	1,1
Maïs	12 000	6 000	9 600	1,6
Litchi	3 500	10	12	1,2

Source : PRDR Analanjirifo, 2006

## 2. Analyse économique

### 2.1 Évolution des bénéfices

Année	Avec subvention		Sans subvention	
	Avec amortissement	Sans amortissement	Avec amortissement	Sans amortissement
2008	38 940,00	4 571 697,64	-1 118 060,00	3 414 697,64
2009	-1 539 222,23	3 241 034,98	-8 990 859,44	-4 210 602,23
2010	273 385,73	5 006 633,98	-6 004 861,76	-1 271 614,27
2011*	-1 539 020,79	3 306 582,25	-7 794 523,83	-2 948 920,79

Tableau 37 : Résultats du CAM d'Anjahambe, avec subvention, sans subvention, avec amortissement et sans amortissement.

Résultats issus de l'audit comptable, ODDIT\*

### 2.2 Évolution des activités du CAM

#### 2.2.1 Achats du CAM

	2007		2008		2009	
	Achats	Objectif	Achats	Objectif	Achats	Objectif
Clous de girofle	<b>809,35</b>	<b>1 000</b>	Aucune activité d'achat en 2008. Location de l'alambic		<b>0</b>	6 000
Litchi	<b>15 000</b>	<b>20 000</b>			<b>3 870</b>	10 000
Maïs	0	0			<b>3 500</b>	9 000
Paddy	0	0			<b>0</b>	6 000
Huiles essentielles	<b>169,25</b>	<b>100</b>			<b>125,25</b>	2 000
Griffes de girofle	0	0			0	0
Feuilles de girofle	0	0			0	0

Tableau 38 (1): Évolution des achats du CAM par produit (kg)

Source : ATC et Secrétaire comptable

Produits (kg)	2010		2011		2012	
	Achats	Objectif	Achats	Objectif	Achats	Objectif
Clous de girofle	0	0	1 094	5000	En cours	0
Litchi	0	0	0	0		0
Maïs	0	0	0	0		0
Paddy	10 380	20 000	6 651,73	10 000		20 t
Huiles essentielles	0	0	66,64	2 000		2 t
Griffes de girofle	0	0	0	0		10 t
Feuilles de girofle	6 202	0	0	0		0

Tableau 38 (2): Évolution des achats du CAM par produit (kg)

Source : ATC et Secrétaire comptable

### 2.2.2 Raison de l'abandon, de diminution, d'augmentation des achats par produit

#### Girofle

2008 à 2010 : production insuffisante.

Arrêt 2012 : trop de concurrents ; choix stratégique de la griffe de girofle en 2012 (pour faire de l'huile essentielle).

#### Huiles essentielles (transformation)

2010 : prix élevé de l'huile essentielle (8 000 à 40 000 Ar/kg)

2011 : prix du clou de girofle très élevé (15 000 à 22 000 Ar) donc les producteurs n'ont pas coupé les feuilles pour la transformation en essence.

#### Huiles essentielles

Arrêt en 2011 par manque de fonds pour la collecte

2012 : rapatriements de fonds du PPRR

#### Paddy

Abandon en 2009 : retard de réponse de l'accord de fonds par l'OTIV (dépôt du dossier en mai et réponse en fin juin, lorsque la campagne est déjà terminée).

#### Litchi

Abandon en 2008 : le CAM déficitaire en 2007 car seules 14,5t sur 15t ont été achetées par les opérateurs du marché d'Anosibe et à un prix plus bas que prévu.

Faible quantité en 2009 : les collecteurs achètent à de meilleurs prix.

## Maïs

Production de maïs limitée dans la zone, et problème avec l'opérateur commercial (LFL) qui achète au même prix que le CAM, qui vent donc à perte.

Source : ATC, CA, 2012

### 2.2.3 Utilisation de l'alambic du CAM, transformation des feuilles de girofle en huile essentielle

	2008	2009	2010	2011	2012
Quantité de feuilles transformées (kg)	ND	ND	43 194,5	7 482	ND
Quantité d'huile essentielle obtenue (l)	ND	ND	1 428,6	135	ND
Quantité pour le CAM (l)	23,8	170,4	232,5	33	20,3
Chiffre d'affaire à la vente (Ar)	209 770	1 884 594,03	4 511 895	1 009 173	En cours
Charges (Ar)	46 000	356 000	634 000	800 000	En cours
Marge pour le CAM (Ar)	<b>163 770</b>	<b>1 528 594</b>	<b>3 877 895</b>	<b>209 173</b>	<b>En cours</b>

Tableau 39 : Évolution de l'activité de l'alambic

Source : ATC, cahier d'enregistrement alambic – trésorier CA, 2012

### 2.2.4 Calcul du seuil de rentabilité sur les résultats de 2011

#### Avec subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
<b>Recettes 2011</b>	<b>28 786 203</b>	<b>Recettes 2011</b>	<b>28 786 203</b>
CV	21 449 661	CV	21 449 661
MCV	7 336 542	MCV	7 336 542
CF	8 875 563	CF	4 029 960
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>34 824 820</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>15 812 251</b>

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT 2011

#### Sans subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
<b>Recettes 2011</b>	<b>22 530 700</b>	<b>Recettes 2011</b>	<b>22 530 700</b>
CV	21 449 661	CV	21 449 661
MCV	1 081 039	MCV	1 081 039
CF	8 875 563	CF	4 029 960
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>184 981 863</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>83 991 236</b>

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT 2011



### 3. Engagement du CAM pour 2012

Le CA oriente sa stratégie pour 2012 vers l'optimisation de l'utilisation de l'alambic et la production d'huile essentielle de girofle et de cannelle (d'autant plus qu'ils sont certifiés bio) :

- Le CAM va acheter les huiles essentielles transformées par l'alambic.
- Récupération des frais de location de l'alambic : 11 par cuisson.
- Pour les fonds de démarrage, les membres du CA regroupent leurs feuilles de girofle : 1 600 kg au total (ce qui correspond à 40l d'huile essentielle).

Produits	Objectifs quantités achetés 2012 (l)	Estimation quantité à vendre (l)	Estimation du prix* de vente de 2011 Ar/l	Estimation du chiffre d'affaire en ariary
Huile essentielle clou	100	100 +25 (frais de location)	30 580	3 822 500
Huile essentielle cannelle	1	1	600 000	600 000
<b>Total du chiffre d'affaire attendu pour 2012</b>				<b>4 422 500</b>

Tableau 40 : Objectifs fixés par les membres actifs du CAM lors du diagnostic 2012  
\*prix de la dernière année

### 4. Forces et faiblesses du CAM

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remboursement à temps des crédits à l'OTIV</li> <li>- Le CAM encore appuyé occasionnellement par un ATC</li> <li>- Le CAM a dégagé un bénéfice avec subvention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influence des responsables de PPRR sur la « mauvaise » prise de décision (huile essentielle)</li> <li>- Manque de confiance des OP envers les membres de CA</li> <li>- Majorité des OP sont inactives</li> <li>- Détournement de fonds à plusieurs reprises par les gérants et non remboursement des créances aux points de collecte</li> <li>- Changement fréquent de personnel (5 gérants)</li> <li>- Emplacement du CAM (loin de la route principale)</li> <li>- Manque de coordination entre les équipes d'encadreurs du CAM</li> <li>- Il n'y a plus de gérant ni de secrétaire comptable</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possession d'un alambic moderne et en activité qui peut faire cuire différents types d'huiles essentielles</li> <li>- Beaucoup de feuilles de girofle</li> <li>- Certification bio pour l'huile essentielle, par l'ONG Agronomes et vétérinaires sans frontières (AVSF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d'appui de la part des autorités locales</li> <li>- Faible production de paddy et de maïs dans la zone</li> <li>- Concurrents toujours présents qui achètent à des prix meilleurs et sans exigence de qualité</li> <li>- Variation rapide des coûts de produits</li> <li>- Retard de l'OTIV dans le traitement des dossiers de demande de financement</li> </ul>

## 5. Fiche aide-mémoire Anjahambe

### Aspects socioculturels

- Diminution des OP actives qui vendent au CAM (7 OP ont participé à l'élection du CA en 2011, contre 24 en 2009) :
  - Certaines OP étaient intéressées par le financement des microprojets, puis se sont dissipées une fois la subvention obtenue
  - D'autres OP actives n'ont pas accepté que des « non membres d'OP » aient été ciblés pour les microprojets et aient reçu des subventions.
- Démotivation progressive des membres :
  - Non distribution des subventions ; vente du paddy hors du pôle ; retard du déblocage des fonds
  - Malgré les irrégularités constatées lors du pesage, les producteurs choisissent un acheteur en fonction du prix

### Aspects organisationnels

- Cinq gérants différents depuis 2007, 1 secrétaire comptable, 4 ATC et 3 renouvellements du CA
- Les responsables des points de collectes sont mal informés des décisions du CA (ils ne participent pas aux réunions) : par exemple, la décision du déblocage des fonds n'est pas connue à l'avance
- Avant l'arrivée du CAM, les producteurs n'avaient pas de difficultés pour vendre leurs produits (aux boutiquiers ou aux collecteurs) à un prix égal à celui du CAM (mais avec un coût de pesage)
- Certains membres du CA ont été malhonnêtes avec la gestion de l'argent aux points de collecte, ce qui a entraîné une perte de confiance et un désengagement des responsables de points de collecte
- Pas de suivi des stocks et des comptes par le CA
- Retard de l'OTIV dans le traitement des dossiers concernant le paddy, et déblocage des fonds à la fin de la récolte

### Aspects économiques

- Beaucoup de vente à perte (maïs, litchi, girofle) par besoin d'argent pour acheter des produits
- Le prix des collecteurs et des boutiquiers est meilleur que celui du CAM alors que le CAM requiert, en plus, une garantie de qualité. On constate, par conséquent, l'arrêt de l'achat de girofle

- La spécificité du CAM est dans le marché de l'huile essentielle, car ce secteur n'est pas très concurrentiel. L'alambic moderne du CAM permet un bon rendement.
  - L'activité de production d'huiles essentielles devrait être mieux exploitée
  - Il serait conseillé de faire d'autres huiles que celle de girofle, car à cause du prix des clous de girofle, il y a eu peu de transformation en huile essentielle en 2011
- Suite au détournement d'un million d'ariary par le secrétaire comptable et une vente à perte du girofle, le CA n'a pas cherché à être remboursé ou à faire des poursuites

### **Autres**

- Irrégularité des résultats du CAM
- Le CAM est situé à 1 km de la voie principale, la route nationale 22, est reste inaccessible en voiture
- Désintérêt des autorités locales pour le CAM (le maire n'a jamais visité le CAM, situé à 1 km de son bureau)
- Créances non remboursées de certains membres du CA auprès du CAM. De plus, il est difficile de récupérer les informations précises car le dernier gérant est parti avec le cahier d'enregistrement et les écritures ne sont pas respectées dans les outils de gestion présents au CAM

# Fiche 12 : Iazafo Sud - État de référence, juin 2012

## 1. Historique du CAM

### 1.1 Infrastructure et équipements

CAM	Présentation du CAM
Année de création	2006
Début des activités commerciales	2006
Construction (Ar)	64 653 212,66
Superficie construite (m <sup>2</sup> )	150
Équipements (Ar)	11 281 154
Fonds de roulement (Ar)	83 967 600
<b>Investissement total (USD)</b>	<b>72 180,94 (159 901 966,66 Ar)</b>

Source : ODDIT, 2012

### 1.2 Personnel des CAM

Personnel CAM	Changements depuis 2008
Gérant	2006 : Pas beaucoup d'activité, démission Juillet 2008 à février 2009 : démission Mai 2009 à mars 2011 : licencié par le CA car problème avec la gestion (charges très hautes et non proportionnelles à l'activité) => CAM déficitaire.
Secrétaire comptable	2006 à 2008 : 1 secrétaire comptable
ATC	2006 à 2010 : 3 ATC dont deux licenciés par le PPRR et l'autre affecté dans un autre pôle Même ATC depuis juin 2010

Source : ATC, CA, 2012

### 1.3 Évolution des OP CAM

Année	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Total des cotisations, en ariary*</b>	ND	ND	0	40 000	55 000	140 000	attente
<b>Nombre total d'OP membres*</b>	ND	ND	95	95	28	28	34
<b>Nombre d'OP ayant vendu leurs produits au CAM</b>	6	ND	ND	4	7	ND	ND

Source : ATC

\*responsable GLOP, 2012

## 1.4 Principales cultures de la zone

Types de cultures	Surface	Rendement (t)
<b>Vivrière :</b>		
Riz	3600 ha	2,5 t/ha (saison 1) – 1,5t/ha (saison 2)
Manioc	60 ha	4,5 t/ha
Maïs	80 ha	3,5 t/ha
Patate douce	12 ha	10 t/ha
Fruit à pain	14 ha	12 t/ha
<b>Rente (35%):</b>		
Girofle	900 ha	
Café		
Poivre	10 – 15 ha	
Cannelle		
<b>Fruits :</b>		
Litchi	35 ha	650 à 800 t
Ananas		

Source : PDP Izafo sud, 2009

## 2. Analyse économique

### 2.1 Évolution des bénéfices

Année	Avec subvention		Sans subvention	
	Avec amortissement	Sans amortissement	Avec amortissement	Sans amortissement
2008	8 372 536,99	14 242 963,60	4 492 536,99	10 362 963,60
2009	-11 713 496,03	-5 730 759,90	-17 335 908,83	-11 353 172,70
2010	-15 224 351,15	-9 353 003,90	-20 822 458,40	-14 941 111,20
2011*	570 980 ,34	5 382 249,48	-4 240 288,80	570 980, 34

Tableau 41 : Résultats du CAM d'Izafo Sud, avec subvention, sans subvention, avec amortissement et sans amortissement.

Résultats issus d'audit comptable, ODDIT\*

### 2.2 Évolution des activités du CAM

#### 2.2.1 Achats du CAM

	2006	2007	2008	2009		2010		2011
	Achat	Achat	Achat	Achat	Objectif	Achat	Objectif	Achat
paddy	6 000	13 000	6 000	38 166,17	40 t	63 209	500 000	3 400 kg acheté par le CAM et 190 605,84 kg par le regroupement à l'OTIV

	2006	2007	2008	2009		2010		2011
	Achat	Achat	Achat	Achat	Objectif	Achat	Objectif	Achat
girofle	0	600	0	0	0	0	0	0
litchi	0	0	0	19 535	15 t	2 200	0	0
maïs	0	0	0	0	0	22 677	0	0

Tableau 42 : Évolution des achats du CAM par produit (kg)  
Source : ATC, 2012

### 2.2.2 Raison d'abandon, de diminution ou d'augmentation des achats par produit

#### **Paddy**

Mauvaise gestion du CAM, d'où suspension des fonds entre février et juillet 201, et menace de fermeture par l'unité de gestion du projet.

Comme il n'y a plus de fonds, le CA mobilise les OP et organise un regroupement de produits dans les GCV et magasin de stockage : le pôle atteint 190 t.

#### **Girofle**

Problème de dessiccation (pas de partenaires commerciaux d'où longue période de stockage).

Beaucoup de concurrents pour le girofle qui achètent de tout, alors que le CAM exige un produit de qualité pour le même prix.

Les fonds arrivent après le passage des collecteurs.

#### **Litchi**

En 2009, le CAM a fait 19 t contre 2 t en 2010. En 2009, l'opérateur commercial est motivé pour acheter le litchi à bon prix, mais à la fin de la campagne il n'assure plus la collecte des produits déjà regroupés par les membres. Déception de la coopérative.

#### **Maïs**

En 2011, le compte du CAM est suspendu et arrêt des activités.

Le CA n'a pas recommencé l'opération maïs car un seul fokontany en produit.

Source : Entretien avec le CA et ATC, 2012

### 2.2.3 utilisation de la décortiqueuse du CAM

	2009	2010	2011	2012
<b>Quantité de Paddy traitée (en kg)</b>	Location à 120 000 Ar/mois pendant 12 mois	101 080,5	11 590 (3 mois de fonctionnement)	En location à 100 000 Ar /mois pendant 6 mois de juin à décembre (renouvelable)
<b>Recettes pour le CAM (Ar)</b>		2 744 335 599 600 (Son)	347 700 177 800 (Son)	
<b>Charges (Ar) :</b> <b>Carburant</b> <b>Réparations</b> <b>Salaires</b>		1 448 200 1 194 500 695 000	226 000 150 000 335 500	
<b>Marge (Ar)</b>		1 440 000	6 235	

Tableau 43 : Évolution de l'activité de transformation du paddy en riz blanc, en kg de paddy transformé  
Source : ATC, 2012

### 2.2.4 Calcul du seuil de rentabilité sur les résultats de 2011

#### Avec subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
Recettes 2011	10 520 186	Recettes 2011	10 520 186
CV	3 146 000	CV	3 146 000
MCV	7 374 186	MCV	7 374 186
CF	6 803 206	CF	1 909 730
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>9 705 612</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>2 724 465</b>

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT 2011

#### Sans subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
Recettes 2011	5 388 917	Recettes 2011	5 388 917
CV	3 146 000	CV	3 146 000
MCV	2 242 917	MCV	2 242 917
CF	6 803 206	CF	1 909 730
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>16 345 639</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>4 588 389</b>

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT 2011

### 3. Engagement du CAM pour 2012

La stratégie du CA se base sur le paddy, qui est la production la plus abondante de la zone. Le CAM achète les produits regroupés par les producteurs avec un fonds de 4 000 000 Ar/semaine provenant de l'institution de microfinance Association des caisses orientées à l'autonomie (ACOA).

Produits	Objectifs des quantités achetées 2012 (kg)	Estimation des quantités à vendre (kg)	Estimation du prix* de vente de en 2011 Ar/kg	Estimation du chiffre d'affaire (Ar)
Paddy	100 000	94 000 (6% de dessiccation)	823	77 362 000
Griffe de girofle	10 000	10 000	2 000	20 000 000
<b>Total du chiffre d'affaire attendu pour 2012</b>				<b>97 362 000 &gt; SR</b>

\*prix de la dernière année

Tableau 44 : Objectifs fixés par les membres actifs du CAM lors du diagnostic 2012

### 4. Forces et faiblesses du CAM

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- CA actif et motivation des membres pour participer aux réunions</li> <li>- Appui d'un ATC sur le pôle</li> <li>- Entrée minimum de revenu grâce à la location de la décortiqueuse</li> <li>- Membres du CA qui ont une bonne expérience de coopérative avec l'union FANOHANA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de gérant et secrétaire comptable</li> <li>- Le CAM n'a aucun fonds (CAM déficitaire)</li> <li>- Toute la stratégie est centrée sur le paddy</li> <li>- Non accompagnement du CA dans l'autonomie de négociation commerciale (tout est réalisé par l'ATC)</li> <li>- Retard de réception de fonds pour démarrer la campagne</li> <li>- Problème de gestion qui a déçu les membres</li> <li>- Non accessibilité du CAM en automobile lors de la période de pluie (7 km à pied)</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication des autorités locales pour la sensibilisation et la mobilisation des producteurs</li> <li>- Tous les points de collecte ont un GCV ou un local de stockage</li> <li>- Possibilité de relancer le CAM par le regroupement de produits</li> <li>- Fort rendement de paddy dans la zone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un seul opérateur financier : l'OTIV</li> </ul>



## 5. Fiche aide-mémoire lazafo Sud

### Aspects socioculturels

- Dans cette zone, une grande majorité des producteurs était déjà organisée en OP par les projets précédents au PPRR. Certains producteurs du CA et de la coopérative sont membres de Fanohana, et ont de l'expérience dans la vente par regroupement.

### Aspects organisationnels

- Trois changements de gérant depuis l'ouverture du CAM en 2006. La dernière gérante en poste a été licenciée par le CA en 2011 à cause d'une exagération des charges. Depuis mars 2011, le CAM n'a pas de gérant ni de secrétaire comptable.
- Quatre changements d'ATC, dont 2 sont licenciés par le PPRR pour mauvais suivi
- Le CAM était totalement contrôlé par les gérants, le CA n'a jamais suivi les comptes, faisant confiance aveugle aux gérants.
- Le CAM n'a pas de contrats officiels avec les OC lors de l'achat des produits (certaines fois ils n'ont pas d'OC alors que la collecte débute). Le temps de stockage est donc long avant les livraisons et augmente la dessiccation, augmentant ainsi le risque de vendre à perte. Ce système est différent de celui de l'AVSF, qui prévoit un contrat officiel et le ramassage et la livraison directe.

### Aspects économiques

- Problème de gestion du CAM : les charges sont disproportionnées par rapport à l'activité. La dernière gérante en poste a détourné des fonds en enregistrant des charges aberrantes par rapport aux activités du CAM. Après le constat du mauvais résultat du CAM, l'ATC et la responsable commercialisation ont fait une descente sur le terrain et ont constaté que les charges enregistrées n'étaient pas normales. L'activité du CAM ainsi que les subventions de PPRR ont été gelées suite au constat de la responsable commercialisation.
- En 2011, regroupement de 190 t de paddy dans les GCV, et commission de 10 Ar/kg pour les CAM. C'est un système sans flux de liquidité, les producteurs récupèrent l'argent du paddy à l'OTIV.

### Autres

- Les créances non remboursées concernent les responsables des points de collecte ainsi que des prêts opérés par la gérante à des producteurs. Le CA actuel peut difficilement récupérer l'argent car la gérante n'a pas enregistré les producteurs qui ont déjà remboursé. Le CA ne sait plus quels sont les producteurs ayant remboursés et ceux n'ayant pas remboursés.
- Le CAM exige des produits de qualité alors que les collecteurs achètent au même prix indifféremment de la qualité du produit.

# Fiche 13 : Ampasimbe Onibe - État de référence, juin 2012

## 1. Historique du CAM

### 1.1 Infrastructure et équipements

CAM	Présentation du CAM
Année de création	Octobre 2009
Début des activités commerciales	Décembre 2009
Construction ( Ar)	56 958 743
Équipements ( Ar)	2 979 900
Fonds de roulement (Ar)	14 634 000
<b>Investissement total (USD)</b>	<b>33 662,65 (74 572 643 Ar)</b>

Source : ODDIT, 2012

### 1.2 Personnel des CAM

Personnel CAM	Changements depuis
Gérant	2009 à septembre 2010 : poste d'ATC à Manompana
Secrétaire comptable	2010 à janvier 2011 : démission pour suivre des études à Tamatave Juillet 2011 à octobre 2011 : poste d'enseignant à Foulpoint Novembre 2011 à avril 2012 : peu d'activité donc suspendu par le CA
ATC	2009 à décembre 2011 : poste de responsable de suivi-évaluation pour une autre organisation

Source : ATC et CA

### 1.3 Adhésion des membres

Année	2009	2010	2011	2012
<b>Total des cotisations (en ariary)</b>	6 000	30 000	114 000	36 000
<b>Nombre total d'OP membres</b>	39	51	61	10
<b>Nombre OP ayant vendu leurs produits au CAM</b>	ND	42	26	En cours

Source : ATC et Trésorier CA, 2012

## 1.4 Principales cultures de la zone

Produits	Superficie	Rendement total
<b>Culture vivrière</b>		
Riziculture	110 ha (exploitable)*	330 t
Maïs, haricots, manioc, patate douce		
<b>Culture de rentes</b>		
Girofle, café, vanille, litchi		
<b>Produits maraîchers</b>		
Concombre, carotte, courgette, tomate, laitue		

\*Sur la commune d'Ampasimbe-Onibe  
Source : PDP, Ampasimbe Onibe, 2009

## 2. Analyse économique

### 2.1 Évolution des bénéfices

Année	Avec subvention		Sans subvention	
	Avec amortissement	Sans amortissement	Avec amortissement	Sans amortissement
2009	-1 254 344,40	-1 252 048,57	-1 928 117,83	-1 925 822,00
2010	-2 160 790,50	-1 007 620,61	-8 095 686,39	-6 942 516,50
2011*	1 374 843,05	2 723 612,93	-1 863 278,83	-514 508,95

Tableau 45: Résultats du CAM d'Ampasimbe Onibe, avec subvention, sans subvention, avec amortissement et sans amortissement.

Résultats issus d'audit comptable, ODDIT\*

### 2.2 Évolution des activités du CAM

#### 2.2.1 Achats du CAM

	2009		2010		2011	
	Achat	Objectif	Achat	Objectif	Achat	Objectif
paddy	0	0	41 252	100 T	36 807,90	100 T
litchi	2 642	5 T	587	50 T	0	0
maïs	0	0	80 714,90	80 T	15 448	90 T

Tableau 46: Évolution des achats du CAM par produit (kg)

Source : ATC, 2012

#### 2.2.2 Raison d'abandon, de diminution ou d'augmentation des achats par produit

#### Paddy

Diminution en 2011 : mauvaise récolte à cause du climat et concurrence locale (engagement avec les boutiquiers qui les dépannent pendant la période de soudure).

## Litchi

Arrêt en 2011 conséquence du problème de 2009 et de 2010 : collecte de litchi en grappe et conventionnel prévue, mais l'opérateur commercial a annulé au dernier moment.

## Maïs

Diminution en 2011 : peu de production à cause de la sécheresse.

Concurrence : les opérateurs d'Antananarivo viennent directement dans le pôle (pas de barrière à l'entrée).

Source : Entretien avec le CA et ATC

### 2.2.3 Calcul du seuil de rentabilité sur les résultats de 2011

#### Avec subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
<b>Recettes 2011</b>	<b>36 498 760</b>	<b>Recettes 2011</b>	<b>36 498 760</b>
CV	30 155 327	CV	30 155 327
MCV	6 343 433	MCV	6 343 433
CF	4 968 590	CF	3 619 820
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>28 588 206</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>20 827 672</b>

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT 2011

#### Sans subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
<b>Recettes 2011</b>	<b>32 896 638</b>	<b>Recettes 2011</b>	<b>32 896 638</b>
CV	30 155 327	CV	30 155 327
MCV	2 741 311	MCV	2 741 311
CF	4 968 590	CF	3 619 820
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>59 624 720</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>43 439 036</b>

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT 2011

## 3. Engagement du CAM pour 2012

Produits	Objectifs des quantités achetées en 2012 (kg)	Estimation des quantités à vendre (kg)	Estimation du prix* de vente de 2011 Ar/kg	Estimation du chiffre d'affaire (en ariary)
paddy	60 000	56 400	800	45 120 000
maïs	30 000	30 000	490	14 700 000
<b>Total du chiffre d'affaire attendu</b>				<b>59 820 000</b>

Tableau 47: Objectifs fixés par les membres actifs du CAM lors du diagnostic 2012

\*prix de la dernière année

## 4. Fiche aide-mémoire Onibe

### Aspects socioculturels

- Il existe une forte interdépendance entre les producteurs et les boutiquiers, . Les producteurs empruntent aux boutiquiers et, en échange, leur vendent leur production. Ils sentent qu'ils ont une dette morale envers eux et ont souvent honte de passer devant leur boutique pour aller vendre au CAM. Les boutiquiers leurs font également des menaces s'ils ne leur vendent pas leur production.
- Les producteurs n'ont pas conscience des avantages à vendre au CAM (éviter le truquage des balances ou les coûts de pesage, par exemple) car la sensibilisation s'est centrée sur des motivations à court terme : subventions et partage des bénéfices.

### Aspects organisationnels

- Pas de gérant ni de secrétaire comptable. La gestion est assurée de façon temporaire par l'ATC et le PCA.
- Sur certains points du pôle, il y a beaucoup de paddy (augmentation des rendements grâce au SRI et aux barrages), mais pas de magasin sécurisé pour stocker la collecte. Les producteurs, déçus, ont préféré vendre aux boutiquiers (30 t de paddy vendu aux boutiquiers en une semaine).
- Le déblocage des fonds a été effectué suffisamment tôt pour la campagne de paddy : le CAM avait déjà acheté près de 40 t en juin 2012. Il s'agit du seul CAM avec du paddy en stock lors des visites effectuées.
- Désistement de dernière minute des opérateurs commerciaux. Le produit, déjà livré, est refusé : il en résulte une augmentation des charges et une vente à perte.
- Les collecteurs se placent à l'intersection des routes (en aval du CAM) et achètent les produits des paysans en route pour le CAM.

### Aspects économiques

- Les opérateurs commerciaux ne respectent pas la promesse de prix, et changent au moment de la livraison du produit. Le CAM vend à perte car ce dernier fixe le prix d'achat au producteur en fonction de celui de l'OC.
- Prix des collecteurs est supérieurs à celui du CAM (mais il faut soustraire le coût du pesage). Les collecteurs se fixent sur le prix du CAM.
- Aucune créance non remboursées sur ce pôle.
- Aucun détournement d'argent ou de produits depuis l'ouverture du CAM. En revanche, la dessiccation est parfois trop élevée.

### Autres

- Forte production de paddy et de maïs dans la zone.

- Le PCA est connu dans la zone et entretient de bonnes relations d'entraide avec les villageois. C'est un leader respecté et compétent, qui possède la capacité de mobiliser les producteurs et les membres.
- Bonne implication de l'autorité locale, qui suit les résultats et les créances, et conseille les techniciens.
- Il existe la possibilité de développer le maïs de contre-saison et de vendre à un meilleur prix.
- Aucune activité au CAM entre août et décembre.

# Fiche 14 : Ivoloina - État de référence, juillet 2012

## 1. Historique du CAM

### 1.1 Infrastructure et équipements

CAM Ivoloina	Présentation du CAM
Année de création	2008
Début des activités commerciales	Septembre 2008
Construction (Ar)	38 393 971.95
Équipements (Ar)	5 601 000
Fonds de roulement (Ar)	12 119 480
<b>Investissement total (USD)</b>	<b>25 330,48 (56 114 451,95 Ar)</b>

Source : ODDIT, 2012

### 1.2 Personnel des CAM

Personnel CAM	Changements
Gérant	Août 2008 à décembre 2008 : le gérant et l'ATC n'étaient pas en bonne entente. 17 février 2009 à décembre 2009 : démission pour poursuivre ses études.
Secrétaire comptable	25 mars 2009 à décembre 2011 : pas d'activité au CAM, le CAM n'arrive pas à payer son salaire. La secrétaire comptable reprendra fonction lorsque le CAM aura des activités.
ATC	2008 à début 2010 : licencié car les recettes ne sont pas entrées dans la caisse du CAM. L'ATC gère les activités et l'argent du CAM seul. Même ATC depuis 2010.

Source : CA et secrétaire comptable, 2012

### 1.3 Adhésion des membres

Année	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Total des cotisations (en ariary)</b>	ND	200 000*	ND	14 000**	En cours
<b>Nombre total d'OP membres (1)</b>	11	34	34	43	25
<b>Nombre OP ayant vendu leurs produits au CAM</b>	ND	22	6	13	0

Source : Secrétaire comptable

\* Part social

\*\* Cotisation 2 000 Ar/personne

(1) Source : responsable des socioorganismes

## 1.4 Principales cultures de la zone

	Riz	Manioc	Maïs	Girofle	Litchi	Canne à sucre	Café	Poivre	Ananas
t/an	1 220 (rendement moyen de 0,7 à 1,83 t/ha)	3 080	390	371	1 455	1 792	45 (rendement moyen de 0,97 t/ha)	5	12

Source : PDP, Ivoloina, 2009

## 2. Analyse économique

### 2.1 Évolution des bénéfices

Année	Avec subvention		Sans subvention	
	Avec amortissement	Sans amortissement	Avec amortissement	Sans amortissement
2008	5 800	-	-3 695 400	-
2009	-3 035 877,82	-2 482 923,40	-5 621 337,04	-5 068 382,62
2010	-2 260 276,38	-926 871,40	-4 002 131,36	-2 668 726,38
2011*	429 709,89	3 200 944,39	-2 536 044,39	-235 190,11

Tableau 48 : Résultats du CAM d'Ivoloina, avec subvention, sans subvention, avec amortissement et sans amortissement.

Résultats issus d'audit comptable, ODDIT\*

### 2.2 Évolution des activités du CAM

#### 2.2.1 Achats du CAM

	2009	2010	2011
Litchi	3 880	0	0
Piment vert frais	323,44	347	0
Piment rouge frais	44,26	156	0
Café	1 185	0	0
Paddy	2 044	0	6 092

Tableau 49 : Évolution des achats du CAM par produit (kg)

Source : ATC, 2012

#### 2.2.2 Raison d'abandon, de diminution ou d'augmentation des achats par produit

#### Litchi

Arrêt en 2010 dû à un problème de gestion : une partie de l'argent des ventes n'a pas été versé dans les caisses du CAM, et les producteurs se sont déplacés jusqu'au CAM alors qu'il n'y avait pas assez de fonds pour acheter leur litchi. En résultats, les membres ont perdu toute motivation pour vendre leurs litchis au CAM.



Faible maîtrise de la filière (le produit périt rapidement et il faut beaucoup de mobilisation et d'organisation pour réaliser la collecte).

### **Piment (vert frais, rouge frais)**

Augmentation en 2010 : en 2009, le piment est une activité nouvelle, en 2010 les producteurs commencent à s'habituer à vendre leurs piments au CAM.

Arrêt en 2011 à cause d'une production faible : les producteurs se désintéressent du piment, voire abandonnent la production à cause de la découverte de saphir dans la zone. Les producteurs ne sont pas habitués à la qualité exigée par l'opérateur commercial (piment frais avec queue) et n'acceptent pas le contrat.

### **Café**

Arrêt en 2010 : beaucoup de production et de concurrents, mais pas d'opérateurs commerciaux à bon prix ; le café reste en stock pendant un an et est revendu à perte.

### **Paddy**

Arrêt en 2010 : liquidation du stock de 2009 car en période de soudure le paddy n'a pas été vendu.

Arrêt en 2012 car le paddy de la récolte de 2011 est encore en stock : avant la collecte il avait été conclu que le paddy collecté dans le point de collecte (situé à environ 60 km du CAM) serait revendu à ce même point en période de soudure. Le bénéfice devait être partagé au point de collecte (entre le responsable du point, le GCV et les producteurs) après la vente. Cependant, lorsque le prix a augmenté, le responsable du point de collecte a averti l'ATC et aucune décision de vente n'a été prise. En mars 2012, le paddy est amené au CAM par l'ATC et n'est pas vendu à la période de soudure. Il en résulte un manque de fonds pour payer la collecte de 2012 et un mécontentement des producteurs du point de collecte.

*Source : Réunion avec CA, ATC et responsable du point de collecte*

#### *2.2.3 Activité de transformation*

<b>2009 (essai avec le piment)</b>	<b>2010 (transformation du paddy en riz)</b>	
Essai raté : broyeur non adapté au piment.	Paddy à transformer	871,5
	Prix d'achat	700 Ar/kg
	Riz blanc obtenu	610
	Prix de vente	1 120 Ar/kg
	Coût	79 720*
	Marge transformation paddy	-6 570

*Tableau 50 : Évolution de l'activité de transformation du paddy en riz blanc, en kg de paddy transformé*

*Source : ATC*

*\* Transformation : 80Ar/kg + transport 10 000 Ar*

## 2.2.4 Calcul du seuil de rentabilité sur les résultats de 2011

### Avec subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
<b>Recettes 2011</b>	<b>3 892 154</b>	<b>Recettes 2011</b>	<b>3 892 154</b>
CV	223 180	CV	223 180
MCV	3 668 974	MCV	3 668 974
CF	3 239 264	CF	938 410
<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>3 436 306</b>	<b>Seuil de rentabilité en ariary</b>	<b>995 493</b>

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT 2011

### Sans subvention

Avec amortissement		Sans amortissement	
<b>Recettes 2011</b>	<b>141 400</b>	<b>Recettes 2011</b>	<b>141 400</b>
CV	223 180	CV	223 180
MCV	-81 780	MCV	-81 780
CF	3 239 264	CF	938 410

Source : Calcul à partir des chiffres d'ODDIT 2011

Impossible d'effectuer le calcul économique en raison de la trop faible rentabilité du CAM

## 3. Engagement du CAM pour 2012

Produits	Objectifs des quantités achetées 2012 (kg)	Estimation des quantités à vendre (kg)	Estimation du prix* de vente de 2011 Ar/kg	Estimation du chiffre d'affaire (en ariary)
Piment	3 000	3 000	3 000	9 000 000
Litchi	5 000	5 000	700	3 500 000
Ananas	4 800	4 800	500	2 400 000
<b>Total du chiffre d'affaire attendu en 2012</b>				<b>14 900 000</b>

\*prix de la dernière année

Tableau 51 : Objectifs fixés par les membres actifs du CAM lors du diagnostic 2012

#### 4. Forces et faiblesses du CAM

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- PCA motivée, elle a suivi une formation à l'île de la Réunion avec le PPRR</li> <li>- Producteurs motivés</li> <li>- Secrétaire comptable active (aussi membres d'un OP CAM) et participe à la recherche d'OC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Démotivation des membres à cause de la mauvaise gestion technique et financière de l'ATC et du gérant (manque de transparence, de communication et de compte-rendus avec les CA sur la réalisation des activités)</li> <li>- Pôle trop étendu : éloignement du point de collecte de paddy par rapport au CAM</li> <li>- Mauvaise gestion économique : vente à perte trop fréquente</li> <li>- Non poursuite de l'ATC ayant détourné l'argent et pas d'explication sur la non restitution du broyeur au CAM</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte production de piments, graines de café et fruits (banane, ananas, litchi...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'une carrière d'exploitation de saphir dans la zone causant un impact négatif sur l'activité agricole</li> <li>- Barrage hydroagricole non fonctionnel qui entraîne une diminution des rendements de paddy</li> <li>- Mauvais état de la route d'accès au CAM</li> </ul>

## 5. Fiche aide-mémoire Ivoloïna

### Aspects socioculturels

- Les membres du CA ont porté plainte à l'ATC et au superviseur des ATC au sujet des détournements du premier ATC et des ventes à perte de quasiment tous les produits. Il n'y a eu aucune suite à leur plainte et l'ATC n'a jamais remboursé les fonds détournés. Les membres, démotivés, ont perdu confiance en tout le personnel du PPRR.
- Malgré la sensibilisation du CA, les producteurs ne viennent plus aux réunions. Huit membres contre les 120 attendus se sont présentés à la dernière assemblée générale.
- Le CA n'a pas été intégré dans les négociations commerciales (à l'époque du premier ATC) et à la rencontre des OC. Le CA est mobilisé uniquement pour sortir l'argent de l'OTIV, sans exiger, ni recevoir, de compte-rendus sur l'utilisation des fonds. L'ATC garde l'argent du retrait de l'OTIV.

### Aspects organisationnels

- Depuis l'ouverture du CAM en 2009, se succèdent deux gérants, un secrétaire comptable, un ATC et deux CA.
- Les points de collecte sont trop éloignés du CAM (Vohitsara Ifontsy), environ à 60 km du CAM, ou 3 heures en voiture. La PCA n'arrive pas à gérer ce point de collecte, il est impossible de mobiliser les membres pour les AG et il en résulte un manque de communication généralisé.
- Les producteurs ont l'habitude de se rendre au marché pour vendre leurs produits aux collecteurs, mais les prix sur le marché local sont bas et les collecteurs ne sont pas fidélisés. De plus, certains collecteurs ne paient pas les producteurs à l'achat : créance des collecteurs envers les producteurs.
- Longue attente des producteurs qui vendent au CAM à cause des procédures d'enregistrement des achats.

### Aspects économiques

- Presque la totalité des ventes sont à perte sur tous les produits :
  - Le premier ATC a détourné les fonds : il a vendu les produits seul et n'a encaissé qu'une petite partie de l'argent pour le compte du CAM.
  - Lorsque le deuxième ATC a pris poste, il a voulu liquider tous les stocks et a vendu le café à perte.
- Achat d'une centrifugeuse d'une valeur de 1 131 077 ariary (514 dollars) pour la transformation de piment frais en piment broyé. L'appareil n'était pas adapté à l'activité, l'ATC a amené la centrifugeuse au magasin, accompagné d'un membre du CA, afin de l'adapter au broyage du piment, mais la machine n'a jamais été restituée. Cette situation a démotivé les membres.
- Pas d'acheteur pour le piment sur le pôle, faible concurrence. Le CAM était stratégique pour ce produit.

- Proposition d'un opérateur commercial pour le litchi en 2010. Le CAM achète les garabas pour la campagne de litchi et les producteurs attendent que les fruits soient bien mûrs (comme requis par l'OC) et refusent de vendre leurs produits aux collecteurs qui proposent un bon prix au début de la campagne. Au moment de récolter les fruits, l'OC se désiste, les producteurs sont obligés de vendre individuellement à prix bas.

### **Autres**

- Le CAM a été initialement mis en place pour exploiter la commercialisation du piment.
- Ce CAM a la particularité de ne pas avoir contracté de crédit à l'OTIV (comme le CAM de Rongaronga). Le CAM a pu faire les actions commerciales avec les fonds d'équipement, de démarrage, de prise en charge et de roulement.
- Beaucoup de producteurs sont intéressés par le CAM, mais ils n'ont pas été intégrés car ils sont déjà membres du PSDR : le premier ATC a refusé de les intégrer.

## **Note de synthèse**

Le présent diagnostic a permis de dégager les problèmes socioculturels, économiques ou organisationnels spécifiques pour chaque CAM. Il convient, pour la prise de décision sur l'avenir des CAM, de ne pas uniquement s'en remettre aux résultats financiers (bénéfices ou pertes) ou au classement général des CAM. Certains CAM classés en tête de liste ne sont plus actives ou sont peu dynamiques, alors que d'autres CAM aux résultats négatifs (à cause de dommages antérieurs) ont des membres mobilisés et motivés à redresser la situation.

### **Composante sociale**

Initialement, les OP ont été structurées sur la base de motivations faussées. La campagne de sensibilisation portait sur les gains à court terme comme les subventions, le partage de bénéfices ou la participation à des microprojets. Certaines OP ont signé des accords de don et ouvert un compte à l'OTIV sans jamais percevoir la somme promise. De même, très peu de CAM ont pu distribuer les bénéfices escomptés.

Plusieurs producteurs membres des OP des CAM ne connaissaient pas le fonctionnement de la structure, ni l'avantage de vendre au CAM plutôt qu'aux collecteurs (coût de pesage, infidélité des collecteurs, achat à crédit), alors que les sensibilisations auraient dû majoritairement porter sur ces points. Ce constat explique en partie la raison pour laquelle sur de nombreux pôles plus de non-membres que de membres vendent aux CAM.

Les membres du CA ainsi que les producteurs membres de la coopérative de la quasi-totalité des CAM de la région Analanjorifo sont confus sur le rôle de la fédération dans l'appui au CAM. L'objectif est-il d'appuyer l'activité des CAM, ou de trouver de nouveaux débouchés commerciaux ne transitant pas par le CAM ? Cette confusion est d'autant plus marquée qu'il existe une incompréhension et un manque d'échange entre les ATC (Assistant technique en commercialisation pour le CAM) et les fédérations, alors que tous deux travaillent pour atteindre les mêmes objectifs.

Lors de l'élagage et du renouvellement des membres du CA, beaucoup d'anciens membres ont été réélus dans les nouveaux CA. La raison principale est la faible mobilisation des OP lors de l'AG pour les dernières élections. Dans certains CAM seuls sept membres s'étaient mobilisés pour la dernière AG.

### **Composante commerciale**

Les détournements sont fréquents dans la quasi-totalité des CAM et se présentent sous plusieurs formes : détournements de produits, détournements de fonds, accaparement du matériel et amplification des charges. Les membres des CA ont déposé des plaintes aux différents responsables, très souvent sans obtenir de suites. Les producteurs se sont sentis lésés et ont perdu confiance dans le PPRR, malgré les changements de personnel effectués au niveau des CAM. En plus de l'impact économique au niveau des CAM (déficitaires alors qu'ils auraient pu dégager des bénéfices), l'impact social est d'autant plus marqué chez les producteurs. Le détournement et la non poursuite de ces actes ont conduit à une démotivation et un désengagement complet pour le CAM.

La non poursuite des détournements a engendré un « effet domino » sur tous les acteurs. Les gérants qui se sont succédé ont détourné, puis à leur tour les membres du CA. L'équipe de terrain a

été surprise de constater le nombre élevé de membres appartenant aux CA et ayant des créances non remboursées.

Les détournements sont d'autant plus faciles que les flux de liquidité dans le modèle du CAM sont élevés. L'organisation du regroupement de paddy à Iazafo Sud présente l'avantage de supprimer les flux d'argent d'une personne à l'autre, donc indirectement de renforcer la confiance des producteurs dans le système. Dans ce modèle, les producteurs déposent le paddy au GCV et informent le CA et l'ATC de la quantité stockée. Ces derniers écrivent une lettre à l'OTIV en mentionnant les quantités par producteurs et ceux-ci se rendent directement à l'OTIV pour récupérer leur argent. L'OTIV retire systématiquement 10 Ar/kg pour le compte du CAM.

Le CAM présente une faible réactivité face au marché alors que les collecteurs prennent des décisions rapides.

1. Pour changer le prix d'un produit, la procédure prévoit que tous les membres du CA se réunissent (dans certains pôles il faut attendre deux semaines) et trouvent un accord sur le prix avec l'ATC.
2. Les transactions commerciales ont lieu sur marché local (lieu de passage des collecteurs), alors que les membres du CAM ne se mobilisent pas à cet endroit.
3. Les fonds du CAM sont débloqués après le passage des collecteurs (les ATC devraient anticiper les demandes de crédit à l'OTIV ainsi que la longueur des procédures), chaque année les mêmes erreurs sont répétées.

À la clôture du PPRR, encore trop de CAM sont dépendants des ATC pour la recherche et la négociation avec les opérateurs commerciaux. Certains membres des CA n'ont jamais accompagné les ATC dans les rencontres commerciales et ne sont pas capable de négocier avec un opérateur.

Lors du présent diagnostic, trois CAM ont attiré l'attention de l'équipe terrain.

1. Le CAM d'Ivondro, qui produit principalement du manioc, n'a trouvé aucun opérateur commercial fiable pour cette culture. Pour atteindre ses objectifs, le CAM a mis en place des points de collecte situés très loin du CAM (et plus proche d'autres pôles) pour acheter du paddy et du maïs. Ces points engagent des charges de transport très élevées pour un suivi occasionnel et les membres du CA sont incapables de gérer des points de collectes aussi loin. De même, ce CAM étant situé proche de Tamatave, les producteurs ont l'habitude de se déplacer jusqu'à la ville pour vendre leurs produits.
2. Le CAM de Vohilengo est dirigé par un noyau désintéressé de petits producteurs et miné par la convoitise des bâtiments et équipements (le PCA a pris contre l'avis de l'ATC le groupe électrogène du CAM). L'ATC subit des menaces constantes sur le devenir de la propriété du CAM. L'ex-maire dépose ses déchets à l'arrière du CAM pour « marquer son territoire ». Les producteurs sont complètement écartés du système du CAM au profit d'un noyau qui convoite les bâtiments.
3. Le CAM de Sonierana n'a plus d'activité depuis le début de l'année 2012. Les membres du CA sont peu dynamiques et peu motivés pour le redressement du CAM. Le PCA actuel est « déconnecté » des problèmes antérieurs du CAM et propose son propre fonctionnement, non accepté par les autres membres.

## **Les partenariats commerciaux – les opérateurs**

Le modèle du CAM reposait initialement sur la relation gagnant-gagnant entre les producteurs et les opérateurs commerciaux. Cette relation aurait dû se concrétiser par des contrats officiels et des prix concurrentiels. La coopérative Fanohana a des contrats sérieux sur le prix, la quantité et la qualité à livrer. Les producteurs trouvent un intérêt dans cette coopérative car ils vendent leurs produits à un meilleur prix et le bénéfice leur revient directement. Les opérateurs sont satisfaits à leur tour car ils obtiennent la quantité et la qualité exigées.

Quasiment tous les CAM ont été incapables de concurrencer les prix des collecteurs ou des boutiquiers à cause de l'absence d'un contrat sérieux avec les acheteurs. Certains CAM ont acheté à un prix élevé les produits et au moment de la livraison, l'OC leur a refusé le produit alors que les charges de transport avaient déjà été engagées. Les CAM se sont retrouvés à vendre leur produit à un autre OC qui achète à prix plus bas et ne couvre pas les frais de transport.

Outre les ventes à perte, il arrive également que les producteurs mettent de côté leurs produits pour le CAM avec la qualité exigée, mais qu'au dernier moment l'OC annule la commande. Les producteurs doivent donc vendre leurs produits individuellement à des prix plus bas car les campagnes ont déjà commencé.

La faible cohésion (il s'agit davantage d'une concurrence) entre les OC et le CAM influe directement sur l'essence du modèle qui reposait sur un lien fort interdépendant de ces deux structures. Les producteurs sont directement touchés par les défaillances de ces contrats commerciaux et ne trouvent pas de bénéfices à vendre au CAM plutôt qu'aux collecteurs.

Lors du partage des stratégies du CA pour 2012, un nombre important d'OP souhaitait poursuivre leurs activités sans secrétaire comptable et gérant. Certaines OP cotisent, regroupent leurs produits, vendent directement à un opérateur commercial et distribuent l'argent aux membres. Ce genre d'organisation, appuyée par le PPRR, nécessite une structuration plus affirmée (Qui tient les comptes ? Comment sont contactés les opérateurs commerciaux ? Qui organise les collectes ?). Il est également urgent de définir la part revenant aux CAM dans ce type de regroupement.