



PROFAPAN



Professionnalisation des Filières Agricoles Périurbaines autour d'Antananarivo Nord

DOSSIER DE CAPITALISATION

AOUT 2019



Un projet mis en œuvre par :



En partenariat avec :



En collaboration avec :



Contenus

Fiche N°1 : Présentation du Projet

Fiche N°2 : Mise en place et mise
en œuvre de suivi
technico économique (STE)

Fiche N°3 : Collaboration avec les
TPE* de commercialisation

Fiche N°4 : Collaboration entre
acteurs de filières

Fiche N°5 : Filières différenciées

Fiche N°6 : Collaborations avec les
collectivités locales

Pourquoi ce dossier...?

La capitalisation a pour objectif de construire à partir des expériences d'action de terrain, un savoir et/ou un savoir-faire partageable, et utilisable par d'autres acteurs dans d'autres contextes d'intervention. Elle repose sur le principe que le savoir des uns peut être utile aux autres.

Le présent dossier contient des méthodes et des outils développés, testés et mis au point dans le cadre du projet « Professionnalisation des filières agricoles périurbaines d'Antananarivo Nord ». Il est destiné aux opérateurs, travaillant dans un contexte de développement pluri-acteurs, visant à structurer et à organiser des filières intégrant une démarche qualité.

*Le présent ouvrage a bénéficié du soutien financier de l'Union Européenne. Son contenu relève de l'unique responsabilité d'Agrisud et d'AIM**, et ne reflète pas le point de vue de l'Union Européenne.*

*TPE : Très Petite Entreprise

**AIM : Action Intercoopération Madagascar

Présentation du projet

Les filières agricoles périurbaines d'Antananarivo occupent une place prépondérante dans l'approvisionnement de la capitale en produits frais. Le potentiel de développement est réel : ressources naturelles disponibles, conditions pédoclimatiques favorables et situation géographique proche des marchés. Néanmoins, ces filières connaissent un certain nombre de limites, de risques et de contraintes qui entravent leurs bons fonctionnements et leurs développements :

- bassins de production spécifiques avec une forte pression parasitaire accompagnée d'une mauvaise gestion de la fertilité du sol ;
- revenus des producteurs limités par diverses contraintes : pression foncière importante, accès et disponibilité limité des services de proximité, multiplication des intermédiaires qui rendent l'accès au marché difficile et volatilité saisonnière des prix sur les marchés ;

- importants risques environnementaux : détérioration progressive des sols en raison du remplacement des fertilisants organiques par des engrais minéraux, pollution de l'eau liée à une utilisation systématique et inadaptée de pesticides de synthèse ;

- importants risques sanitaires et détérioration de la qualité des produits : mauvaise pratique dans l'utilisation des intrants chimiques tels que les engrais, les pesticides ou encore les provendes pour les volailles.

Le Projet Profapan, mis en œuvre par Agrisud International et AIM*, dans le cadre du programme ASA** intervient dans les zones périurbaines d'Antananarivo Nord pour renforcer les compétences et appuyer les acteurs des filières concernées selon 3 axes principaux : la production, la commercialisation et la structuration des services de proximité.

FOCUS SUR LE PROGRAMME ASA**

- ⇒ Financement de 20 millions € (60 milliard Ariary) sur le 10ème FED
- ⇒ Durée de 60 mois jusqu'en novembre 2019
- ⇒ 9 districts et 102 Communes de la région Analamanga et Itasy, pour 72 000 ménages
- ⇒ 9 projets sur filières légumes, fruits, poulet gasy amélioré, lait, pisciculture, bois énergie et reboisement, sécurisation foncière
- ⇒ Une unité de coordination du programme se charge du suivi et de la mise en cohérence des 9 projets, de la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation. Un comité de pilotage du programme a lieu tous les 6 mois

Zone d'intervention du projet Profapan

- ⇒ 4 districts : Avaradrano, Atsimondrano, Manjakandriana et Ambohidratrimo
- ⇒ 33 communes périurbaines de la partie Nord de la métropole d'Antananarivo

OBJECTIFS DU PROJET PROFAPAN

Objectif généraux :

- Contribuer durablement à la lutte contre la pauvreté dans les communes périphériques de la Capitale.
- Contribuer à la préservation de l'environnement naturel.

Objectifs spécifiques:

- Améliorer durablement les revenus des producteurs périurbains et l'accès des populations à une offre régulière (quantité, qualité et diversité) en produits maraichers, fruitiers et en poulets fermiers, commercialisés sur les marchés de la capitale.



Données clés du Projet

► Cibles :

- 5000 exploitations agricoles familiales
- 72 producteurs-collecteurs
- 72 groupes d'acteurs
- 33 communes d'intervention du projet PROFAPAN

► **Durée d'intervention** : 56 mois (janvier 2015 à septembre 2019)

► **Mise en œuvre** : Agrisud International et AIM (Association Intercoopération Madagascar)

- * Une cellule technique composée de spécialistes (maraîchage et arboriculture, formation, gouvernance et structuration, conseil d'entreprise, analyste filière et marché)
- * 1 dispositif de terrain avec 10 coordinateurs territoriaux

► **Partenaires** : CIRAD, Malagasy Professionnel de l'Elevage (MPE), Centre Ecologique Albert Schweitzer (CEAS)

► **Financement** : Union Européenne (UE), CEAS

► **Budget** : 1 739 197 € dont 1 600 000 € UE et 90 000 € CEAS

RESULTATS ATTENDUS ET REALISATIONS

Résultat 1

Les productions des exploitations maraîchère, fruitière et avicole sont améliorées en quantité, en qualité, en diversité et en régularité.



- 472 MEx* formés et appuyés
- 4500 producteurs affiliés formés et encadrés par les 472 MEx*
- Plus de 7 ares cultivés par campagne et par producteur
- Plus de 600 kg de légumes, plus de 200 kg de fruits et plus 100 têtes de poulet produits par campagne par producteur (collaboration avec MPE** pendant 2 ans sur la mise en œuvre des activités sur élevage de poulet gasy amélioré)

Pour aller plus loin :

- Fiche capitalisation n° 2 : Mise en place et mise en œuvre de suivi technico économique (STE)

*MEx : Maître Exploitant

**MPE : Malagasy Professionnel de l'Elevage

Résultat 2

Les conditions de commercialisation et l'accès au marché sont durablement améliorées.



- 93 Très Petites Entreprises de commercialisation formées et appuyées
- 3 projets communaux financés et achevés
- 19% des bénéficiaires ont des informations sur le marché (prix et disponibilité des produits)

Pour aller plus loin :

- Fiche capitalisation n°3 : Collaboration avec les TPE de commercialisation
- Fiche de capitalisation n°5 : Filières différenciées
- Fiche de capitalisation n°6 : Collaborations avec les collectivités locales

Résultat 3

Des dispositifs (groupes d'acteurs) capables de fournir des services pertinents et de qualité en lien avec le développement des filières légumes, fruits et poulet gasy sont consolidés, renforcés et opérationnels.



- 1 système participatif de garantie (SPG) mis en place
- 84 groupes d'acteurs formés, appuyés et accompagnés contribuent à l'approvisionnement des filières légumes et fruits, poulets et fournissent des services aux membres

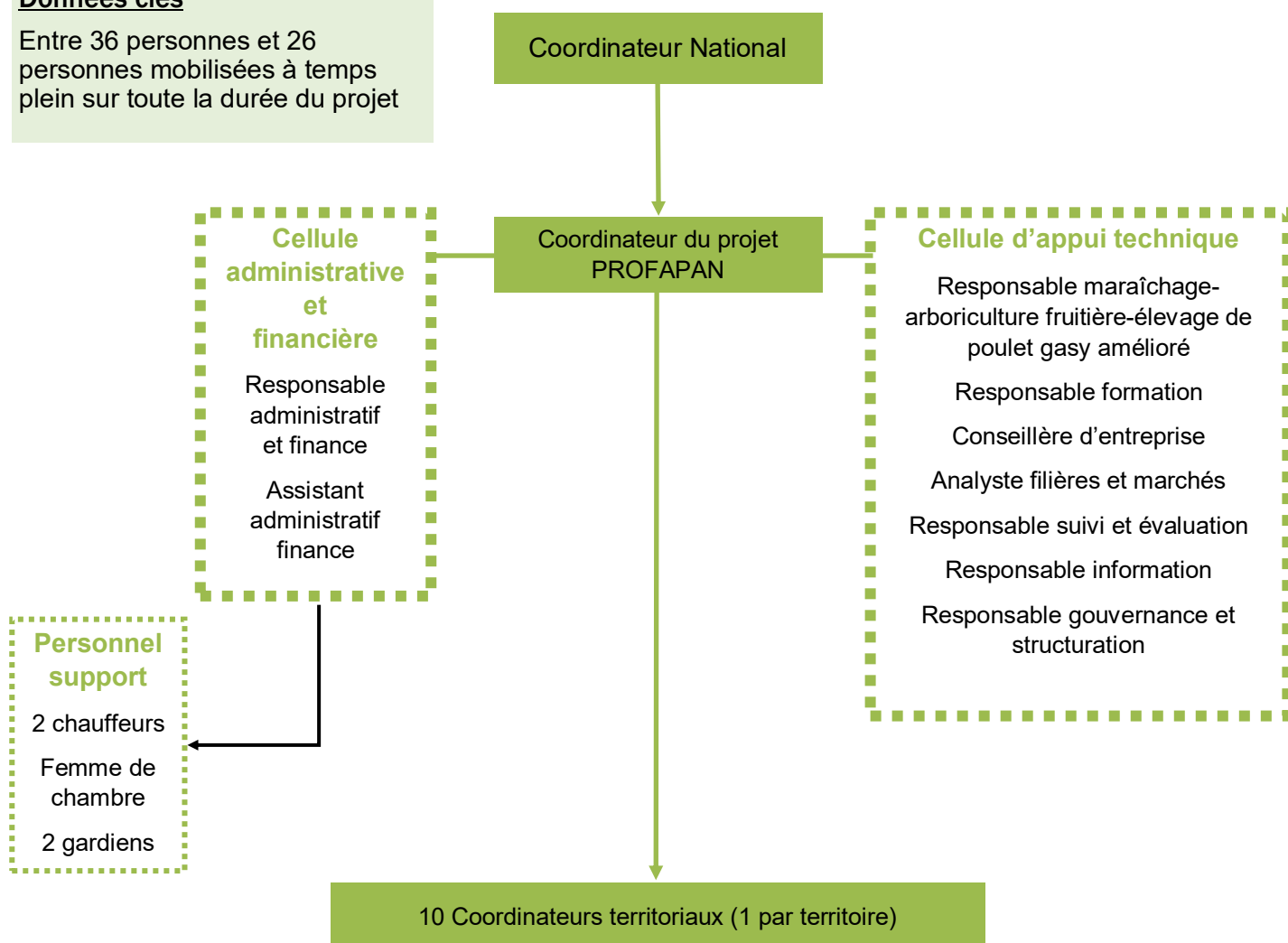
Pour aller plus loin :

- Fiche capitalisation n°5 : Collaboration entre acteurs de filières

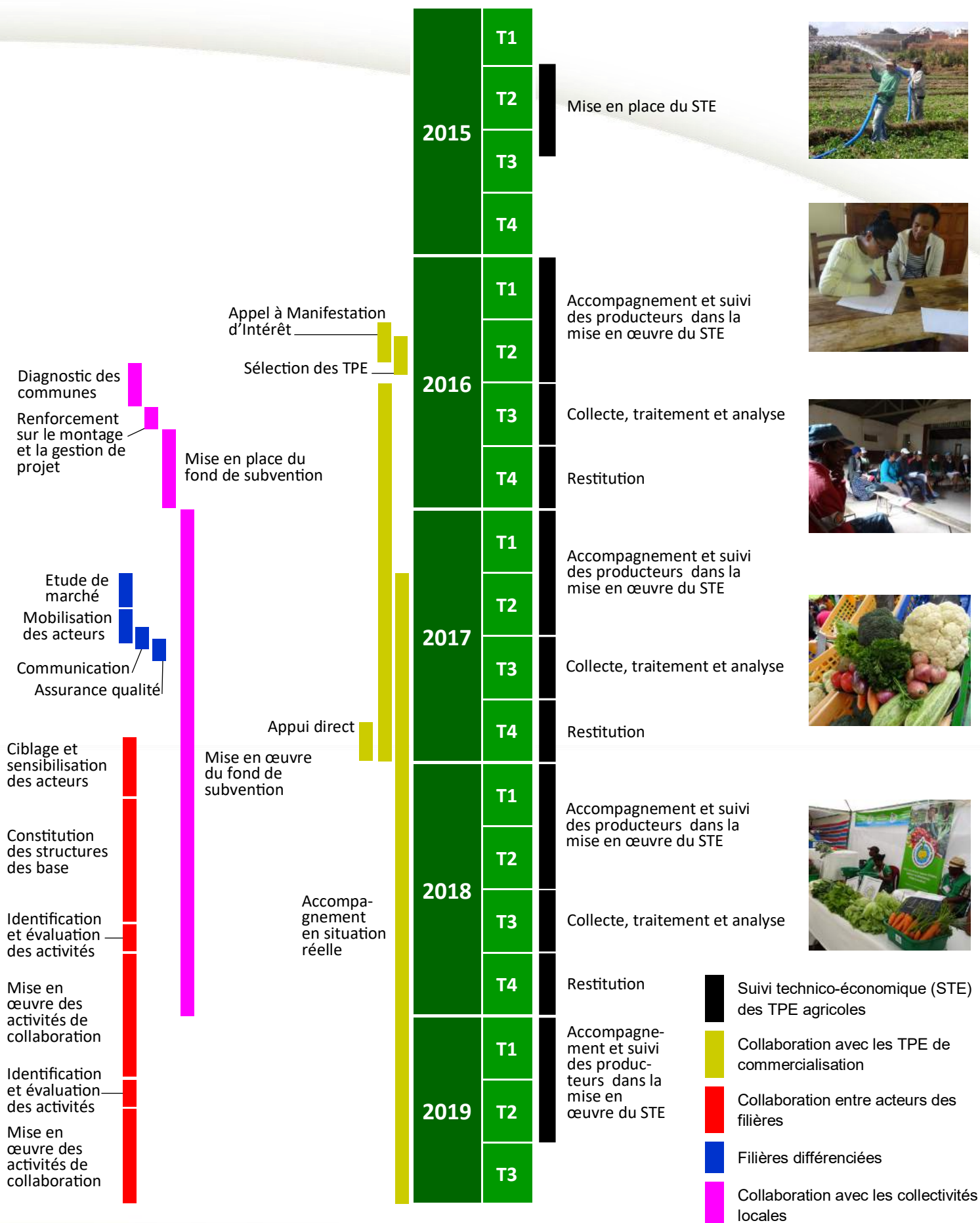
ORGANIGRAMME DU PROJET

Données clés

Entre 36 personnes et 26 personnes mobilisées à temps plein sur toute la durée du projet



ACTIVITES ET PROGRAMME DE MISE EN OEUVRE



Suivi technico-économique (STE) des TPE agricoles

De quoi parle-t-on ?

Le suivi technico-économique (STE) est un système permettant de collecter et d'analyser des données quantitatives et qualitatives, relatives à la réalisation des activités techniques et économiques. Il peut servir comme outil de conseil de gestion au niveau des exploitations. Les données collectées et analysées permettent d'identifier les marges de progrès, cibler les améliorations et prioriser les actions à mener pour améliorer les résultats des exploitations. Le STE* peut également être utilisé dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet de développement agricole, comme outil de pilotage du projet. Il permet dans ce cas de renseigner et d'analyser des données et informations relatives à la réalisation des activités agricoles, puis de définir des orientations pour arriver à de bons résultats et atteindre les objectifs du projet.

Quels sont les contenus de cette fiche ?

Les étapes de la mise en place et de la mise en œuvre du STE*, les méthodes et les outils correspondants, la durée du processus, des éléments d'analyse avec des astuces et les pièges à éviter, les résultats.

Pour aller plus loin...

Manuel de contrôle qualité, mémento de conseil agricole.



*Productrice en train d'enregistrer ses activités sur son cahier STE**

Description méthodes/outils

Phase 1 : Mise en place du STE*

- 1- Choix des indicateurs et identification des informations avec mode de calcul des indicateurs
- 2- Elaboration des outils pour enregistrer les informations
- 3- Elaboration des outils pour collecter et transférer les informations
- 4- Elaboration et appropriation des outils pédagogiques
- 5- Choix de l'échantillon de producteurs
- 6- Formation des producteurs



Phase 2 : Mise en œuvre du STE*

- 7- Accompagnement et suivi des producteurs
- 8- Collecte - traitement - analyse des données
- 9- Restitution



*Restitution en groupe des résultats STE**

*STE: Suivi Technico Economique

1. Mise en place du STE



Outil de formation STE



A retenir...

⇒ Dans le cadre de la mise en œuvre de projet, certains indicateurs de résultat du projet sont issus des résultats STE* : tonnage additionnel de légumes et de fruits, nombre de poulet produits, nombre de poulets vendus, bénéfice supplémentaire, revenu supplémentaire,...

⇒ Il faut se référer au cadre logique du projet pour identifier ces indicateurs.

⇒ Lors de la mise en place du STE, il faut bien identifier les informations nécessaires et en définir le mode de calcul pour renseigner les résultats du projet.

*STE: Suivi Technico Economique

Etapes	Méthode/Outils	Durée
Choix des indicateurs et identification des informations	Choisir les indicateurs ; Identifier les informations nécessaires ; Définir le mode de calcul des indicateurs à partir des informations.	2 jours
Elaboration des outils pour enregistrer les informations	Il s'agit d'outils à utiliser par les producteurs : Définir le type et le format des informations, le format des outils et la modalité d'enregistrement.	1 semaine
Elaboration des outils de collecte et transfert des informations	Il s'agit d'outils à utiliser par les techniciens : Définir le type et le format des outils de collecte et transfert des informations enregistrées.	2 semaines
Elaboration et appropriation des outils de formation	Établir et préparer les outils à utiliser par les formateurs et les outils destinés aux participants aux formations.	3 semaines
Choix de l'échantillon de producteurs	Sélectionner les producteurs panels STE*.	1 semaine
Formation des producteurs	Formation des producteurs panels sur l'enregistrement des données STE*	2 semaines



Eléments d'analyse

Deux types d'indicateurs sont à considérer : (i) indicateurs de résultats techniques tels que le rendement par cycle (kg/are de légumes ou kg/pied d'arbres fruitiers), productivité par poule mère (cycles 6 mois ou 1 an), (ii) et indicateurs de résultats économiques, à savoir les marges brutes. Les informations à enregistrer et le mode de calcul sont :

Indicateurs	Informations	Mode de calcul
Rendement légume	Production (kg), surface (are)	Production/surface
Rendement fruit	Production (kg), nombre de plants (pied)	Production/nb plant
Productivité par poule mère	Nombre de poulets par ponte et par reproductrice, nombre de pontes par an et par reproductrice	Nb poulet par ponte par reproductrice X nombre de ponte par an par reproductrice
Marge	Recette (MGA), dépense (MGA)	Recette - dépense

1. Mise en place du STE (suite)



Vérification cahier STE



Éléments d'analyse

- Les informations à enregistrer sont : des informations concernant la production (date, surface, travaux, intrants, quantité et type de mains d'œuvre, récolte, recettes), et des informations concernant l'exploitation (producteur, localisation). Elles sont enregistrées dans un cahier (petit format ou grand format) sous forme de tableau. Les libellés des tableaux doivent être claires et compréhensibles. L'enregistrement se fait par culture et par cycle (préparation du sol - récolte pour les cultures, entretien - récolte pour les arbres fruitiers, et ponte - vente pour l'élevage de poulet).
- La collecte et le transfert de données peuvent être informatisés ou non. En cas de collecte et transfert d'informations non informatisés, il n'y a pas d'outils spécifiques pour la collecte. Les cahiers d'enregistrement des producteurs sont périodiquement ramassés et envoyés au responsable de la BDD des informations STE*. En cas de collecte et de transfert informatisé des informations, on peut utiliser des tablettes.
- La mise en place de STE* nécessite la formation des utilisateurs des outils d'enregistrement (les producteurs panels) et sur les outils de collecte (les techniciens accompagnateurs). Un regroupement des techniciens formateurs est à prévoir, pour l'appropriation des outils pédagogiques nécessaires aux formations des producteurs panels et des outils de collecte et de transfert en cas d'informatisation du STE*. Les appuis individuels post formation sont nécessaires pour renforcer les acquis des formations.
- La sélection des producteurs panels tient en compte les critères :
 - savoir écrire-compter-lire ;
 - motivation ;
 - disponibilité.



A retenir...

⇒ En cas d'outil de collecte non informatisés, lors du ramassage et le transfert des cahiers vers le responsable de la BDD, **éviter la perte des cahiers et la rupture trop longue de l'enregistrement au niveau des producteurs.** En cas d'utilisation de tablette, veiller à ce que le formulaire utilisé prenne en compte les types et les formats des informations enregistrés dans les cahiers STE*.

⇒ Pour la détermination de l'unités et du format des données : **prévoir la conversion des unités habituelles des producteurs en unités conventionnelles.**

⇒ Une phase test est utile pour vérifier le bon fonctionnement et l'adaptation du formulaire.

Résultats

- 1 outil d'enregistrement (cahier STE*) par filière : maraîchage, arboriculture et aviculture (poulet fermier)
- 1 outil de collecte de données informatisé (tablettes avec formulaire)
- 1 base de données dynamique par filière : maraîchage, arboriculture et aviculture (poulet fermier)
- 1 outil participant et 1 guide formateur (enregistrement des données STE*) : en version française et malagasy
- 1 outil participant et 1 guide formateur (analyse des données STE* ou bilan de campagne) : en version française et malagasy
- 1 panel de 390 producteurs formés

*STE: Suivi Technico Economique

2. Mise en œuvre du STE



Transcription des informations sur outils numériques.



A retenir...

⇒ L'accompagnement et suivi des producteurs nécessite des **descentes régulières sur terrain** et des suivis de parcelles pour la confrontation des informations enregistrées avec les réalités sur terrain.

⇒ La fiabilité des informations enregistrées et transférées est vérifiée à différents niveaux : producteur, technicien animateur, coordinateur territorial, RSE** (voir « Manuel contrôle qualité »).



Mémento de conseils agricoles

Etapes	Méthode/Outils	Durée
Accompagnement et suivi des producteurs	Accompagnement et suivi individuel des producteurs, en utilisant les cahiers d'enregistrement STE*	Par saison de 6 mois
Collecte - Traitement - Analyse des informations	Ramassage des cahiers d'enregistrement STE* ou transcription des informations sur tablette Envoi des données au RSE** Enregistrement des informations dans la BDD Analyse des informations	2 semaines
Restitution	Elaboration et impression des outils de restitution (mémento de conseil agricole) Restitution individuelle ou restitution via atelier interprofessionnel	3 semaines



Eléments d'analyse

■ L'accompagnement et suivi des producteurs se fait par saison de 6 mois (saison pluviale et saison sèche). Il s'agit d'encadrer les producteurs pour l'enregistrement des informations :

- Sensibilisation des bénéficiaires pour l'intérêt de l'utilisation des outils STE* ;
- Enregistrement individuel et exhaustif des activités, des dépenses et des recettes par cycle de culture ou par cycle d'élevage ;
- Elaboration du bilan simplifié de campagne par individu : par cycle de culture ou par cycle d'élevage (6 mois).

■ Le ramassage des cahiers STE* ou la transcription des informations sur tablette se fait à la fin de chaque campagne (saison de 6 mois). Les données sont enregistrées dans la BDD gérée par le RSE**. Les données sont traitées par producteur et par cycle de production :

- vérification des données manquantes ;
- vérification des données aberrantes.

■ L'analyse des informations consiste à calculer les valeurs des :

- indicateurs techniques (rendement, nombre de poulets produits, nombre de poulets vendus) ;
- des indicateurs économiques (marge par are, marge par poulet pour chaque saison).

*STE : Suivi Technico Economique

** RSE : Responsable Suivi Evaluation

2. Mise en œuvre du STE (suite)



Atelier interprofessionnel



Éléments d'analyse

- Les différentes informations (production, surface, nombre de cheptel, dépenses, recettes) et les valeurs des indicateurs correspondant sont transcrites, compilées et commentées dans le document appelé memento de conseil agricole.
- Tous les 6 mois, il y a un atelier interprofessionnel : réunion regroupant les bénéficiaires du projet (représentants des producteurs, représentants des collecteurs villageois ou TPE** commerciales, représentants des autorités locales). La restitution des résultats du bilan de campagne se fait avec la présentation de ce memento de conseil agricole aux bénéficiaires.
- L'autre forme de restitution est la restitution par individu : discussion entre technicien et producteur sur les résultats du bilan de campagne, et conseil pour la campagne suivante.



A retenir...

⇒ Outre les résultats de STE*, le memento contient également les résultats de l'analyse des informations issus du système d'information sur les marchés ou SIM. La confrontation des résultats STE* et des résultats SIM*** permettent de formuler pour la campagne suivante, la stratégie de production et de commercialisation pour les producteurs et la stratégie d'approvisionnement et d'écoulement pour les collecteurs (TPE** commerciales).

Témoignage de bénéficiaire :

Ranivoson Emmanuel (producteur Ankadindravola, Ivato)

« Outre le changement de comportement dans l'habitude d'enregistrer les travaux, les dépenses pour la production et les recettes, le cahier reste un agenda et un recueil d'informations utiles pour les saisons ultérieures. ».

*STE : Suivi technico économique

**TPE : Très Petite Entreprise

*** SIM : Système d'information sur les marchés

Résultats

- 1 BDD dynamique mise à jour à chaque campagne
- 5 mémentos de conseils agricoles élaborés et diffusés
- 6 ateliers interprofessionnels réalisés



Programme financé par l'Union Européenne



Ecouter - Innover - Partager



Collaboration avec les TPE de commercialisation

De quoi parle t-on ?

Les Très Petites Entreprises (TPE) de commercialisation sont des collecteurs et/ou commerçants qui collaborent avec les producteurs, en achetant leurs produits et en les écoulant sur les marchés de proximité et sur certains marchés de la ville d'Antananarivo. La mise en place de ces TPE* vise 2 objectifs : (i) contribuer à la promotion de la vente et la consommation des légumes, fruits et poulets de ferme de qualité différenciée (agroécologiques) pour la ville d'Antananarivo et les marchés de proximité, (2) favoriser le système de commercialisation sur circuit court. Les TPE* ont reçu trois types d'appuis: (i) des formations pour avoir la capacité de mettre en place un business plan tri-annuel, (ii) des appuis directs sous forme de fonds de roulement et d'investissements, (iii) et suivi-conseils sur l'utilisation des appuis et l'évolution des activités.

Que trouverez-vous dans cette fiche ?

Le processus de la mise en place des TPE* : étapes clé, méthodes et outils de sélection, démarches de contractualisation, durée, intervenants, ... Des informations sur les types d'appuis alloués, la méthode et les outils pour accompagner les TPE* dans la mise en œuvre des accompagnements et compétences transférées, des éléments d'analyse sur les résultats obtenus concernant la collaboration avec les TPE*.

Pour aller plus loin...

Les documents principaux utilisés pour la mise en place : fiche d'enquête, grille d'évaluation et de notation, contrat de collaboration. Les documents utilisés pour la mise en œuvre : Outils participants, fiche POM**, fiche d'évaluation (pré et post formation), journal de caisse, contrats de collaboration, contrat d'appuis directs (fonds de roulement, appui matériels), journal de caisse, demande de matériel, plan de développement, plan d'affaires.



Un collecteur villageois



Récolte de petit pois pour la vente

Description méthodes/outils

La démarche pour la collaboration avec les TPE* de commercialisation comprend 2 phases principales : identification des TPE et mise en œuvre des appuis :

Phase 1 : Identification des TPE * de commercialisation

- 1- Manifestation d'intérêts
- 2- Sélection des TPE *



Phase 2 : Mise en œuvre des appuis

- 3- Formation
- 4- Appuis directs aux TPE* de commercialisation
- 5- Accompagnement en situation réelle

*TPE : Très Petites Entreprises

**Fiche POM : Fiche Procédure Outil Méthode (guide formateur)



A retenir...

⇒ Les critères de sélection sont à **définir par rapport au profil de métier**.

⇒ Des réunions d'information locales sont à prévoir lors du lancement de l'appel à manifestation pour **donner toutes les informations aux personnes ciblées**.

⇒ En cas de collaboration avec des relais locaux pour véhiculer les informations/supports d'informations, il faut vérifier que ces derniers soient **effectivement diffusés**.

1. Identification des TPE de commercialisation

Etapes	Méthode/Outils	Durée
Manifestation d'Intérêts	Définition des critères et de la grille de sélection Elaboration du formulaire de manifestation d'intérêts Lancement de l'appel à manifestation d'intérêts : (AMI) affichage, annonce radio Collecte des formulaires de manifestation d'intérêts remplis	6 semaines
Sélection des TPE*	Traitement et analyse des informations issues des formulaires Notification des TPE *sélectionnées (et des TPE* non sélectionnées) Signature du contrat de collaboration	3 semaines



Eléments d'analyse

► Les critères de sélection sont à définir par rapport au profil recherché des TPE* : un certain niveau de connaissances du métier et un certain niveau d'instruction pour assimiler les formations prévues. Ceci est nécessaire pour avoir des candidatures appropriées et d'éviter de faire plusieurs vagues d'identification.

► Le formulaire de manifestation d'intérêt doit être facile à comprendre par les personnes ciblées.

► Les informations relatives à l'appel à manifestation d'intérêt et/ou les résultats de la sélection et les documents y afférents (formulaire de manifestation d'intérêt, lettre de notification) doivent être accessibles à temps aux personnes intéressées.

► Il faut s'assurer que les candidatures reçues répondent aux critères de sélection et correspondent au profil des personnes souhaitées.



Affichage pour l'appel à manifestation d'intérêt

Résultats

- 145 manifestations d'intérêt reçues
- 95 TPE* sélectionnées

*TPE : Très Petites Entreprises



TPE Emilie réceptionnant ses appuis en matériels



A retenir...

⇒ Il faut au moins **2 mois pour assimiler et mettre en œuvre les acquis d'un module** de formation donné avant de passer à un autre module.

⇒ Le raisonnement par nombre de cycle de collecte/vente par semaine, projeté par mois puis par saison (période de 6 mois : saison pluviale et saison sèche) a facilité l'élaboration de plan d'affaires.

⇒ Le suivi conseil pendant la phase **d'accompagnement en situation réelle est à faire individuelle-ment par TPE***.

⇒ Le recours à un tiers, compétent sur le plan législatif, déjà prévu dans le contrat d'appuis aux TPE*, est nécessaire en cas de difficultés de remboursement par les TPE*.



TPE Monique : tenu de journal de caisse

2. Appuis aux TPE de commercialisation

Etapes	Méthode/Outils	Durée
Formation	Identification des besoins en renforcement de capacités Formation des TPE*	24 mois
Appuis directs	Elaboration de plan d'affaire individuel Contrat d'appuis	1 mois
Accompagnement en situation réelle	Mise en application des formations Appui conseils	32 mois



Eléments d'analyse

► Initialement, il était prévu que chaque TPE* sélectionnée bénéficierait d'un accompagnement dans la définition d'un plan de développement d'activités pertinent au regard de sa situation. Réalisé en tenant compte de sa situation initiale, ce plan devait définir : le projet d'activité sous la forme d'un plan d'affaires, les besoins en renforcement et les appuis à fournir par le projet. Mais dès la 1ère approche, il a été constaté que l'élaboration du plan de développement lui-même devrait faire l'objet d'un module de formation à part entière.

► Le formulaire de manifestation d'intérêt a donc été conçu et adapté de manière à percevoir les besoins en formations des entrepreneurs. Quinze modules de formation ont été définis. Il est nécessaire de donner aux TPE* le temps suffisant pour l'assimilation et la mise en application des acquis de chaque module.

► L'octroi des appuis directs (fonds de roulement et appuis matériels) a été analysé et décidé sur la base d'un plan d'affaires simplifié (prévision par cycle de collecte/vente de la quantité des achats et ventes, prix d'acquisition et de prix de vente, total des dépenses et recette, moyen de transport, fournisseurs de produits, marchés visés).

► Les appuis directs ont été octroyés sous forme de fonds pédagogiques, permettant à chaque entrepreneur bénéficiaire de mettre en œuvre les compétences transmises pendant les formations. L'octroi des fonds a été effectué par période de 6 mois : durée au cours de laquelle la TPE* effectue le remboursement. Le montant des fonds débloqués a évolué progressivement en fonction du développement des activités commerciales de chaque TPE*.

► Le conseil et l'accompagnement pour la formalisation a été également effectué selon le développement des activités commerciales de chaque entrepreneur.

*TPE : Très Petites Entreprises



*TPE Monique à Ankadimanga
devant son local de stockage en
cours de construction*

Témoignage de bénéficiaire :

Ravaoarino Elie Monique (TPE* de commercialisation à Ankadimanga)

« J'ai adopté l'utilisation du journal de caisse, qui m'a permis d'analyser et d'identifier les transactions financières (dépenses et recettes) et les produits les plus rentables de la campagne (marges). En outre, l'appui du projet m'a permis de développer les activités : construction d'un local permettant de stocker, achat au comptant permettant d'avoir des produits à des prix raisonnables »

Résultats

- 94 TPE* formées
- 88 TPE* ayant bénéficié des appuis directs (fonds de roulement variant de 150 000 à 3 000 000 MGA, et matériels allant de 50 000 à 12 000 000 MGA)
- 01 TPE* formalisée

**TPE : Très Petites Entreprises*



Collaboration entre acteurs des filières

De quoi parle t-on ?

Dans le cadre de la professionnalisation des acteurs (producteurs et collecteurs locaux) appuyés par le projet PROFAPAN, des structures locales connues sous l'appellation de « *Dispositifs pluri-acteurs* » ont été mis en place depuis novembre 2017. Les *Dispositifs pluri-acteurs* sont des formes d'organisations paysannes non formelles, réunissant les acteurs déterminés par des relations de confiance et d'échanges de pratiques sur la production et la commercialisation des produits agroécologiques (AE).

Deux principes ont été fixés dans la mise en place de ces structures, notamment : (i) la consolidation des liens entre les producteurs et les collecteurs locaux ou Très Petites Entreprises de commercialisation (TPE) et (ii) le développement des services de proximité au profit des adhérents.

Quels sont les contenus de cette fiche ?

La fiche résume les démarches adoptées dans la mise en place des *Dispositifs pluri-acteurs*, la méthode et les outils utilisés pour développer les services de proximité, la durée approximative du processus, les résultats, les astuces,... et les pièges à éviter.

Pour aller plus loin...

Voir les documents annexés : canevas type de RI*, exemple de PV** de constitution des *Dispositifs*, canevas d'élaboration et d'évaluation de plan d'actions et canevas d'élaboration de business plan simplifié.



Sensibilisation des acteurs



Mise en place des membres du COGE



Evaluation sur terrain des activités

Description méthodes/outils

La démarche de suivi accompagnement sur la collaboration entre acteurs des filières comprend 2 phases avec 6 étapes :

Phase 1 : Mise en place des structures de collaboration

- 1- Ciblage des acteurs
- 2- Sensibilisation des acteurs
- 3- Constitution des structures de base (*Dispositifs*)



Phase 2 : Mise en œuvre de la collaboration entre acteurs

- 4- Identification des activités
- 5- Mise en œuvre des activités
- 6- Evaluation des activités

*RI : Règlement Intérieur

**PV : Procès Verbal



A retenir ...

⇒ Le ciblage et la sensibilisation des acteurs sont importants dans la démarche de structuration. Ces étapes permettent d'éviter la création des structures opportunistes et dépendantes des subventions.

⇒ Les autres acteurs des filières (en l'occurrence fournisseurs,...) pourraient être mis en relation avec les structures mises en place, selon les besoins des acteurs principaux (producteurs et collecteurs).

⇒ **Les séries de focus groups et les ateliers locaux sont des moyens efficaces dans la détermination du niveau d'engagement et de la motivation des acteurs.** Par ailleurs, ils permettent de recueillir les attentes des acteurs en terme de collaboration.

⇒ Les structures mises en places initialement sont des organisations informelles, sans contraintes fiscales, ni contraintes administratives (statuts, enregistrement...).

La formalisation pourrait venir plus tard selon le choix et les besoins des adhérents.



Mobilisation à s'impliquer dans la démarche de structuration

Résultats

- **84 Dispositifs** mis en place, avec procès verbal de constitution et règlement intérieur
- Plus de **2300 producteurs** et plus de **60 TPE*** (collecteurs villageois) ont intégré les *Dispositifs*.

*TPE : Très Petites Entreprises

** BDD : Base De Données

*** MEx : Maître Exploitant

1. Mise en place des structures de collaboration

Etape	Méthode/Outils	Durée
Ciblage des acteurs	Recensement des producteurs et des collecteurs villageois par Commune : • Focus group • BDD des producteurs et TPE* actives.	8 semaines
Sensibilisation des acteurs	Compréhension commune entre acteurs de l'idée de structures locales et de services de proximité : • Ateliers locaux • Explication du système d'approvisionnement sur circuit court (producteurs – collecteurs)	3 semaines
Constitution des structures de base	Mise en relation/consolidation des relations entre producteurs et TPE* de proximité : • Focus group • Elaboration de RI, mise en place de comité de gestion	28 semaines



Eléments d'analyse

► Le recensement des producteurs et des collecteurs par commune a permis de connaître les principaux acteurs des filières, qui auraient un intérêt à travailler ensemble. Cette étape nécessite l'analyse de la BDD**, répertoriant les bénéficiaires du projet.

► Les ateliers de sensibilisation ont permis d'apporter aux acteurs des filières plus de précisions sur la démarche de structuration à faire, et de les mobiliser à collaborer et à s'organiser entre eux, et selon la logique de développement des services de proximité (approvisionnement, formation, échange d'informations, planification et commercialisation, ...).

► Les relations commerciales existantes avant projet entre collecteurs villageois et producteurs d'une part, et l'affinité entre paysans formateurs (Maîtres exploitants ou MEx) et les producteurs affiliés (paysans formés par un MEx***) d'autre part, ont facilité l'étape de sensibilisation et ont favorisé la structuration.

► Les *Dispositifs* sont des organisations locales à travers lesquelles s'opère la collaboration entre acteurs. Elles sont initialement dirigées par des comités de gestion ou "COGE" (composés de 4 leaders dans le cadre du Profapan), qui ont pour rôle de conduire et de suivre les activités au sein de chaque structure locale établie.

► Les règlements intérieurs sont à élaborer de manière consensuelle. Ils permettent de cadrer les activités et ainsi garantir au bon fonctionnement des structures mises en place.



Elaboration de plan d'actions



A retenir...

⇒ Il est important de **prioriser les activités identifiées**, de définir la durée minimale de la collaboration et la période d'évaluation.

⇒ Les prix constituent souvent des facteurs de blocage de la négociation.

La transparence sur les coûts de production via l'utilisation de cahier STE (voir fiche capitalisation sur STE*), et l'accès aux informations sur les prix des marchés de proximité procurent des argumentaires favorables lors de la négociation.

⇒ L'élaboration, la mise en œuvre du plan d'actions, et l'évaluation des activités de collaboration entre acteurs sont des démarches itératives : elles se répètent tous les 6 mois, suivant un cycle évolutif.

⇒ **La répartition des responsabilités entre les membres** est un élément majeur de la réussite de la collaboration.

⇒ **La confiance dans les relations entre producteurs et collecteurs demande un long processus d'accompagnement.**



Formation des leaders paysans

2. Mise en œuvre de la collaboration entre acteurs :

Etape	Méthode/Outils	Durée
Identification des activités de collaboration	- Réunions périodiques entre les acteurs ; - Elaboration/mises à jour périodiques de la liste des adhérents ; - Elaboration de plan d'actions selon un canevas.	Tous les 6 mois
Mise en œuvre des activités de collaboration	- Suivi des activités par les comités de gestion ; - Appuis directs (matériels, semences, vaccins) par le projet.	32 semaines
Evaluation des activités de collaboration	- Réunions périodiques ; - Evaluation des activités animée par les comités de gestion.	Tous les 6 mois



Eléments d'analyse

► Le plan d'actions est un outil de travail permettant aux producteurs et aux collecteurs de lister, de prioriser, d'organiser et de planifier les activités sur une période définie (campagne culturale de 6 mois). C'est également un outil pour suivre et évaluer les activités mises en œuvre.

► Les Très Petites Entreprises de commercialisation ou TPE** (collecteurs villageois) ont un certain niveau de connaissance du marché. Lors des réunions périodiques d'élaboration de plan d'actions, elles expriment leurs besoins (produits, quantité, périodicité, qualité,...). Les producteurs connaissant les caractéristiques du milieu agronomique, traduisent les besoins des TPE** en planning de production (répartition entre producteurs des cultures à mettre en place, surface, calendrier de semis/plantation-récolte).

► Les discussions au cours de l'élaboration du plan d'action font sortir des besoins relatifs à la production : renforcement de capacités techniques, besoins en matériels agricoles, besoins en semences, ...).

► Dans le cadre de PROFAPAN, les renforcements de capacités techniques ont été assurés par les MEx*** (paysans formateurs) avec l'appui des techniciens du projet.

► Le projet a contribué à l'acquisition de semences et de matériels agricoles/d'élevage, sous forme de kits d'application des formations et à titre de dons. Les bénéficiaires de ces kits, tenant compte de leurs règlements intérieurs, remboursent dans la caisse de leurs *Dispositifs* respectifs. Ce système sous forme de *revolving funds* permet d'acquérir de nouveaux kits à chaque saison culturale.

► Dans l'optique de la consolidation des *Dispositifs*, des appuis conseils et des formations sur la gouvernance des Organisations Paysannes et initiation au business plan ont été attribués aux leaders paysans (membres des COGE**** et les responsables élus au sein de chaque *Dispositif*).

*STE : Suivi Technico Economique

***MEx : Maître Exploitant

**TPE : Très Petites Entreprises

****COGE : Comité de gestion



Kits d'application des formations pour les membres des Dispositifs



Eléments d'analyse

- Les responsables au sein de chaque structure ont formé un organe exécutif chargé de la mise en œuvre des services et de la gestion des kits d'application des formations (des responsables vaccins/semences/matériels, un trésorier, un secrétaire et un leader).
- L'évaluation animée par les membres du COGE*, se fait tous les 6 mois : mesure et analyse de l'écart entre prévisions et réalisations, réorientation des activités envisagées pour la période suivante.

Témoignages des bénéficiaires :

— R. RADO Hervé (Vondrona MIARISOA à Andepona – Fiaferana) :

« L'intégration au sein d'un Dispositif ou Vondrona a été très bénéfique, cela nous a permis d'échanger et de partager des expériences en termes de techniques de production, cela nous a permis également de s'organiser à fournir à tous nos membres des matériels agricoles adéquats et de proximité. Nous sommes actuellement éveillés et conscients de l'intérêt du regroupement, cela doit perdurer ».

— RAVAOARISOA (Vondrona FIARENANA à Andranotsimihozo - Talata Volonondry) :

« Grâce à la collaboration au sein des Dispositifs, avec les appuis du projet, chez nous, la plupart des éleveurs ont adopté la routine de vaccination de leurs poulets, et cette pratique a donné le sens d'un attachement à notre structure locale ».

— RAKOTOMALALA Maurice (Vondrona TARATRA à Ambohitsoa - Merimandroso) :

« La présence d'une TPE, qui travaille avec nous dans la commercialisation de nos produits, au sein de notre structure nous a facilité la vie. Nous ferons nos possibles pour que cette forme d'organisation et collaboration se maintienne même en l'absence du projet ».

Résultats

- **84 plans d'actions** élaborés et mis en œuvre périodiquement. Les activités prioritaires sont : production, collecte de produits, approvisionnement en semences, équipement en matériels agricoles et d'élevage de poulet gasy
- **Plus de 2300 producteurs, plus de 350 MEx** et plus de 60 TPE*****, adhérents aux 84 Dispositifs ont mis en œuvre les plans d'actions à chaque campagne culturale

*COGE : Comité de Gestion

**MEx : Maître Exploitant

***TPE : Très Petites Entreprises



Programme financé par l'Union Européenne



Ecouter - Innover - Partager



Pour un développement équitable



UNIR LA CAPITAL

Filières différenciées

De quoi parle t-on ?

Les bassins de production périurbains autour d'Antananarivo occupent une place importante dans l'approvisionnement de la capitale en produits frais que sont les légumes et les fruits, mais aussi le poulet. Les demandes croissantes du marché entraînent l'exploitation peu rationnelle des ressources naturelles et le recours à l'utilisation excessive d'intrants chimiques, présentant des risques sanitaires pour les consommateurs et une dégradation de l'environnement naturel. En outre, faute d'organisation et de stratégie adéquate, des spéculateurs interviennent au détriment de la professionnalisation de ces filières.

Les filières différenciées sont caractérisées par des pratiques de production et de commercialisation qui constituent un approvisionnement rassurant en produits de qualité, dans l'optique d'améliorer le professionnalisme des acteurs opérant sur les filières.

Que trouverez-vous dans cette fiche ?

La fiche présente la démarche avec la méthode et les outils utilisés pour la mise en place des filières différenciées. Ensuite viennent des éléments d'analyse intégrant les facteurs de réussite, mais aussi les leçons à tirer et les pièges à éviter. En dernier lieu se trouvent les résultats obtenus ainsi que les témoignages des acteurs.

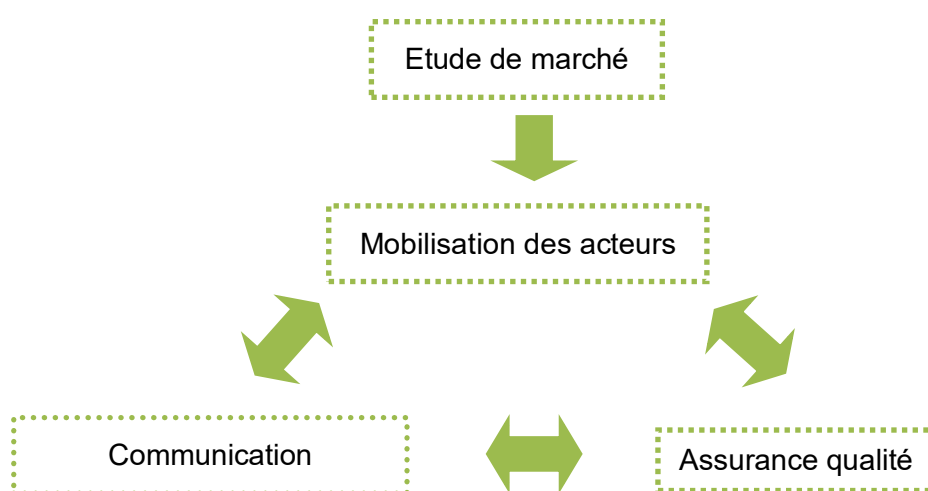
Pour aller plus loin...

Les principaux documents utilisés : rapport d'étude, tableau caractérisant les produits agroécologiques, grille d'évaluation et de notation pour la sélection des TPE spécialisées, contrat de collaboration, journal de caisse, business plan, les outils de communication.



Description méthodes/outils

L'ensemble de la démarche comprend les 4 composantes ci-après :



*TPE : Très Petites Entreprises. Les TPE spécialisées sont des commerçants qui vendent des produits agroécologiques dans la ville d'Antananarivo.



Etalage de produits agroécologiques



A retenir...

⇒ Les TDR* de l'étude de marché doivent être aussi **explicites** et **précis** que possibles.

⇒ La compréhension commune de ces TDR* entre commanditaire et missionnaire est toujours fructueuse.

⇒ L'assurance qualité doit **intégrer le maximum de personnes concernées** afin de faciliter la garantie et confiance surtout au niveau des consommateurs.



Stand des TPE, foire de l'élevage et de produits agricoles 2019

Etapes	Méthode/Outils	Durée
Etude de marché	TDR* Identification du prestataire Etude et rapportage	6 semaines
Mobilisation des acteurs	En amont des filières : atelier d'information et de sensibilisation des producteurs, référencement des producteurs, appui conseils aux producteurs En aval des filières : appel à manifestation d'intérêt, identification des TPE** spécialisées, renforcement de capacités, appui conseils aux TPE**	6 semaines
Communication au démarrage	Identifier les cibles, définir le message, Créer une identité visuelle Mettre en place les outils et les actions de communications Atelier de lancement officiel	4 semaines
Mise en place de l'assurance qualité	Référencement des producteurs Atelier de concertation Protocole d'achat et de vente + cahier des charges Contrôle qualité	4 semaines



Eléments d'analyse

■ L'étude de marché est une étape importante dans la mise en place des filières différenciées. Étant donné qu'il s'agit de filières se distinguant par rapport aux autres existantes, l'étude permet de savoir les traits caractéristiques, les aspects faibles et les aspects forts, la clientèle et leurs avis, la concurrence, l'environnement marketing, les perspectives de développement, les difficultés éventuelles relatives à la mise en place des filières et les mesures d'accompagnement à prendre.

■ L'information et la sensibilisation des acteurs en amont et en aval des filières (producteurs, fournisseurs de semences, ...), nécessite l'implication d'une équipe terrain suffisamment convaincue, pour expliquer les enjeux majeurs des filières (valoriser la qualité, fidélisation et consolidation des relations entre acteurs), les risques éventuels à encourir (en particulier la durée plus ou moins importante au démarrage de la mise en place). Il s'agit également d'entraîner les acteurs à se structurer et à s'engager, sur différents aspects techniques et organisationnels, pour assurer le bon fonctionnement des filières mises en place.

*TDR : Termes de références

**TPE : Très petites entreprises



Lancement officiel de la commercialisation de produits agroécologiques en décembre 2016



A retenir...

⇒ Certains producteurs référencés et certaines TPE* identifiées pourraient se désengager après un certain temps plus ou moins long, au cours de la phase de démarrage. Il est prudent de prévoir **un nombre suffisamment élevé de producteurs et de TPE***, tenant compte de ces abandons, afin d'assurer la fonctionnalité des filières.

⇒ **Un plan de communication** bien conçu constitue un élément moteur et représente une force de vente dans la mise en place et le développement des filières différenciées.



Eléments d'analyse

- Le référencement des producteurs consiste à identifier les maraichers qui sont en mesure de produire régulièrement et avec le minimum de risque la qualité exigée par le marché.
- Les TPE* spécialisées sont des commerçants qui ont des expériences ou qui sont prêts à s'impliquer dans la commercialisation des produits d'une certaine qualité (légumes, fruits, poulet gasy), en respectant quelques règles. Elles sont aussi prêtes à améliorer leur pratiques commerciales, en fonction des impératifs du marché : relation privilégiée avec les producteurs en amont, fidélisation des consommateurs, marketing et techniques de vente mettant en avant la qualité des produits.
- Il est important de concevoir un plan de communication approprié. L'étude préalable du marché fournit les éléments d'information nécessaires et qui sont à intégrer dans ce plan : consommateurs cibles, messages clés, outils et périodes de communication, budget.
- Les outils de visibilité permettent de repérer facilement les emplacements des ventes (panneaux, oriflamme, banderoles, roll-up, ...) et aide à l'identification des produits (logo, marque commerciale). Les supports de communication (dépliants, emballage, étiquettes, cartes de visite, film, ...) aident à véhiculer le message. Les canaux de communication sont à choisir dans l'optique d'atteindre le maximum de consommateurs dans un délai court (réseaux sociaux, radio, télévision, journaux, ...). La participation à des manifestations économiques (foires, expositions, journées événementielles, ...) permettent de promouvoir les ventes.
- La collaboration avec les autorités locales, les services techniques, et l'administration (ministères et/ou services techniques locaux) assure un encrage institutionnel, nécessaire pour la mise en place des filières différenciées. La participation des représentants de ces entités est à prévoir lors de l'atelier de lancement officiel de la commercialisation.



Panneau d'indication de point de vente

*TPE : Très Petites Entreprises. Les TPE spécialisées sont des commerçants qui vendent des produits agroécologiques dans la ville d'Antananarivo.



Point de vente
hebdomadaire Ivandry



A retenir...

⇒ Le coût « du contrôle et de la certification » de la qualité des produits devrait nécessairement être accepté par tous les acteurs de la filière. Ce coût s'intègre dans le prix de revient des produits.

⇒ Avant de déployer les efforts pour la communication, il faut s'assurer que les offres soient en mesure de suivre la vitesse de croissance des demandes.

⇒ Pour sécuriser les ventes et éviter les éventuelles confusions, il pourrait être utile d'enregistrer le logo et la marque commerciale auprès de l'autorité compétente en la matière.



Eléments d'analyse

► L'assurance qualité est un système permettant de garantir la qualité des produits mis en vente, en visant un marché défini. Il ne s'agit pas de fournir toutes les informations relatives au processus de production et de commercialisation, pouvant rendre le système trop complexe. L'option adoptée dans le cadre du projet Profapan a consisté à déterminer les critères permettant de définir la qualité des produits « agroécologiques », mettre en place un système de référencement des exploitations pour identifier les origines des produits et l'autocontrôle entre acteurs selon un cahier des charges.

Témoignage de bénéficiaire :

Monsieur Ando, est le gérant de l'entreprise ABCIE. L'entreprise dispose actuellement de deux points de vente ouverts deux fois par semaine (mercredi et samedi), et réalise des ventes en ligne et des livraisons à domicile.

« La vente de produits agroécologiques, même étant encore des produits de niche, attirent des consommateurs fidèles qui adhèrent à la démarche et aux produits. »

Les prix même un peu élevés par rapport aux produits conventionnels n'effraient pas les consommateurs. Ils veulent des garanties sur la qualité et la provenance des produits.

On peut très bien vivre de la vente de produits agroécologiques car le marché a du potentiel.

L'appui du projet PROFAPAN a beaucoup contribué dans la promotion et l'assurance du consommateur.

L'entreprise ABCIE pense étendre le marché au plus grand nombre de clientèle, en adoptant une politique de prix concurrentiel et en multipliant le nombre de point de vente ».

*TPE : Très Petites Entreprises

Résultats

- 1 rapport d'étude de marché
- 300 producteurs référencés et 04 TPE* spécialisés opérationnelles
- 2 points de ventes ouverts 2 fois par semaine
- 1 marché des producteurs hebdomadaire



Collaboration avec les collectivités locales

De quoi parle-t-on ?

Dans cette fiche de capitalisation, les collectivités locales sont des communes. La collaboration avec les collectivités locales consiste à les appuyer et accompagner dans la maîtrise d'ouvrage, pour améliorer les conditions de commercialisation des produits agricoles et l'accès des producteurs aux marchés. Cette collaboration concerne en particulier la rénovation des infrastructures existantes ou la création de nouvelles infrastructures. Un mécanisme de subvention d'un montant total de 75 000 Euros (292 500 000 Ariary) a été mis en place, permettant aux communes de se mettre en situation réelle de gestion de projet, en appliquant les compétences transmises lors des formations.

Que trouvez-vous dans cette fiche ?

Les méthodes, les outils et la chronologie des activités pour accompagner et appuyer les collectivités locales dans la maîtrise d'ouvrage, des éléments d'analyse, les astuces, les pièges à éviter, les résultats.

Pour aller plus loin...

Rapport de diagnostic des communes, lignes directrices, outils pédagogiques sur montage et sur gestion de projet, appel à manifestation d'intérêt pour les entreprises de construction, dossier d'appel d'offre, contrat de construction, rapport intermédiaire, rapport financier, rapport final.

Description méthodes/outils

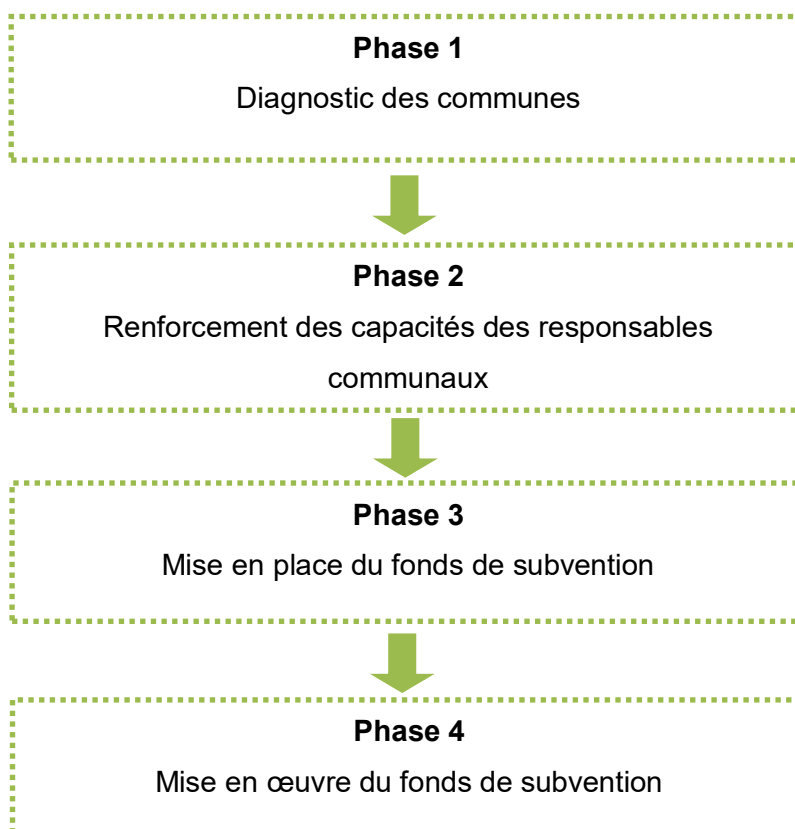
La démarche générale pour appuyer les collectivités locales comprend 4 phases :



Marché de légumes
Andranonahoatra



Bénéficiaires et responsables
communaux à Bemasoandro





Appropriation des guides d'entretien



A retenir...

⇒ **L'appropriation des guides d'entretien par les enquêteurs est très importante** pour assurer la précision sur les données collectées.

⇒ **Le guide d'entretien est à tester** avec les premiers enquêtés, des éventuelles modifications du guide pourraient être utiles.

⇒ Les masques de saisie des données collectées et le canevas du rapport de diagnostic devraient être prêts et à expliquer aux enquêteurs pendant l'appropriation.

⇒ Le rapport de diagnostic doit contenir les perspectives de chaque commune sur les améliorations envisagées des marchés communaux.



Focus groupe avec des bénéficiaires

1. Diagnostic des communes

Etapes	Méthode/Outils	Durée
Documentation et élaboration des TDR* du diagnostic	Document projet	1 jour
Recrutement des enquêteurs	TDR* du diagnostic, annonce de recrutement, grille d'évaluation	21 jours
Conception et appropriation des guides d'entretien	Guides d'entretien: (i) usagers du marché, (ii) responsables du marché, (iii) responsables communaux	5 jours
Collecte des données sur le terrain	Lettre d'introduction par enquêteur, entretiens par catégorie d'enquêtés, fiche de collecte des données	14 jours
Traitement, analyse des données et élaboration des rapports	Masque de saisie, canevas de rapport	10 jours
Restitution	Réunion de restitution et de validation des rapports	2 jours



Eléments d'analyse

■ L'ensemble des activités se déroule sur 4 mois, compte tenu des autres occupations professionnelles du responsable (Spécialiste filières et marchés qui est en même temps le superviseur des enquêteurs).

■ Chaque enquêteur s'occupe de 6 à 7 communes. La collecte des données sur le terrain se fait auprès de 3 catégories d'enquêtés :

- Focus groupe avec les usagers du marché (producteurs et commerçants) ;
- Entretien individuel les responsables du marché ;
- Entretien individuel avec les responsables communaux.

Il faut un guide d'entretien par catégorie d'enquêté.

■ La collecte des données prend 2 jours par commune. Chaque enquêteur établit un planning de travail à mettre au point :

- Avec le superviseur pour que ce dernier puisse apporter ses appuis au bon moment ;
- Avec les responsables communaux pour appuyer les enquêteurs sur l'organisation des divers entretiens.

■ Les enquêteurs eux-mêmes font la saisie, le traitement, l'analyse des données et l'élaboration des rapports de diagnostic sous le contrôle du superviseur.

■ Le rapport de diagnostic, la restitution et la validation des rapports de diagnostic est à faire par commune avec les responsables du marché et les décideurs communaux. La version finale du rapport de diagnostic est à remettre à chaque commune.

**TDR : Termes De Référence*

Résultats

- 33 diagnostics effectués au niveau de 33 communes
- 33 rapports de diagnostic élaborés, validés et remis à chaque commune



Formation des responsables communaux



A retenir...

⇒ La disponibilité des représentants des collectivités pendant les formations est impérative pour la réussite des activités ultérieures, en l'occurrence la mise en œuvre de la subvention. Il importe d'expliquer aux responsables des collectivités de bien choisir les personnes qui vont suivre les différents modules de formation, en fonction de leur disponibilité au cours de la mise en œuvre de la subvention.

Projet PROFAPAN
PROFESSIONNALISATION DES FILIÈRES AGRICOLES PÉRIURBAINES D'ANTANANARIVO NORD



Fiche Procédures-Outils et Méthodes (POM)
Formation – SUIVI BUDGÉTAIRE
Utilisateurs : RESPONSABLES COMMUNAUX

Outil de formation (fiche POM*)

2. Renforcement de capacités des responsables communaux sur le montage et sur la gestion de projet

Étapes	Méthode/Outils	Durée
Elaboration des outils pédagogiques	Rapport de diagnostic des Communes Elaboration et adaptation des outils pédagogiques	15 jours
Formation des responsables communaux sur le montage de projet	Invitation pour les participants Fiches POM* et Fiches participant sur montage de projet de projet	3 jours
Formation des responsables communaux sur la gestion de projet	Invitation pour les participants Fiches POM* et Fiches participant sur gestion de projet	3 jours
Formation des responsables communaux sur le suivi budgétaire	Invitation pour les participants Fiches POM* et Fiches participant sur gestion de projet	1 jour



Éléments d'analyse

- L'adaptation des outils pédagogiques doit tenir compte des informations recueillies pendant le diagnostic des communes, en particulier en ce qui concerne les compétences des communes en termes de montage et de gestion de projet.
- Les fiches d'évaluation initiale et évaluation finale sont des outils pédagogiques importants à préparer avant la formation. Ceci permet au formateur d'adapter le rythme de la formation par rapport au niveau des participants.
- Certains points importants sont à mettre au clair avec les responsables des collectivités avant le démarrage des formations :
 - Les représentants des collectivités allant participer aux formations doivent être les mêmes personnes tout au long de la formation (responsable opérationnel et responsable financier) ;
 - Les conditions de participation en particulier le déplacement et le per-diem.
- La formation sur le montage et la gestion du projet est assurée par le spécialiste en analyse filières et marchés. Il assure le suivi opérationnel du montage et la mise en œuvre des projets des collectivités. La formation en suivi budgétaire est à faire par le responsable administratif et financier du projet qui assure le suivi budgétaire des projets des collectivités.

Résultats

- 3 séances de formation réalisées sur 3 modules : montage de projet, gestion de projet, suivi budgétaire
- 2 représentants par commune ont été formés, et 32 communes sur 33 ont participé aux formations

*Fiche POM :Fiche Procédure Outils Méthodes (guide formateur)



Comité d'évaluation



A retenir...

⇒ L'**ancrage institutionnel est impératif**. Il se fait à travers la co-organisation de l'atelier de lancement de l'appel à projet avec l'instance supérieure aux collectivités et l'intégration de cette dernière dans le comité d'évaluation.

⇒ **Les lignes directrices sont à établir au format du bailleur de fonds.**

⇒ Il est absolument nécessaire de veiller sur la **neutralité de l'avis et des décisions du comité**.

⇒ Il est important de **respecter le calendrier établi et diffusé** pour la mise en place du fonds de subvention.

⇒ Avant la signature du contrat de subvention, il faut vérifier que tous les dossiers administratifs et financiers nécessaires et requis soient complets et valides.



Contractualisation

Résultats

- 1 appel à projet lancé en direction de 32 communes, 27 propositions d'actions reçues et évaluées
- 3 propositions sélectionnées, 3 contrats de subvention signés

3. Mise en place du fonds de subvention

Etapes	Méthode/Outils	Durée
Formulation du projet d'appui aux collectivités	Elaboration des lignes directrices et du formulaire de demande de subvention Atelier de lancement de l'appel à projet	Sur 1 mois
Suivi encadrement au montage des projets	Calendrier de suivi et de regroupement	Sur 2 mois
Mise en place du comité d'évaluation	Constitution des membres Calendrier de travail Outils de travail (tableau de vérification, grille d'analyse)	21 jours
Notification	Tableau de classification des propositions suivant les notes PV** des résultats Lettre de notification	7 jours
Contractualisation	Contrat de subvention Conditions générales de subvention	1 jour



Eléments d'analyse

- Les lignes directrices, décrivant le contexte de la subvention, doivent être comprises clairement. Elles sont à présenter au moment du lancement de l'appel à projet, et à rappeler tout au long du processus de montage de projet : ses objectifs et ses priorités, le montant de financement, les règles applicables notamment les critères d'éligibilité, le formulaire de demande et les dossiers annexes, les procédures de dépôt et d'évaluation des demandes, de notification de la décision et de contractualisation des bénéficiaires des fonds.
- Le suivi encadrement peut se faire : individuellement par collectivité, pour traiter les questions particulières à la collectivité, ou par regroupement pour discuter les points communs.
- Le comité d'évaluation est multi-acteur : instance supérieure aux collectivités (Région), instance administrative (District), STD*, bailleur de fond, représentant du projet. Le comité peut être subdivisé en groupes d'évaluation. Lors de l'évaluation, une simulation est nécessaire pour la compréhension commune des outils d'évaluation.
- Les résultats font l'objet des PV** signés par chaque membre du comité d'évaluation. Ils sont notifiés par une lettre officielle adressée à chaque commune. Les propositions sont à classer suivant les notes. Il est nécessaire d'élaborer une liste d'attente.
- Le nombre de tranches de financements et le montant correspondant doivent être clairs et précis dans le contrat de subvention.

*STD : Service Technique Déconcentré

**PV : Procès Verbal



Suivi évaluation intermédiaire du projet Sabotsy Namehana



A retenir...

⇒ Le suivi opérationnel veille sur la validité de tous les documents administratifs et les documents techniques. Il se fait en parallèle avec le suivi budgétaire.

⇒ Le suivi budgétaire s'effectue avec une vérification systématique de l'éligibilité et la validité des pièces comptables.

⇒ Le suivi de la mise en œuvre du plan d'action se réalise simultanément avec les suivis opérationnel et budgétaire.

⇒ Il est souhaitable que les personnes évaluant les projets sélectionnés soient membres du comité de suivi évaluation.

⇒ L'évaluation finale se fait en principe après la réception provisoire.



Inauguration des infrastructures de marché Sabotsy Namehana

4. Mise en œuvre du fonds de subvention

Etapes	Méthode/Outils	Durée
Suivi accompagnement sur le plan opérationnel	Plan d'action + Chronogramme Dossier d'Appel d'Offre (DAO) Contrat des travaux/prestations PV de suivi opérationnel	Sur 10 mois
Suivi accompagnement sur le plan budgétaire	Tableau de prévision opérationnelle et budgétaire Tableau de suivi budgétaire Contrat des travaux/prestations	Sur 10 mois
Suivi de l'exécution du contrat	Contrat de subvention Plan de communication Rapports techniques et financiers	Sur 12 mois
Evaluation de l'action (intermédiaire et finale)	TDR de suivi évaluation Plan de suivi évaluation PV de suivi évaluation	1 jour + 1 jour / projet
Réception des travaux	Plan de communication PV de réception	1,5 jours / projet



Eléments d'analyse

■ Le suivi opérationnel commence immédiatement après la signature du contrat de subvention : révision du plan d'action et du chronogramme des activités prévues.

■ En cas de passation de marché via un appel d'offre, une attention particulière doit être apportée au suivi de la préparation du DAO* et au suivi de la mise en œuvre de l'ensemble du processus d'appel d'offre, jusqu'à la contractualisation des travaux et des prestations. Les descentes sur terrain pour le suivi des travaux doivent être matérialisées par des PV.

■ Le suivi budgétaire commence également en même temps que le suivi opérationnel. L'arrêtage périodique est nécessaire, même si aucun engagement budgétaire n'a été réalisé au cours de la période correspondant au suivi.

■ Le suivi de l'exécution du contrat est matérialisé par l'élaboration des rapports : financier tous les mois et technique tous les 2 mois. Au cas où la visibilité de l'action est requise, un plan de communication est à rédiger avec le budget correspondant. La mise en œuvre du plan d'actions s'effectue normalement dès le démarrage de l'action.

■ Le plan d'évaluation de l'action comprend une évaluation intermédiaire et une évaluation finale. Le planning de descente sur terrain est à prévoir lors de la réunion initiale de mise au point des TDR.

■ La réception s'effectue en 3 étapes : technique dès la fin des travaux, provisoire après les éventuels rectificatifs techniques, et finale à la fin de la période de garantie de 6 à 12 mois, selon l'importance et la nature des travaux. Le cas échéant, l'inauguration devant se figurer dans le plan d'action, se fait après la réception provisoire.

*DAO : Dossier d'Appel d'Offre

Résultats

- 3 projets communaux mis en œuvre et achevés
- 3 cérémonies d'inauguration réalisées



Contacts :

Agrisud International

Siège en France :

7, avenue du Maréchal Foch – 33500 Libourne– France • Tél / Fax : +33 5 57 25 17 06

Bureau à Madagascar :

Lot VB 7 – Villa Ambinintsoa, Ambatoroka – Antananarivo 101– Madagascar • Tél : 032 07 671 16

E-mail : alepage@agrisud.org • **Site web :** www.agrisud.org

Action Intercoopération Madagascar (AIM)

Tel: 034 49 036 99

Tél bureau: 020 22 611 98

Email: aim@aim-madagascar.org

Villa Ste Antoine de Padou, VE 68 Bis Ambanidia - Face Eglise Catholique Ste Etienne

Antananarivo – 101 Madagascar

Dossier de capitalisation réalisé par :

Agrisud International

Adrien LEPAGE : Représentant d'Agrisud International à Madagascar

Daniel ANDRIANIMPANANA : Coordinateur du Projet PRFAPAN

Elysah RAKOTOMALALA : Responsable maraîchage arboriculture fruitière et élevage de poulet

Saholinirina PAMPHILE : Conseillère d'entreprise

William RAZOELINANAHARY : Responsable technique formation

Mino ANDRIANOMENJANAHARY : Analyste filières et marchés

Stéphanie RANJANIONY : Responsable information

Tojo Manantsoa RAZANAJATOVO : Coordinateur territorial

Angeline RASOARIMALALA : Coordinateur territorial

Sidony Fanomezantsoa ROSONIAINA : Coordinateur territorial

Max RAKOTONDRIAMANGA : Coordinateur territorial

Notahianjanahary RASOARIVELOAVOTRA : Coordinateur territorial

Fetrasoa Onésime RANDRIARILANTO : Coordinateur territorial

Action Intercoopération Madagascar

Christiane RATSIMANDRESY : Chargée de programme

Rinah RABEZANAHARY : Responsable gouvernance et structuration

Avec la participation de:

Elphège GHESTEM : Directrice Adjointe des Opérations au siège d'Agrisud International

Nicolas BONNAND : Chargé de mission pour la Direction des Opérations au siège d'Agrisud International

Photographies et illustrations réalisées par les équipes d'Agrisud et d'AIM dans le cadre de la mise en œuvre du projet



PROFAPAN

Professionnalisation des filières agricoles périurbaines d'Antananarivo Nord