

INTER AIDE-Projet de Développement agricole

ETAT DE LIEU DE L'ORGANISATION PAYSANNE REGIONALE FAGNIMBOGNA

Région VATOVAVY FITOVINANY.

-  Rapport de diagnostic des Unions Fagnimbogna.
-  Rapport de diagnostic de la Fédération Fagnimbogna.
-  Stratégie de développement de Fagnimbogna.

Consultant chargé de l'appui



Association HAONASOA
Cité Lot 127 Antarandolo
Tél : 75.503.72 - Courriel : haonaso@wanadoo.mg
FIANARANTSOA 301

SOMMAIRE

I	INTRODUCTION.....	3
II	RAPPEL	3
II.1	OBJECTIF DE L'INTERVENTION.....	3
II.2	RESULTATS ATTENDUS.....	3
II.3	ACTIVITES A MENER.....	4
III	DEROULEMENT DE LA MISE EN OUEVRE	4
IV	DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'INTERVENTION.....	5
IV.1	POUR LA PREPARATION :.....	5
IV.2	POUR LA CONDUITE DU DIAGNOSTIC PARTICIPATIF	5
IV.3	POUR LA VALIDATION DU RESULTAT DU DIAGNOSTIC.....	8
V	RESULTAT DE L'INTERVENTION.	9
V.1	RAPPORT DE DIAGNOSTIC DES UNIONS FAGNIMBOGNA	10
V.1.1	<i>Contexte général.....</i>	10
V.1.2	<i>Un essai de synthèse de la situation actuelle des Unions Fagnimbogna.....</i>	10
V.2	RAPPORT DE DIAGNOSTIC DE LA FEDERATION	23
V.2.1	<i>Les acquis de la Fédération Fagnimbogna.....</i>	24
V.2.2	<i>Les faiblesses au niveau de la Fédération.....</i>	27
V.3	LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES POUR L'AMELIORATION DE FAGNIMBOGNA.....	30
V.3.1	<i>D'abord les enjeux</i>	30
V.3.2	<i>Et les risques.....</i>	31
V.3.3	<i>Orientations stratégiques pour les Unions Fagnimbogna.....</i>	32
V.3.4	<i>Orientations stratégiques pour la Fédérations Fagnimbogna.....</i>	33
VI	CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS HAONA SOA.....	34

ANNEXES :

I INTRODUCTION.

La Fédération FAGNIMBOGNA a été créée officiellement en décembre 2009, elle regroupe actuellement une trentaine d'Union. Les OPB membres des Unions Fagnimbogna sont des anciens groupements partenaires d'INTER AIDE depuis son intervention dans Région Vatovavy Fitovinany dans le cadre de l'appui à l'amélioration de la sécurité alimentaire de la zone.

Les membres de base de FAGNIMBOGNA sont repartis dans trois districts dont Mananjary, Manakara et Vohipeno. L'OPR a bénéficié de l'appui de INTER AIDE depuis sa création. Une convention a été signée entre INTER AIDE et l'AFD pour développer des appuis pour le renforcement de Fagnimbogna. La convention a été signée en 2010 pour une durée de 3ans renouvelable.

Pour mieux orienter les appuis dans le cadre de la mise en œuvre de la dite convention, l'état de lieu de la situation actuelle de Fagnimbogna s'avère indispensable. Pour ce faire, Haonaso a été mandaté par INTER AIDE pour assurer la réalisation du diagnostic en question.

Ainsi, le présent document récapitule le résultat du diagnostic entrepris et les stratégies d'amélioration de l'OPR Fagnimbogna qui en découlent.

II RAPPEL

II.1 OBJECTIF DE L'INTERVENTION.

Le principal objectif de ce mandat consiste à fournir des éléments d'information sur la situation actuelle de Fagnimbogna qui va éclairer dans la mise en œuvre de la *Convention Programme* financée par l'AFD.

Et les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Documenter les caractéristiques structurelles et organisationnelles de la Fédération FAGNIMBOGNA et chaque Union membre dans leur situation actuelle.
- Définir la situation actuelle de la Fédération en termes de forces et de faiblesses afin de dégager les grandes lignes d'orientation nécessaires pour son renforcement en terme institutionnel, technique et financier.
- Proposer des pistes d'amélioration qui vont éclairer les dirigeants de la Fédération, d'aider chaque responsable des organismes partenaires de se positionner par rapport à leur soutien pour l'atteinte des objectifs que l'OPR s'est fixée.

II.2 RESULTATS ATTENDUS.

A l'issue de réalisation de la présente mission, les résultats attendus sont les suivants :

- L'état de la Fédération Fagnimbogna avant la mise en œuvre de la *Convention Programme* est connue.

- Les axes d'orientations et les thèmes d'accompagnement permettant le renforcement de l'OPR à court, à moyen et à long terme sont proposés.
- La situation détaillée de chaque union membre est documentée :
 1. sur l'aspect financier, activités menées, fonctionnement associatif et la relation avec la Fédération ;
 2. par rapport aux compétences des dirigeants : celles acquises et les besoins en renforcement

II.3 ACTIVITES A MENER.

Haonaso a été chargé d'assurer la réalisation des activités suivantes pour l'atteinte de ces résultats attendus :

- Faire le diagnostic des unions Fagnimbogna
- Faire le diagnostic de la Fédération Fagnimbogna
- Identifier les stratégies et les thématiques d'accompagnement pour renforcer l'OPR

III DEROULEMENT DE LA MISE EN OEUVRE

Le tableau suivant récapitule le chronogramme de la mise en œuvre de la mission :

Date	Activités	Lieu	Participants
02/11/2011	Prise de contact avec INTER AIDE	Manakara	04 consultants de Haona Soa L'Assistant du Responsable de Projet INTER AIDE Manakara
03 au 05/11/2011	Diagnostic des 9 Unions Fagnimbogna	Ambahatrazo, Lokomby, Mavorano, Mahasoabe, Betampona, Ambila, Mizilo	04 consultants de Haona Soa Socio organisateurs L'Assistant du Responsable de Projet INTER AIDE-Mankara Membres des Unions : SAMBATRA, MIARAMANDROSO, FIZATSA, NAMBININA, MIRAIHINA, MIARAMIHETSIKA, MIANDRITSARA, FIDERANA TSARA, TSIMANAVAKA
9 au 11 /11/2011	Entretiens avec les partenaires	Manakara	01 Consultant Haonaso Personnels techniques de FRDA, CSA, CRAM, GUANOMAD, TIAVO, DRDR
14 et 15/11/2011	Traitement des informations	Fianarantsoa	Equipe Haonaso
16/11/2011	Préparation de l'atelier diagnostic avec Fagnimbogna	Fianarantsoa	Equipe Haonaso
17 et 18/11/2011	Atelier Diagnostic Fédération Fagnimbogna	Manakara	02 Consultants Haonaso, 07 membres bureau Fédération
21 et 22 /11/2011	Traitement des informations, préparation de la Validation du Diagnostic	Fianarantsoa	Equipe Haonaso
23/11/2011	Atelier avec socio-organisateurs INTER AIDE	Manakara	02 Consultants Haonaso Socio-organisateurs et coordonnateurs INTER AIDE
24/11/2011	Validation du diagnostic	Manakara	02 Consultants Haonaso Représentants Union, membres de bureau Fédération
	Restitution avec INTER AIDE	Manakara	02 Consultants Haonaso Equipe INTER AIDE Manakara et Mananjary

IV DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'INTERVENTION.

IV.1 Pour la préparation :

✓ Un travail documentaire préalable

Il s'agit de l'exploitation des documents disponibles sur Fagnimbogna. Entre autres, les documents suivants ont été consulté : Rapport de diagnostic de Fagnimbogna en 2008 ; La fiche technique de Fagnimbogna ; Le Statut et Règlement intérieur de la Fédération Fagnimbogna. La consultation de ces documents consiste à collecter des éléments qui vont servir d'information de base pour la préparation de la conduite du diagnostic proprement dit.

✓ Elaboration des outils de diagnostic

Pour mieux structurer la conduite des entretiens dans le cadre du diagnostic, des outils sont élaborés : un tableau guide pour apprécier la réalisation de la mission de la Fédération au niveau des Unions, une check-list des questions et points à aborder avec les représentants des unions pour le diagnostic socio-organisationnel. Les outils en question sont figurés en annexe à ce rapport.

✓ Tenue d'une séance de travail avec le responsable INTER AIDE

La séance a pour objet de recueillir les informations générales sur Fagnimbogna : les appuis apportés et le dispositif d'accompagnement mis en place par INTER AIDE ; aperçu général de la situation actuelle des Unions sur le plan socio-organisationnel. Il s'agit également d'une rencontre pour fixer ensemble les échantillons d'Union à rencontrer et mettre au point le planning de descente.

Cette séance a permis d'identifier des hypothèses de départ concernant la situation des Unions Fagnimbogna à l'heure actuelle. D'identifier également les points déterminants à considérer dans la conduite des investigations sur terrain.

IV.2 Pour la conduite du diagnostic participatif

✓ Descente sur terrain auprès de neuf Unions Fagnimbogna

Le diagnostic proprement dit sur terrain auprès des neuf (09) Unions rencontrées s'est déroulé comme suit :

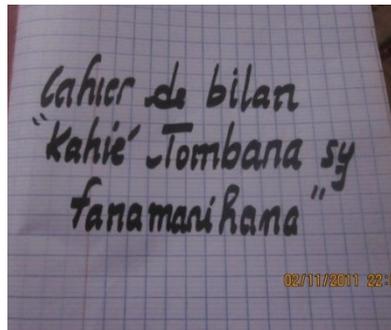
- Des entretiens de groupe avec des représentants des membres de l'Union : il s'agit d'un diagnostic de groupe qui a permis de faire participer les membres de l'union au regard critique de leur organisation, surtout de les amener à analyser eux même les facteurs qui ont contribué aux succès de leur institution et les facteurs qui expliquent les échecs enregistrés ou qui sont à l'origine du dysfonctionnement de l'Union.
- Entretien avec les membres de bureau : cela en vue d'apprécier la capacité des responsables dans l'exercice de leur fonction et dans la gestion du fonctionnement de l'Union, la compréhension de leur rôle respectif, la maîtrise de l'utilisation des outils de gestion et aussi pour identifier les besoins en renforcement de capacité pour leur meilleure performance. L'observation des outils de gestion a été faite également pour apprécier leur conformité selon les normes requises.



Visite des activités communes



Entretien de groupe.



Consultation des outils de gestion

✓ **Animation de l'atelier diagnostic avec les membres de bureau de la Fédération**

Deux jours d'atelier diagnostic qui a vu la participation des membres de bureau de la fédération ont été tenus. Les entretiens pendant ces journées ont abordé les points suivants :

Analyse de l'accomplissement des missions de la Fédération FAGNIMBOGNA :

Les membres de bureau ont été animé à s'autoévaluer par rapport à la réalisation des missions dont la Fédération est sensée assurer depuis sa création. Il s'agit, entre autres, de les amener à apprécier les résultats obtenus ; quels sont les facteurs à l'origine des succès et quels sont les différents facteurs de blocages qu'ils ont rencontrés pendant l'exercice de leur fonction.

Diagnostic de la communication de la Fédération :

L'analyse a été focalisé sur l'appréciation de la communication en interne du bureau de Fédération ; la communication avec les Unions Fagnimbogna membres et la communication de la Fédération avec l'extérieur. Les questions abordées ont pour objet de voir quels sont les outils utilisés, est-ce qu'il y a eu un plan de communication élaboré ou une stratégie adoptée ?

Appréciation de la gestion interne :

Il a été apprécié dans cette partie la gestion socio-organisationnelle de la Fédération : quelles sont les acquis et les faiblesses des responsables dans la gestion administrative et financière de la structure fédérative (méthode de travail, utilisation des outils, résolution des problèmes, gestion des activités...) ; comment se fait la gestion de la transparence dans l'ensemble du fonctionnement de la Fédération ?

A l'issue de ce regard rétrospectif, les membres de bureau ont été aidés à discuter autour des orientations stratégiques pour améliorer la performance institutionnelle de Fagnimbogna dans le futur.

Analyse de la gestion de partenariat au niveau de la Fédération :

Comme il s'agit d'une des missions la plus prédominante au niveau de la Fédération et vue aussi son importance par rapport au développement de Fagnimbogna en général, ce point a été traité à part pour une analyse plus approfondie.

Il a été apprécié ainsi : la capacité des responsables à mobiliser et contracter des relations de partenariat avec des organismes d'appui ; leur capacité de plaider ou de mener des actions de lobbying auprès des institutions d'appui étatique ou privé. Pour la gestion de partenariat contracté, quels sont les facteurs qui ont contribué au succès ou qui sont à l'origine des échecs. Il a été analysé également la capacité des responsables à saisir les opportunités qui se présentent en matière de financement des actions de développement au niveau de la Région.

✓ ***Entretien avec des représentants des organismes d'appui partenaires de Fagnimbogna et des autres OPR dans la Région***

Des entretiens avec des organismes partenaires ou pas de Fagnimbogna ont été entrepris. Les organismes contactés sont : FRDA, PROSPERER, INTER AIDE, GUANOMAD, TIAVO et le DRDR. Il y a eu également des échanges avec des OPR comme le CRAM et la Cellule Inter-OP.

Les rencontres avec les représentants des organismes d'appui ont pour objet de disposer des points de vue des responsables concernant la relation de partenariat avec Fagnimbogna ; aussi de disposer des éléments concernant les atouts et faiblesses de Fagnimbogna, les propositions d'amélioration selon leur point de vue. Les représentants des organismes d'appui rencontrés ont été invités de mettre à disposition les informations à propos de leur perspective d'appui et les possibilités de partenariat avec Fagnimbogna dans le futur.

✓ ***Organisation d'atelier de diagnostic avec les socio-organismes et les coordonnateurs de INTER AIDE***

Dans un premier temps, les socio-organismes ont été demandés de partager les appuis dont les Unions ont bénéficié : les formations dispensées, les appuis/conseils formulés, les types d'accompagnement entrepris par les socio-orga et des coordonnateurs de leur côté.

Les socio-organismes sont ensuite répartis en trois groupes. Ils ont été demandé de réfléchir sur les facteurs à l'origine des succès et des faiblesses des Unions selon leur connaissance du terrain ; quels sont les besoins d'appui qu'ils ont ressentis pour renforcer davantage la performance des Unions ? et d'après leur observation sur terrain, quelles sont les attentes des Unions vis-à-vis de la Fédération en terme de service ?

IV.3 Pour la validation du résultat du diagnostic

Une synthèse des éléments recueillis à différents niveaux pendant la phase de diagnostic a été présentée auprès des représentants des membres des Unions Fagnimbogna et les membres de bureau de la Fédération.

Après un bref rappel de l'histoire de la création de la Fédération Fagnimbogna, les participants à l'atelier de validation a été d'abord interpellé sur les enjeux à qui l'avenir de Fagnimbogna devrait faire face. Puis la présentation rapporte les acquis des Unions, leurs faiblesses ainsi que les risques qu'il faudrait gérer dans le développement futur de Fagnimbogna. Le contenu de la dernière partie des inputs porte sur les orientations stratégiques de Fagnimbogna.

La présentation a été suivie d'une séance de question/réponse. Puis les participants ont été repartis en trois groupes. Les travaux de groupe en traités respectivement les points suivants : affinage des résultats du diagnostic sur les Unions ; affinage des résultats du diagnostic de la Fédération et un groupe a travaillé sur la charte de responsabilité entre Union et Fédération. Les travaux de groupe sont ensuite présentés en séance plénière pour la validation finale.



Des représentants des Unions Fagnimbogna lors de la validation.



L'atelier diagnostic avec le bureau de la fédération.



Les socio-organiseurs en travail de groupe.

V RESULTAT DE L'INTERVENTION.

V1 Rapport de diagnostic des Unions Fagnimbogna

V2 Rapport de diagnostic de la Fédération

V3 Les orientations stratégiques pour l'amélioration de FAGNIMBOGNA.

V.1 Rapport de diagnostic des Unions Fagnimbogna

V.1.1 Contexte général.

Les Unions sont constitués par des organisations paysannes de base anciens partenaires de INTER AIDE. Les Unions Fagnimbogna se sont créé depuis l'année 2005. L'objectif est de faciliter l'accès aux intrants et crédit par les OPB membres, aussi pour le développement de services de stockage de produits en vue d'une commercialisation groupée.

De l'année 2006 à 2010, INTER AIDE a intégré dans ses interventions l'appui au développement des filières. Les Unions Fagnimbogna sont indiquées à se spécialiser dans la production de semences (riz, haricot, maïs, manioc). Depuis février 2011, les Unions ont été demandé à prioriser trois filières de leur choix pour se spécialiser. Elles ont bénéficié des appuis INTER AIDE pour le développement de ces filières de leur choix. En 2008, l'idée de création de structure Fédérative au sein de Fagnimbogna a été analysée en parallèle à la mise en œuvre du diagnostic organisationnel des Unions. La mise en place de la Fédération est effective en décembre 2009 avec l'appui technique et financier de INTER AIDE.

De l'année 2011 à 2015, les appuis d'INTER AIDE à Fagnimbogna ne vont plus se limiter seulement aux cultures vivrières. Sont concernés aussi l'appui au développement des cultures de rente. Une des grandes questions que le projet se pose actuellement c'est « comment développer ces filières et comment accompagner Fagnimbogna dans cette optique ? ».

Les orientations stratégiques pour le renforcement de Fagnimbogna vont tenir compte de ce contexte historique de sa création.

V.1.2 Un essai de synthèse de la situation actuelle des Unions Fagnimbogna.

V.1.2.1 Des informations générales et des données statistiques sur les Unions Fagnimbogna

Il y avait eu des mois de rupture pour les appuis INTER AIDE au niveau des Unions Fagnimbogna durant le deuxième semestre de 2010 4. La majeure partie des Unions ont cessé de fonctionner pendant ce laps de temps. Le projet a dû investir des efforts pour appuyer la redynamisation des Unions au démarrage de la phase quatre. En effet, les Unions ont bénéficié des appuis pour la redynamisation de leur fonctionnement depuis février 2011. Actuellement, bon nombre d'entre elles viennent de restructurer leur bureau. La majeure partie des Unions sont en cours de procéder au processus de régularisation des arriérées des membres à la base.

Nombre des Unions et leur répartition par zone

Le nombre des Unions Fagnimbogna se totalise actuellement au nombre de 34 dont 6 Unions qui viennent récemment de s'adhérer à la Fédération ; elles sont réparties au niveau de trois zones.

Le tableau suivant récapitule la répartition des Unions Fagnimbogna selon la statistique en 2010 :

Zones	District	Commune	Nombre d'Union	Nombre Gpb	Nombre membres
Nord	Manakara	Vohilava	1	5	52
		Sahasinaka	3	14	124
		Mavorano	2	16	119
		Mitanty	1	4	35
		Nihaonana	1	6	38
		Fenomby	1	4	36
	Mananjary	Ambohimiarina II	1	5	37
		Vohilava	2	7	46
		Ambohinihaonana	2	6	54
		Tsiatosika	1	5	27
Sous total			15	72	568
Centre	Manakara	Ambahatrazo	2	22	168
		Mizilo	3	16	129
		Ambila	2	10	85
		Ambohitsara	1	6	48
		Ambahive	2	5	33
		Ambandrika	1	1	12
		Vatana	3	10	59
		Bekatra	1	4	27
		Lokomby	3	6	41
Sous total			18	80	602
Sud	Vohipeno	Mahasoabe	1	3	26
Sous total			1	3	26
TOTAL			34	155	1196

Source : INTER AIDE Manakara

Les appuis dont les Unions ont bénéficiés

Les Unions Fagnimbogna bénéficient toutes de l'appui INTER AIDE. Les appuis du projet se rapportent aux quatre points suivants : appui à la mise en place de pépinière notamment pour les filières de rentes ; formation technique et l'appui à la facilitation de l'accès aux intrants agricole (à travers l'accompagnement des socio-organisateur). L'équipe d'encadrement constitué par l'assistant en appui à la structuration ou AAS et le CSO ou Coordonateur socio-organisationnel appuient également la fédération pour le suivi des Unions qui ne sont pas accompagnés directement par les socio-organisateur.

Sur terrain, les appuis des socio-organisateur aux Unions portent sur les points suivants :

- Appui à l'animation de la vie associative de l'Union : suivi de la réalisation des activités collectives, appui à la gestion de conflit, recouvrement des arriérées et règlement de la cotisation, appui à l'élaboration de plan de travail semestriel, suivi de la régularisation de la cotisation auprès de la Fédération
- Appui/conseil, renforcement de capacité en gestion des leaders : rappel des rôles et attributions respectifs des responsables, gestion des activités, gestion administrative

et financière, suivi de la gestion courante par les responsables, utilisation des outils de gestion,

- Appui/conseil pour les activités d'investissement pour la fructification de la caisse commune (production à grande échelle, collecte...),
- Renforcement de capacité technique et socio-organisationnelle,
- Appui à la mise en relation avec les partenaires extérieurs, accompagnement des responsables au montage de dossier.

Les coordonnateurs INTER AIDE font des appuis méthodologiques et conceptuels des socio-organisateur. Coordonnateur SO ou l'Assistant intervient principalement durant les moments clés de la vie de l'Union : AG de renouvellement bureau, élaboration PTS, bilan, formation sur de nouvelle thématique,....

Selon la décision de l'AG en février 2011, neuf Unions ne bénéficient plus d'un accompagnement sur terrain de socio-organisateur. Il s'agit des Unions FMMB -FIDERANA TSARA - SOATAMBATRA -TAFITASOA-MIARAMANDROSO-SOAMIRAY-MANAMPY-MAHASOA II et MIRAIHINA. C'était le propre choix de ces Unions après avoir estimé elles-mêmes que leur situation respective répond aux critères suivants : disposition d'un fond de caisse commune c'est à dire que l'Union est en mesure d'assurer les charges de fonctionnement de son bureau, l'Union rend des services aux membres à la base et elle entretient des relations de partenariat avec l'extérieur (c'est-à-dire que l'Union maîtrise la communication avec l'extérieur). Ces Unions s'adressent au bureau de la Fédération pour leur éventuel besoin d'appui. Entre autres, en cas de conflit, des membres de bureau de la Fédération font des interventions pour appuyer la résolution du problème à condition que l'Union concerné ait formulé une demande d'appui.

Statistiques de la situation socio-organisationnelle des Unions

Une fiche a été élaborée par Haonaso pour collecter des éléments d'information pour une appréciation générale des Unions, Vingt neuf (29) fiches de renseignement sur la situation de la vie associative des Unions ont été remplies par l'équipe technique d'INTER AIDE lors de l'atelier avec les socio-organisateurs. Ils ont été demandés de remplir les fiches selon leur connaissance des Unions qu'ils accompagnent. Suivant un essai de synthèse des informations fournies par ces fiches remplies :

	Statistiques	Commentaires
Existence de caisse commune.	26 Unions/29 disposent de caisse commune. Les caisses sont constituées en nature soit en espèce : 20/26 sont en espèce d'un montant variant de 16 000 Ar à 1 700 000 Ar.	Les caisses communes ont été constituées par les cotisations payées par les OPB membres ; aussi par les recettes enregistrées à l'issue du recouvrement des arriérés au niveau des membres à la base. Le type de recette varie d'une Union à une autre en fonction de leur situation. (voir plus loin)
Réalisation des échanges d'expérience.	20 Unions/29 ont déjà réalisé des activités d'échange (interne ou avec d'autre Union à l'extérieur de leur zone).	Les échanges sont faites : soit par des visites d'échanges entre Unions de différentes zones avec l'appui de la Fédération et de INTER AIDE ; soit il s'agit des échanges en interne entre les membres : pendant les travaux en communs, d'autres ont pu organiser des réunions d'échange proprement dites, ou bien il s'agit des échanges informelles entre membre. Les éléments suivants sont évoqués pour expliquer la non réalisation de ce service au niveau de certaines Unions : la manque de prise de responsabilité au niveau des responsables ; soit par manque de motivation au niveau des membres, la plupart ne sont pas encore conscients de l'importance des échanges et préfèrent plutôt donner priorité à leur préoccupation quotidienne qu'aux échanges ; selon d'autres points de vue, les membres des Unions n'ont pas assez de connaissances à leur disposition pour vraiment se motiver à l'organisation des échanges.
Réalisation de stockage au grenier collectif (tragnambo) par saison	18/29 Unions disposent de grenier commun, 11/29 n'ont pas de grenier fonctionnel.	Pour le cas des Unions où le service n'est pas fonctionnel, soit leur local est en cours de construction soit le service est momentanément en standby suite à des mauvaises expériences antérieures (non remboursement des emprunts contractés par les membres) ; et il y a des cas où le service n'est pas du tout effectif suite au manque de produit auprès des membres.
Concrétisation de service de vente à crédit de semence	9 unions sur les 29 seulement ont développé ce service.	Le service est encore peu développé auprès des Unions Fagnimbogna. Pour le cas des neufs Unions, soit le service est effectif par la propre initiative de l'Union, soit il s'agit des Unions qui ont bénéficié des appuis en semences de haricot par le Projet

Concrétisation de service emprunt produit ou argent	14 Unions ont concrétisé ce service.	<p>PROSPERER/PARECAM. Le remboursement du crédit se fait en nature à la récolte : le membre restitue la quantité de semence empruntée avec une majoration de 50%.</p> <p>Notons que l'existence de ce service n'est pas une nécessité systématique au niveau des Unions Fagnimbogna, sa mise en place dépend notamment de l'initiative des leaders et les membres. Ce type de service peut s'opérer au niveau des OP bases membres. Pour les 14 Unions, les règles de gestion du service varient d'une Union à une autre. Pour le cas des emprunts d'argent, le remboursement peut se faire en espèce ou en nature.</p> <p>Pour le cas des Unions qui ne développent pas ce service, un des problèmes déterminants dans la gestion de ce service est le manque de confiance entre les membres suite à de mauvaises expériences antérieures (de nombreux cas de non remboursement) ; l'application du règlement intérieur est fortement limitée par l'influence de la relation familiale. D'autre Unions priorisent d'abord la régularisation des arriérées antérieures avant de remettre en fonction le service. Il y a le cas des Unions où leur caisse commune n'est pas encore assez suffisante pour développer le service ; et d'autre cas où la mise en fonction du service est en perspective.</p>
Recherche de partenariat	20 Unions ont déjà contracté des relations de partenariat avec autre partenaire autre qu'INTER AIDE.	<p>Il s'agit d'un service très connu par les Unions Fagnimbogna. Outre le partenariat avec INTER AIDE, les relations de partenariat les plus rencontrées sont celles qui sont faites avec le TIAVO, le CSA, le FRDA et le FID, le DRDR, PROPSRER/PARECAM, GUANOMAD, COLDIS, le FAO. Le développement du service est fortement lié au comportement du leader, celles qui disposent de responsables dynamiques et entrepreneurs n'ont pas tellement de difficulté à se mettre en relation et contracter des partenariats. D'autre se contentent seulement de leur partenariat avec INTER AIDE.</p> <p>Pour le cas des relations de partenariat concluent directement au niveau des Unions, deux cas se présentent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soit il s'agit d'un partenariat obtenu au nom de la Fédération Fagnimbogna comme le cas des relations avec FRDA, la FAO et le TIAVO. Pour ces cas, la constitution des dossiers et les négociations préalables ainsi que la contractualisation se sont faits au niveau du bureau de la Fédération. La fédération se charge de l'identification des Unions éligibles pour ces financements et assure le suivi de la mise en œuvre, les mises en œuvre sont les responsabilités des Unions. Le bureau de la Fédération fait des suivis pour le respect des clauses du contrat. - Soit il s'agit d'une relation de partenariat que l'Union a contracté directement sans l'intervention de la Fédération. Le COLDIS par exemple fait des contacts directs auprès des Unions, pour le cas de CSA

V.1.2.2 Les acquis des Unions Fagnimbogna

Rappelons que le résultat du diagnostic de Fagnimbogna en 2008 a déjà mentionné les points suivants comme déjà acquis au niveau des Unions : Fagnimbogna en tant que référence par rapport à la maîtrise des techniques culturelles améliorées au niveau de la Région Vatovavy Fitovinany ; le développement des services de mise en relation de la base avec l'extérieur ainsi que la facilitation de l'accès aux intrants agricole tels que l'engrais et les semences améliorées (Voir : Rapport de l'Appui à la réalisation de diagnostic participatif des Unions Fagnimbogna-Haonasoà 2008).

Le diagnostic fait pour cette année 2011 auprès des Unions a permis d'apprécier comment les Unions se sont évoluées. Les acquis de Fagnimbogna peuvent se résumer comme suit actuellement.

❑ *Des Unions regroupent actuellement des groupements de base redynamisés*

En 2008, le manque de dynamisme à la base est diagnostiqué comme étant un des facteurs de blocage du développement des Unions Fagnimbogna. A l'issue des efforts investis par INTER AIDE pour appuyer la redynamisation des OPB membres depuis février 20011, le présent diagnostic a constaté des signes (voir les points développés ci-après) qui peuvent expliquer une évolution positive du dynamisme au niveau de la base des Unions. Toute fois, une certaine fragilité se fait sentir au niveau de ces Unions suivant le fait que il y a eu le cas des Unions qui ont perdu leur dynamisme six mois après le retrait des appuis de proximité des socio-organismes de INTER AIDE.

Cette redynamisation de la vie associative à la base a renforcé la raison d'être des Unions. Cela a engagé la structure faitière a développé des services pour répondre aux attentes de la base membre. Suivant un essai d'analyse des signes d'amélioration des Unions Fagnimbogna par rapport à leur situation en 2008.

❑ *Les Unions essaient de maîtriser davantage le service lié à la facilitation de l'accès aux intrants agricoles par ces membres.*

Avant l'Année 2008, la plupart des Unions ont pu développer des services pour répondre aux besoins des membres surtout grâce aux appuis fournis par INTER AIDE : pour l'acquisition de l'engrais par exemple, le Projet a subventionné l'acheminement des intrants de Tanà à Manakara, les Unions prennent en charge le transport de Manakara à leur siège. Actuellement il y a des Unions qui arrivent à se disposer de fond nécessaire pour l'achat des engrais. Pour le cas des OPs à Mananjary, elles prennent en charge le coût total pour l'achat de l'engrais, elles assurent également le transport de Tanà à Mananjary et le Projet subventionne seulement le transport de Mananjary vers le siège de l'Union. Pour les cas des Unions de la zone centre et sud, le seul appui de INTER AIDE consiste à la mise à disposition du magasin de stockage du Projet pour le transit des engrais à Manakara. Une fois que le magasin de stockage de la Fédération à Ambila sera fonctionnel, Fagnimbogna va devenir totalement autonome pour l'approvisionnement de ses bases en intrants agricoles.

Cas de Miray Hina-Mavorano, l'Union continue de faire bénéficier ces membres d'un service de facilitation de l'accès aux intrants tel que l'engrais chimique. Le fond revolving à la suite de l'appui DRDR pour l'acquisition de l'engrais de 1T en 2008 a permis à l'Union de disposer d'un fond pour l'achat de la quantité d'engrais dont les membres ont besoin.

Pour l'Union Nambinina à Mavorano, cette année, elle pu faire un achat d'engrais d'une valeur de un million d'ariary pour répondre aux besoins des membres qui est évalué à 40kg par individu.

Le service de l'Union consiste à collecter et faire la synthèse des besoins de la base, de transmettre la commande auprès de la Fédération, puis d'assurer la réception de la quantité demandée et faire distribution auprès des membres. La plupart des membres apprécient le service au fait que cela leur a permis d'avoir accès localement et en plus à moindre coût les intrants agricoles (2400Ar au lieu de 2800Ar pour l'engrais DAP l'année 2011).

❑ **La majeure partie des Unions Fagnimbogna sont conscientes de l'importance de la constitution de caisse commune**

Plus de 80% des Unions partenaires actuelle d'INTER AIDE disposent de caisse commune (voir tableau plus haut). Bon nombre des membres rencontrés sont conscients du fait que les services offerts par une structure faitière telle que l'Union Fagnimbogna ont des coûts et qu'eux-mêmes doivent y contribuer. Il s'agit d'une bonne base pour engager les Unions à se lancer dans un processus d'autonomisation de leur fonctionnement.

L'Union MIARAMANDROSO-Ambohimiarina II Mananjary, la cotisation est initialement fixée à 1daba par groupement. Il a été constaté que la recette totale enregistrée ne suffit pas pour couvrir le frais de fonctionnement du bureau de l'Union. Ainsi pour l'année 2011, le montant de la cotisation est révisé à la hausse à raison de 3 daba par groupement.

Dans la plupart des cas, la caisse commune des Unions se constituent par les recettes suivantes : la cotisation des OPB membres qui se régularise annuellement ou par saison selon l'organisation fixée, il y a des cas où la régularisation se fait en nature ; paiement de la main d'œuvre par le bénéficiaire de l'entraide pour la réalisation de ses travaux personnels¹ ; les recettes enregistrées par le recouvrement des arriérés des membres : depuis février 20011, avec l'appui du socio-organisateur², des efforts sont faits au niveau du bureau des Unions pour la régularisation des arriérés des membres que se soient en espèce ou en nature (crédit semence ou quantité de paddy prélevée au grenier non remboursé) ; location des matériels communs. Le montant des caisses des Unions varient de 16 800 Ar à 1 769 000 Ar. Notons que l'appui di socio-orga ici

La destination du fond en général c'est pour assurer le fonctionnement des membres de bureau : déplacement et restauration des représentants pour les déplacements à Manakara, achat de fourniture de bureau ; achat d'intrant pour le service vente à crédit aux membres, pour le règlement de la cotisation auprès de la Fédération.

¹ Un membre fait appel aux autres pour l'aider dans la réalisation de ces travaux personnels selon les principes de l'entraide ou « trotrak'asa » selon l'appellation locale. Le cout **partiel** des mains d'œuvre engagés sont versés au compte de l'Union (ou au niveau des groupements). Cette pratique est initialement prévue au niveau des groupements de base mais des Unions la pratiquent à son niveau aussi. Il est fixé comme principe ce qui suit : le bénéficiaire paye 10 000Ar par main d'œuvre auprès de la caisse de l'association et ne prend pas en charge la nourriture. Notons à titre de référence que le cout du salariat agricole pratiqué au niveau de la zone est de 2500 Ar avec pris en charge de la nourriture.

² A ce stade, l'appui du socio-organisateur s'est avéré important état donné qu'il s'agit d'une étape ou les unions concernées étaient en phase de redynamisation. Mais à terme, les Unions doivent mettre au point un Règlement intérieur adéquat qui stipule des règles de gestion rigoureuse pour la gestion des emprunts de toute nature au niveau des membres. L'élaboration des règles doit se faire d'une manière participative pour veiller à l'appropriation de chacun et pour faciliter la mise en application d'une réglementation qui a eu l'approbation de la majeure partie des membres.

- **Des Unions arrivent à multiplier des relations de partenariat avec des organismes d'appui.**

INTER AIDE est le premier partenaire des Unions Fagnimbogna. Actuellement, des groupements de bases Fagnimbogna ont pu contracter des relations de partenariat avec TIAVO, CSA, FRDA, PROSPERER/PARECAM, COLDIS, et GUANOMAD. Le tableau suivant récapitule les objets de partenariat des Unions Fagnimbogna et ces organismes d'appui :

Organismes	Objet de partenariat	Unions bénéficiaires
INTER AIDE	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition d'accompagnateur sur terrain (socio-organismes) - Subvention en semence améliorée en culture vivrière (riz, haricot, patate douce, Iname, manioc) ; culture de rentes (café, girofle, ravintsara, acacia) - Appui à la mise en place de pépinière pour la culture de rente - Formation en technique culturale - Subvention de l'acheminement des intrants agricoles pour le cas des filières de rentes et les arbres fruitiers. 	- Toutes les Unions
TIAVO	<ul style="list-style-type: none"> - Crédit GCV 	<ul style="list-style-type: none"> - MIRAY II - MIARAMANDROSO - TAFITA SOA - SOATAMBATRA - SOAMIRAY
FRDA/CSA Avec le cofinancement de INTER AIDE	<ul style="list-style-type: none"> - Formation en « Structuration et gestion coopérative » - Appui à la construction du GCV de l'Union Fanantenana Bekatra » - Formation technique en apiculture, poulet gasy et pisciculture. - Formation en « Montage et gestion des projets » - « Appuis pour la participation aux foires (Régionale et FIERMADA) » - « Approvisionnement en matériels agricoles (motopompe et batteuse) » 	<ul style="list-style-type: none"> - MAHASOA, - VONONA - FANIRY II - MIRAY II - FIZATSA - FMMB - FIDERANA TSARA - MIRAY HINA -
	<ul style="list-style-type: none"> - Formation en « Montage et gestion des projets » - « Appuis pour la participation aux foires (Régionale et FIERMADA) » 	<ul style="list-style-type: none"> - MIARAMANDROSO - VONONA - TARATRA
FAO avec le contrôle de DRDR	<ul style="list-style-type: none"> - Production semence riz 	<ul style="list-style-type: none"> - FANIRY II - MIRAY II - MAHASOA II - FIDERANA TSARA - SOAMIRAY - MIRAY HINA - MIANDRY TSARA - MIARAMANDROSO Manakara

		<ul style="list-style-type: none"> - TANTSAHA MIJORO - MIARAMIHETSIKA - NAMBININA - MANAMPY - SOATAMBATRA - TAFITA SOA - FMMB - FENOMBY MANDROSO - MIARAMANDROSO Mananjary -
PROSPERER/P ARECAM	<ul style="list-style-type: none"> - Formation sur la structuration de coopérative pour l'Union KFTP Vinanitelo Bekatra et l'Union KTM Vatana Lokomby - Formation en technique apiculture, production de haricot 	<ul style="list-style-type: none"> - FANIRY II - FIZATSA - FMMB - SAMBATRA - TANTSAHA MIJORO - VONONA
PSDR/DRDR	<ul style="list-style-type: none"> - Subvention en engrais chimique (fond revolving) - Mise en relation avec FAO. 	<ul style="list-style-type: none"> - FMMB
GUANOMAD	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitation l'accès au crédit - Dépôt/vente de semence de riz 	<ul style="list-style-type: none"> - TSIMANAVAKA - FIFITAMA - SOAMIRAY
FID	<ul style="list-style-type: none"> - Construction de barrage 	<ul style="list-style-type: none"> - MAHASOA II, - VONONA
PAM	<ul style="list-style-type: none"> HIMO Réhabilitation de pistes, des canaux de drains et d'irrigation - 	<ul style="list-style-type: none"> - MAHASOA II - MIRAY HINA - NAMBININA - SOATAMBATRA MANAMPY - TSIMANAVAKA - MIARAMIHETSIKA - TANTSAHA MIJORO
SALOHY	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la production culturale 	<ul style="list-style-type: none"> - FIFITAMA - MIARAMANDROSO
COLDIS	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à la promotion de la filière gingembre 	<ul style="list-style-type: none"> - MIARAMANDROSO - TARATRA - MAINTSO MITAMBATRA

La formalisation des partenariats se fait soit directement au niveau de l'Union soit par le biais d'un contrat signé au niveau de la Fédération. Quelque soit le niveau de la formalisation du partenariat, les groupements de base sont les bénéficiaires directs des appuis dans la plupart des cas. Dans la mise en œuvre des partenariats directs au niveau de l'Union, le bureau de l'Union assure le suivi de la mise en œuvre au niveau des groupements de base membres et est responsable de la gestion de la relation avec le partenaire. Des relations de partenariats contractées sont issues soit de la propre initiative de l'Union, soit grâce à de l'appui INTER AIDE dont le rôle se situe notamment à la mise en relation des Unions avec l'institution d'appui.

❑ **Développement de services autour de la gestion en commun des produits**

Des Unions ont pu capitaliser pour leur propre développement les appuis apportés par INTER AIDE concernant le développement des services autour de la gestion de produit. Les produits stockés dans la plupart des cas sont le paddy et le haricot. Les membres peuvent stocker également leur propre produit dans le grenier commun pour prévoir la période de soudure.

Pour l'Union MAHASOA - Ambodinato Vohilava Mananjary, 236 bidons paddy appartenant aux membres sont stockés au grenier et 10 bidons de paddy appartenant à l'Union.

L'objectif du stock pour bon nombre des Unions c'est pour vendre à meilleur prix le paddy, de disposer ainsi d'un fond pour l'achat des intrants destinés pour la vente à crédit auprès des membres ; pour d'autres Unions, il s'agit de stock pour prévoir la contraction de crédit auprès de TIAVO.

Pour l'Union NAMBININA à Mavorano, la contraction de crédit intrant des groupements membres est conditionnée par le stock de paddy d'une quantité de 12 daba soit l'équivalent du montant nécessaire pour l'achat de 40kg d'engrais chimique. La quantité ainsi stockée est devenue une propriété commune et renforce après la capitale de l'Union pour le prochain achat d'intrant.

Le local de stockage peut être un local mis à disposition par un membre, soit il s'agit d'un grenier construit collectivement par les membres. Les Unions ont bénéficié des appuis matériels d'INTER AIDE pour la construction du local. La gestion du stock suit les règles générales de la gestion d'un grenier : existence de magasinier, période de stockage et de déstockage fixée d'un commun accord entre les membres. En général, le stockage se fait à la récolte et le déstockage au moment où le prix sur le marché augmente.

❑ **Les Unions FAGNIMBOGNA disposent de personnes ressources paysannes**

Les paysans pairs et paysans techniciens sont des paysans membres ayant bénéficié des formations techniques par INTER AIDE pour qu'ils puissent mieux jouer leur rôle comme un vrai technicien agricole. Notons que les paysans pairs sont des paysans membres des OP bases et sont responsables du suivi technique au niveau de leur organisation respective ; et les paysans techniciens sont des paysans pairs désignés pour assurer le rôle de technicien au niveau du bureau de l'Union. Ils sont formés en techniques culturelles et assurent des services de formation et de suivi auprès des membres à la base. Certains d'entre eux sont déjà répertoriés au niveau de CSA comme paysans prestataires de service.

Les techniciens des Unions ont pu renforcer leur expérience en matière de formation et de suivi post-formation à l'issue de la relation de partenariat Fagnimbogna et FAO. Ce sont eux qui ont assuré la concrétisation des séances de formation à la base et le suivi de la production de semence de riz dans le cadre du partenariat en question.

❑ **Des efforts pour le renforcement de la communication en interne de l'Union et de l'Union avec la Fédération sont entrepris**

Un système de communication par le biais de la mise en place de responsable de communication au niveau de chaque Union (TFU) et au niveau de la Fédération (TFF) a été mis en place au courant du deuxième semestre de l'année 2011 : le TFF est chargé de transmettre les informations auprès des TFU qui à leur tour informe le président de l'Union, à ce dernier après de convoquer les membres à la base pour diffuser les informations et vice versa. Aussi, il y a l'installation des boîtes aux lettres au niveau de chaque Union pour

faciliter la communication en interne et avec INTER AIDE ainsi qu'avec d'autres partenaires. L'union, la Fédération et INTER AIDE dispose chacun une copie de la clé de la boîte et peut consulter ou déposer les courriers à tout moment.

Selon le rapport d'activité des TFU en octobre 2011, en général, une amélioration de la diffusion des informations au niveau des Unions a été mentionnée. Des TFU mis en place sont opérationnels : ils font des descentes auprès de OPB, interviennent en réunion de l'Union pour partager les informations, ils utilisent un cahier d'enregistrement pour noter les informations à transmettre. Les membres à la base sont de mieux en mieux informés sur la vie et le fonctionnement de Fagnimbogna en général. Au niveau de FTMN, il est évoqué que les membres commencent redonner confiance à leur Union au fait qu'ils bénéficient aussi des informations sur la Fédération et plus seulement les représentants qui d'habitude participent aux réunions à Manakara.

Des descentes au niveau de certaines Unions sont faites par les responsables de la Fédération pour expliquer et mieux informer la base sur les missions et la raison d'être de la Fédération Fagnimbogna. Les réunions à la base sont devenues de plus en plus fréquentes au niveau de la base des Unions depuis le mois de février 2011 et aussi suite à l'appui en redynamisation entrepris par les socio-organisateur.

V.1.2.3 Les contraintes et blocages des Unions Fagnimbogna.

Le diagnostic en 2008 a mentionné les handicaps suivants au niveau des Unions Fagnimbogna (voir détail dans le Rapport de diagnostic Fagnimbogna-Haonaso 2008) :

- Faible capacité de leadership et de management des responsables.
- Monopole de pouvoir par certains des responsables.
- Difficulté de communication entre la base et la structure faïtière.
- Manque de dynamisme au niveau de la base.
- La base est peu informée sur la raison d'être de l'Union.
- Un environnement local pas tellement favorable pour l'épanouissement des Unions.

Les trois premiers éléments font partie encore des facteurs de blocages du développement des Unions Fagnimbogna à l'heure actuelle. Les trois derniers ne constituent plus en général de facteur de blocage au niveau des Unions, une amélioration de la dynamique à la base est constatée et les OPB sont ainsi mieux informées sur l'existence des Unions. Les partenariats développés témoignent une amélioration de l'environnement local qui contribue au développement des Unions Fagnimbogna.

Les facteurs limitant déterminants pour la situation actuelle de Fagnimbogna se présentent comme suit à l'heure actuelle.

- ***La continuité du développement des Unions Fagnimbogna est limitée par le manque de leaders potentiels.***

Le comportement actuel de la majeure partie des Unions Fagnimbogna dépend du dynamisme et la compétence de ses leaders. L'absence de leaders dynamique et compétent constitue un des facteurs à l'origine du dysfonctionnement des Unions. Beaucoup sont celles qui ont du mal à restructurer le bureau lors de la redynamisation, la difficulté dans l'identification des leaders compétents est l'une des raisons qui expliquent la situation. D'autre part, la culture de relève manque au niveau des Unions, il n'y a pas de transfert de compétence entrepris par les anciens leaders lors de leur départ (affectation à d'autre occupation ou suspension suite à des fautes commises).

A titre d'exemple, des Unions dont leur leader (le président entre autres) sont élus pour assurer des fonctions auprès de la Fédération Fagnimbogna ont du mal à faire fonctionner leur structure, ils ne sont plus disponibles pour leur organisation d'origine alors qu'ils ne font pas de passation ni transfert de compétence aux autres membres pour assurer la continuité de la gestion organisationnelle de l'Union.

L'analyse de la situation de neuf Unions (voir liste plus haut) non accompagnées par des socio-organisateur illustre cette situation : FMMB, FIDERANA TSARA, MIARAMANDROSO, MAHASOA II et MIRAIHINA continuent à fonctionner grâce, entre autres, à la présence de leaders dynamiques et actifs ; par contre, la vie associative de SOATAMBATRA, TAFITASOA, SOAMIRAY et MANAMPY se sont détériorés après quelque mois du retrait de l'accompagnement (pas de tenue de réunions, pas de recouvrement de la cotisation, paiement de la cotisation auprès de la Fédération en retard) : leur leader respectif sont préoccupés par leur nouvelle attribution et ne sont plus disponibles pour leur institution alors que aucune initiative entreprise pour la passation ni transfert de compétence auprès des autres membres. Particulièrement pour le cas de MIARAMANDROSO, même élu en tant que membre de bureau de la Fédération, son leader continue à assurer ses attributions au niveau de l'Union qui continue ainsi de fonctionner normalement.

La situation engendre aussi le cumul de fonction dans certains cas : le président de l'Union SAMBATRA est à la fois responsable de la communication de la Fédération (TFF) en même temps responsable de la communication au niveau de l'Union (TFU), en plus il est membre du CROA au niveau de FRDA ; pour TAFITASOA, le président de l'Union est à la fois aussi le Responsable de communication de l'Union et joue le rôle du trésorier en même temps.

Presque toutes les Unions Fagnimbogna souffrent de ce manque de leader. Le faible niveau de scolarisation au niveau de la zone s'ajoute à ce problème et limite l'esprit d'engagement des membres dans la prise de responsabilité par rapport à la gestion du fonctionnement des Unions.

L'appui à l'alphabétisation des Unions Fagnimbogna nous semble très important : pour les leaders pour qu'ils puissent mieux assurer leur rôle en tant que dirigeant et pour l'ensemble des membres afin qu'ils soient mieux disposés à réaliser et à suivre les actions indispensables à leur propre développement et au développement institutionnel de leur Unions respectives. Ce qui serait prioritaire en attendant les appuis en alphabétisation c'est la promotion de la prise de responsabilité pour susciter l'émergence de nouveaux leaders au niveau des Unions : par exemple, identifier des membres alphabétisés qui sont potentiellement aptes à jouer le rôle de leader au niveau des Unions et les former spécifiquement autour des thématiques de gestion, de leadership et de management. Idéalement, l'identification s'avérerait plus pertinente s'il est possible de la faire au niveau de chaque OP base membre même.

□ *L'esprit d'attentisme et d'opportunisme limitent la proactivité de certaines Unions vis-à-vis de la prospection des partenaires externes*

Rare sont les Unions qui disposent d'une vision claire ou qui ont pu élaborer des stratégies de développement pour viser la pérennisation de leur fonctionnement. Les Unions conçoivent leur projet en fonction des opportunités qui se présentent. Au niveau de l'Union MAHASOA de Vohilava Mananjary, des bases membres ont bénéficié des appuis en formation en apiculture, élevage de poulet gasy et en pisciculture auprès de CSA avant même la création de l'Union. Aucun projet concret n'a pas été encore réalisé au niveau de l'Union. Ce qui nous a amené à la question suivante : est-ce que ce sont des besoins réels à la base et qui sont cohérents pour le développement des membres à la base ou c'était des

demandes formulées juste pour saisir l'opportunité ? Il est trop tôt de trouver la réponse à la question car le partenariat en question est encore très ressentie.

Depuis l'historique du partenariat des Unions avec INTER AIDE, les initiatives sur les actions à développer viennent en premier du côté du Projet. Même si l'initiative a été avancé à titre de proposition auprès des Unions, quelque fois cela a cultivé un esprit de besoin en assistantat permanent au niveau des membres. Il y avait eu, par exemple, arrêt de fonctionnement de la majeure partie des Unions Fagnimbogna pendant la période d'interruption des appuis INTER AIDE avant le démarrage du nouveau Projet pour l'année 2011. Il a fallu les appuis en redynamisation depuis février 2011 pour stimuler de nouveau le fonctionnement des Unions. C'est-à-dire qu'au lieu de faire des efforts pour prospecter autres partenariats ou continuer à entreprendre des activités associatives, la plupart des Unions ont tendance à cesser de fonctionner. Un cas pour illustrer, il n'y a aucune initiative entreprise par les responsables des Unions pour procéder au recouvrement des arriérés des membres à la base avant l'intervention des socio-organisateur INTER AIDE sur terrain.

□ Des contextes au niveau de la base constituent des facteurs limitant au bon fonctionnement des Unions Fagnimbogna

...le nombre restreint des membres pour certaines Unions :

Il y a des cas où le nombre d'organisation paysanne qui constitue l'Union est réduit à un seul membre (cas de 'Union SAMBATRA) ; 22 paysans pour 5 groupements soit en moyenne 4 membres par OPB pour le cas de l'Union MIARADIA. De tels cas remettent en question l'appellation de la structure en tant que Union. Pour le cas de SAMBATRA, la cotisation enregistrée au niveau de l'Union en fait c'est une cotisation individuelle. Lors de la validation, la discussion est engagée sur la fixation du nombre minimum des OPB membres de l'Union. Une décision à prendre en AG.

Selon uns des représentants de Fagnimbogna, en quoi le nombre restreint constitue un blocage si l'Union marche et fonctionne bien. Il est plus judicieux plutôt de raisonner en termes de coût, d'efficacité et d'efficience. La contribution de la base au coût de service au niveau de l'Union va revenir plus chère pour celle qui est à nombre de membre réduit. Et pour un même coût d'investissement en matière d'appui, l'efficience est remet en question pour les interventions auprès d'une Union dont la taille est réduit à un nombre de membre très faible.

...l'influence du lien de parenté par rapport à la gestion socio-organisationnelle

Dans la plupart des cas, la base des Unions FAGNIMBOGNA est composée par des membres qui ont un lien de parenté. D'un côté, la situation facilite la mise en place de la solidarité et la confiance mutuelle entre les membres. Mais d'un côté, parfois la situation a une certaine influence quant à la gestion socio-organisationnelle au niveau de l'Union notamment par rapport à l'application des règlements. On constate un certain gêne de la part des uns et des autres pour évoquer les délits commis face à cette question de lien de parenté. Comme il a dit un responsable rencontré « *c'est un peut gênant de faire appliquer les règles à un parent ou un frère ou un cousin* ».

En fait, c'est la capacité des responsables à distinguer le lien familial par rapport à la gestion institutionnelle de l'union qui manque.

...le «henamaso», un terme à plusieurs fois évoqué lors du diagnostic. Cela se traduit au niveau des Unions par la difficulté des membres à se critiquer entre eux face à des situations conflictuelles qui influent négativement sur leur fonctionnement. Au niveau de NAMBININA par exemple, au lieu d'évoquer en réunion les arriérés du vice président qui se sont élevés à 200 000Ar, un des membres préfère plutôt transmettre l'information au socio-organisateur

pour que l'affaire soit réglée. A ce propos également, faire appel à une personne de Fagnimbogna qui vienne de l'extérieur à l'Union concernée est une des stratégies adoptées pour gérer les conflits à la base.

Ce contexte constitue une limite quant à la capacité des responsables Fagnimbogna à faire fonctionner les Unions selon les règles de la bonne gouvernance.

□ **Problème de communication**

Le problème évoqué lors du diagnostic en 2008 concernant la faible participation des membres à la base aux réunions se pose encore. Les socio-organismes ont parfois du mal à réunir les membres alors qu'il s'agit d'un des moyens possibles pour faire circuler rapidement les informations.

Le manque de moyen à disposition est un des facteurs de blocages à la mise en fonction du système de communication évoqué plus haut. Le responsable de communication au niveau de la Fédération a évoqué sa difficulté par rapport à la transmission des messages au niveau des responsables de communication au niveau des Unions. Ni au niveau de l'Union ni au niveau de la Fédération, la trésorerie disponible n'est pas suffisante pour couvrir les dépenses liées à la communication (achat de crédit, déplacement, photocopie,...). Comme le système vient d'être mis en place, l'AG de janvier 2012 est prévue se décider de la poursuite des actions des responsables de communication et de la manière dont celles-ci seront gérées par la Fédération par rapport aux coûts (financier et temps) supplémentaires engendrés

Pour les TFU mis en place, la limite de leur disponibilité est un des problèmes constatés. Soit ils sont retenus par leur préoccupation quotidienne, soit ils occupent plusieurs fonctions à la fois et ont du mal à gérer leur temps, soit il n'assume pas du tout sa responsabilité. Le TFU de l'Union NAMBININA a dû être remplacé suite au fait qu'il n'a pris aucune responsabilité depuis sa mise en place ; pour SOATAMBATRA, le TFU est rarement disponible pour l'union suite à ses multiples fonctions (voir plus haut).

V.2 Rapport de diagnostic de la Fédération

La Fédération Fagnimbogna a été créée en Décembre 2009. Elle regroupe actuellement 34 Unions membres. Les Unions membres sont réparties au niveau des districts de Mananjary, Manakara et Vohipeno (voir répartition plus haut).

Les missions qui lui sont assignées pour sa création sont les suivantes :

- + Faciliter la relation des unions membres entre-elles ;
- + Permettre la diffusion des informations pour les membres ;
- + Apporter le soutien aux Unions en difficulté ou en manque de dynamisme ;
- + Partager les expériences en terme technique, organisationnelle, et sur la vie associative ;
- + Mettre les unions membres en relation avec tous les partenaires (techniques, financières, services ou organismes étatiques ou privés, les autorités traditionnelles et administratives à tous les niveaux) et à long terme
- + Mettre en réseau Fagnimbogna avec les autres OP faïtières nationales

Le diagnostic a apprécié la Fédération par rapport à l'accomplissement de sa mission, sa capacité en gestion administrative et financière et aussi la gestion de ses relations avec les partenaires externes. Nous avons abouti ainsi à identifier quels sont les acquis et les facteurs de blocages de la Fédération à l'issue de ses deux ans de fonctionnement.

V.2.1 Les acquis de la Fédération Fagnimbogna

□ *Fagnimbogna a renforcé sa notoriété au niveau de la Région Vatovavy Fitovinany.*

La mise en place de la Fédération a permis à Fagnimbogna de mieux se faire connaître en tant que acteur dans le développement rural au niveau des organismes d'appui dans la Région. Les acquis antérieurs des Unions membres (entre autres les partenariats avec INTER AIDE et le PSA/TAFITA) ont facilité le positionnement de la Fédération en tant que acteur potentiel au niveau de Vatovavy Fitovinany.

Fagnimbogna a répondu aux critères d'éligibilité en tant que organisation paysanne régionale au niveau de FRDA. Il est à noter qu'elle est la seule OPR qui a répondu aux critères exigés pour avoir accès au financement de l'achat de matériel collectif selon FRDA.

Elle est reconnue en tant que premier producteur de semence de riz dans la Région Vatovavy Fitovinany selon le DRDR. Sa collaboration avec GUANOMAD pour la vente de semence de riz a renforcé sa renommée en tant que producteur de semence de riz X265 et mihary : 170kg des 200kg de semences déposées sont déjà vendus cette année 2011. Même avant la mise en place de la structure fédérative, Fagnimbogna est déjà une référence au niveau régional dans la maîtrise des techniques culturales améliorées.

La Fédération Fagnimbogna a pu justifier sa crédibilité en tant que garant de ses Unions membres vis-à-vis de relation de partenariat avec des organismes d'appui : TIAVO a accepté la Fédération comme garant crédible pour justifier l'octroi de crédit au bénéfice de ses membres. Seulement, la concrétisation de l'octroi de crédit est bloquée au niveau TIAVO. La fédération ne dispose pas d'aucune information qui explique cette situation à l'heure actuelle.

□ *La fédération a pu déjà offrir des services à ses membres*

Déjà la première année de son existence, la Fédération a pu satisfaire des besoins en appui des Unions membres. Les plus déterminants de ses services offerts jusqu'à présent sont la mise en relation avec les organismes d'appui et l'appui à la base pour la gestion socio-organisationnelle.

Les activités dont la Fédération a déjà entreprise dans le cadre de sa mission sont les suivantes :

Activités	Unions bénéficiaires
Appuis aux Unions pour la gestion de conflits	MIANDRY TSARA MIARAMIHETSIKA FTMN
Appui/conseils pour l'amélioration de la gestion organisationnelle de l'union Appuis et conscientisation des membres à la vie associative, éclaircissement sur le rôle et mission de la Fédération. Information sur le rôle de Fédération par rapport à la situation TIAVO	FIFITAMA SAMBATRA VONONA Union FMM
Sensibilisation et accompagnement pour la création de Coopérative	TANTSAHA, MIJORO, SOAMIRAY, MAHASOA II, FENOMBY MANDROSO, VONONA, MANAMPY, MIRAIHINA, NAMBININA, TSIMANAVAKA

La fédération a également déjà entretenu des relations de partenariat avec des organismes d'appui dont voici un aperçu général :

Partenaire	Objet de partenariat	Rôle De la Fédération
FRDA	Demande de financement PTBA 2011	En cours
FRDA	Appui pour le financement pour la participation à la foire régional de V7V du 21 au 24 Juin. (réalisé)	Elaboration du dossier Négociation et contractualisation avec le FRDA Information des Unions participantes Elaboration de rapport
FRDA	Appui au financement pour la formation montage de projet des responsables des Unions. (réalisé)	Elaboration du dossier Négociation et contractualisation avec le FRDA Information des Unions participantes Elaboration de rapport
FRDA	Appui au financement des actions de recherche de financement pour la recherche des fournisseurs en intrants et matériels agricoles. (en cours)	Elaboration du dossier Négociation et contractualisation avec le FRDA Information des Unions participantes Elaboration de rapport
TIAVO	Accès au crédit pour achat groupé des intrants agricole. (non réalisé ; crédit non débloqué malgré la constitution des stocks au niveau des 5 Unions intéressées)	Négociation auprès de TIAVO Partage des informations auprès des Unions sur l'avancement du dossier
FRDA	Appui au financement pour la participation à la foire de l'économie rural FIER MADA à Tananarive. (réalisé)	Elaboration du dossier Négociation et contractualisation avec le FRDA Gestion du contrat Information des Unions participantes Elaboration de rapport
FRDA	Appui au financement pour achat des équipements et petits matériels agricole (Batteuse – Moto pompe). (en cours)	Identification des Unions éligibles Elaboration du dossier Négociation et contractualisation Suivi de la mise en œuvre auprès des Unions bénéficiaires
FRDA	Appui au financement de la mise en place du centre d'approvisionnement de la Fédération à Mamotratraka. (en cours)	Elaboration du dossier de projet Négociation et contractualisation Suivi de la mise en œuvre des travaux
PARECAM	Demande des semences Maïs IRAT 200. (réalisé)	Identification des Unions bénéficiaires Elaboration du dossier Négociation et contractualisation Suivi
Commune Urbaine de Manakara	Demande local de vente (au marché) auprès des autorités locales. (en cours)	Elaboration de la demande Contact et mise en relation avec la Commune Suivi du dossier

❑ **La Fédération s'est déjà engagée dans son processus d'autonomisation**

... des efforts pour améliorer la prise de responsabilité ainsi que la mise en place d'une gestion saine et transparente sont faits au niveau du bureau de la Fédération

Les membres de bureau actuel a pris conscience de leur défaillance dans la gestion institutionnelle de la Fédération auparavant (voir détail dans paragraphe V.2.2). Une amélioration de méthode de travail du bureau a été entreprise depuis le renouvellement du membre de bureau de la fédération : partage systématique des informations entre les membres par le biais des réunions, il faut qu'il y est au moins deux membres de bureau qui participent aux contacts et échanges avec les partenaires, le trésorier informe les membres de la situation de la trésorerie systématiquement à chaque réunion (ce qui n'était pas le cas avant. Le dynamisme et la prise de responsabilité des membres de bureau à l'heure actuelle sont à souligner. Il est à noter également leur engagement à entreprendre des efforts pour réparer les imperfections constatées dans la gestion auparavant.

... une stratégie de recette pour stabiliser la trésorerie de la Fédération est élaborée et est déjà opérationnelle

✓ *Cotisation annuelle des Unions membres*

La cotisation de la base est fixée à 30 000Ar par saison soit 60 000 Ar par an. En 2010, toutes les 23 Unions membres ont honoré le paiement de leur cotisation à la fédération, pour 2011 : 52% des recettes attendues de la cotisation des Unions membres sont déjà encaissés (*sources : bureau de la fédération*)

✓ *« Hetsika isam-paritra »*

Chaque zone (sud, nord et centre) est chargée de verser annuellement 140 000 Ar à la caisse de la fédération. Pour permettre à chaque zone de disposer les moyens d'honorer cet engagement, chacune est appelée à organiser des activités lucratives. Pour l'année 2010, la zone nord a pu honorer sa part, les zones sud et centre ont versé une partie de la somme due. Pour cette année 2011 aucune recette enregistrée.

✓ *Prélèvement de pourcentage au budget des projets FAGNIMBOGNA financés par des bailleurs (source : bureau de la Fédération) :*

- A chaque projet contracté, 10% du budget est prélevé et dont l'affectation se réparti comme suit : 3% réservé pour la motivation du responsable désigné pour assurer la gestion de la mise en œuvre du de projet, 4% à verser à l'initiateur de projet et 3% à verser à la caisse de la fédération
- Pour les contrats de commercialisations formalisés au nom de la fédération, la fédération prélève des ristournes de 2% aux produits vendus par les Unions concernées.

La situation de la trésorerie se présente comme suit :

Année	Recette	Sortie
2009	1 676 900	1 492 700
	Solde	184 200
2010	1 260 000	975 300
	Solde	294 700
2011	3 166 000	2 908 700
	Solde	258 100

*Situation au niveau de la compte TIAVO
à la date du 18 Novembre 2011
Source : trésorier de la Fédération*

La trésorerie de la fédération n'a pas encore enregistré de résultat négatif jusqu'à présent. Les objets de dépenses concernent surtout le frais de fonctionnement du bureau (frais de déplacement, prise en charge, communication, achat de fournitures). Il y a aussi des dépenses liées à la constitution de dossier pour les demandes de financement auprès des bailleurs. Fédération a pu également honorer son apport auprès de FRDA pour la demande de financement de matériels agricoles.

Notons que il y a eu des appuis financiers INTER AIDE pour subventionner une partie du fonctionnement du bureau de la Fédération : pris en charge des membres de bureau pour les réunions à Manakara durant le 2^e semestre de 2011; des appuis financiers qui sont réalisés pour la mobilisation des responsables de communication / commissaires au compte.

... la mise en place de centre d'approvisionnement qui va servir également de bureau de contact pour a Fédération est en cours,

Le centre d'approvisionnement est en cours de construction à Mamotratraka avec le financement de FRDA. Les Unions participent à la mise en place par le paiement de la somme de 20 000 Ar par Union. L'achat du terrain pour la construction a été à la charge propre de la Fédération.

V.2.2 Les faiblesses au niveau de la Fédération

- La capacité de leadership et de management des responsables de la fédération ne sont pas encore suffisantes***

Suite au départ de l'ancien président de la Fédération, les membres du bureau actuel ont du mal à assurer la continuité de la gestion de fonctionnement de Fagnimbogna. La capacité de rédaction et de conception est très limitée au niveau du bureau, il a fallu des appuis soutenu de la part du technicien INTER AIDE pour rendre le livrable Fagnimbogna d'être recevable auprès de FRDA. Selon notre constat à l'issue des entretiens avec les membres de bureau, la valorisation de la présence de technicien au niveau du bureau ne nous semble pas tellement évidente. La personne désignée a du mal à nous expliquer quel est exactement ces attributions au niveau de Fagnimbogna, à lui-même de préciser qu'on ne lui a pas encore confié aucune tâche en tant que technicien depuis sa désignation. Au fait que la personne en question a déjà bénéficié de renforcement de capacité par rapport à ses missions et ses rôles : il se peut c'est lui-même qui n'a pas encore bien saisi ses attributions ou bien il s'agit d'un manquement de sa part pour la prise de responsabilité effective.

La gestion des mouvements de la trésorerie de la Fédération ne respecte pas les normes requises. Il n'y a pas de journal de banque, les retraits au compte TIAVAO n'est pas écrit comme recette au journal de caisse. Il n'y a pas arrêtable périodique de l'écriture comptable dans le journal de caisse. Le compte TIAVO se gère uniquement avec le carnet fournit par l'IMF. Le bilan des activités 2011 de la Fédération a conclu que la formation en gestion financière des membres de bureau est nécessaire.

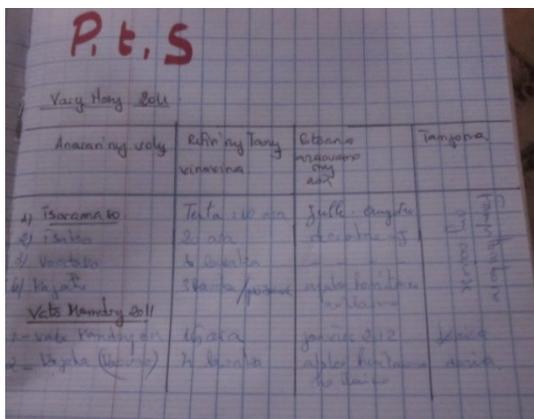
D'autre part, il n'y a pas de procédures formelles qui stipulent les règles de la gestion financière au niveau de la fédération. Ni le statut ni le règlement intérieur ne donnent pas de cadre formel qui fixe les recettes et les procédures de décaissement.

Les Unions membres ne bénéficient pas de rapport périodique de la situation de la trésorerie de la Fédération. Le rapport financier se limite seulement à la prestation du bilan financier fait par le trésorier au moment de l'assemblée générale deux fois par an et lors des AG extraordinaires.

Il n'y a pas d'élaboration de budget prévisionnel pour estimer à l'avance aussi le planning des recettes. Pour le cas du budget 2011, l'élaboration s'est limité seulement à la référence à l'organisation des AG et les visites Unions, les recettes sont estimées sur le recouvrement des cotisations des membres et la réalisation des activités lucratives. La stratégie de recette élaborée mentionnée plus haut n'a pas tenu compte des besoins de la trésorerie pour couvrir le frais de fonctionnement du bureau et les autres besoins en investissement de la Fédération pendant une année.

□ **La définition d'une vision stratégique à long terme pour cadrer le développement de Fagnimbogna fait défaut**

Au niveau de la fédération, il n'y avait pas encore eu processus de planification participative proprement dite. Nous n'avons pas eu de réponses claire de la part des membres de bureau sur le comment a été élaboré le PTA de la Fédération. Les plans (PTA, PTBA) élaboré jusqu'ici mentionnent surtout les activités en lien aux renforcements de capacité des membres de bureau de la Fédération et aux visite/échanges. Le PTBA a été validé en AG l'année 2010.



Les planifications faites jusqu'ici ont tendances à se focaliser aux activités en liens avec les appuis Inter aide. Le PTA au niveau de l'Union est élaboré à partir du PTS ou plan de travail semestriel des groupements de base compilé en PTS au niveau des Unions. L'outil tel qu'on le voit ici mentionne surtout le calendrier culturel des spéculations concernées par les appuis d'Inter aide.

Lors du diagnostic, nous n'avons pas pu identifier au niveau de la Fédération aucun document stratégique qui cadre le développement de Fagnimbogna à long terme. Il n'y avait pas eu assez de moments forts organisés pour une concertation élargie entre représentant des Unions et l'instance dirigeante de la Fédération.

□ **La bonne circulation des informations entre la base et la Fédération est limitée par le problème de communication**

En interne entre les membres de bureau, la réunion est le principal moyen le plus utilisé pour se partager rapidement les informations. Ces derniers temps, le bureau a du tenir fréquemment des rencontres pour se communiquer entre eux. Le frais de fonctionnement de la Fédération s'est trouvé augmenter ainsi.

Le contact téléphone ou le contact direct est le moyen le plus pratique pour le Responsable de la communication au niveau de la Fédération ou TFF pour se communiquer avec les responsables de communication au niveau des Unions membres ou TFU. Le TFF rencontre à plusieurs fois des difficultés pour transmettre des informations rapidement à la base : soit suite à des problèmes de réseau ; soit par manque de moyen pour l'achat de crédit ; soit des problèmes de moyens pour faire le déplacement. Il est à noter un certain manquement quant à la prise de responsabilité au niveau des TFF : il y avait un moment où INTER AIDE a subventionné leur fonctionnement mais cela n'a pas eu des impacts concluants en matière de communication au niveau des Unions à la base.

Le fonctionnement du système de communication mis en place n'est pas encore tellement évident vu l'étendue de la zone d'intervention de la Fédération. Jusqu'à présent, le fonctionnement de la communication de la Fédération est facilité par l'appui INTER AIDE.

L'absence d'infrastructure fonctionnelle qui sert de point de contact constitue un facteur de blocage majeur pour la Fédération pour ses communications avec l'extérieur. La Fédération Fagnimbogna n'a pas encore élaboré aucune stratégie de communication institutionnelle depuis sa création. Elle n'a pas encore à sa disposition aucun outil de communication pour mieux se faire connaître par les acteurs extérieurs. Il n'y a pas encore de relation de partenariat de Fagnimbogna avec la Radio locale Radio Rakama.

□ *La fédération ne dispose pas encore de la capacité suffisante pour saisir des opportunités de marché*

Lors de sa participation au FIERMADA, des commandes de paddy d'une quantité de 600T tout les 3 mois et 250T par mois ont été adressées à Fagnimbogna. Face au volume de la commande, tout de suite les responsables se sont positionnés de ne pas être en mesure à satisfaire la demande. Toutefois, les responsables de la Fédération ont noté les coordonnées du demandeur pour rester en contact et la collaboration pourrait être envisageable prochainement mais avec une quantité beaucoup plus raisonnable. À défaut d'information fiable sur les offres disponibles au niveau des Unions Fagnimbogna, les responsables n'ont pas pu développer une stratégie de réponse pour garder le contact avec le client. Fagnimbogna ne s'est pas bien préparé sur les outils indispensables pour capitaliser la participation à la foire : entre autres, des informations sur les offres Fagnimbogna (quantité, période, qualité, organisation...).

La base de données nécessaire pour aider Fagnimbogna à se positionner par rapport aux opportunités de marché fait défaut à l'heure actuelle. Il a fallu du temps encore pour collecter les informations concernant la capacité des Unions concernant la production de fruits (ananas, citron, banane et orange) et du lait pour la suite du contact avec le client Confiturerie St Joseph Manakara.

□ *Les responsables de Fagnimbogna n'ont pas su capitaliser pour son développement à long terme les appuis contractés*

Les Unions Fagnimbogna ont pu livrer 98T de semence de riz lors de leur partenariat avec la FAO. Cette année 2011, la Fédération n'a pas pu répondre aux commandes en semence de riz de 84T qui lui a été adressées par la FAO même, 25T de commande de la part de CSA Majunga. Malgré sa renommée en tant que producteur de semence de riz dans la zone, il ne dispose pas de la capacité suffisante pour répondre à la demande. D'autre part, le délai imparti du besoin de CSA ne permet pas à Fagnimbogna d'honorer cette commande. À sa

situation actuelle, la fédération n'est pas encore en mesure de mettre à disposition les informations concernant sa capacité de production (la base de données n'est pas encore disponible).

Il n'y a pas de contrat formel entre INTER AIDE et FAGNIMBOGNA. Le contenu du partenariat est surtout focalisé sur les objets d'intervention du Projet au niveau de la zone : la culture vivrière et la culture de rente dans le cadre de la sécurité alimentaire et la promotion des filières concernées (riz, café, girofle, manioc, ravintsara). Les responsables de FAGNIMBOGNA réagissent surtout par rapport aux propositions de services offertes par le projet. Rares sont le cas où les actions développées sont issues de la propre initiative des responsables Fagnimbogna. Outre le projet d'installation de local de stockage des intrants à Mamotrataka, jusqu'ici, les responsables n'ont pas encore pris l'initiative de concevoir à leur propre initiative autres idées d'action selon une vision à long termes avec des objectifs précis et de les proposer à INTER AIDE ou aux autres partenaires.

□ *Les responsables de la fédération ont du mal à mettre au point la stratégie adéquate pour les actions de lobbying auprès des institutions de microfinance*

Bon nombre des besoins en accès au crédit au niveau des Unions Fagnimbogna ne sont pas encore satisfaits à l'heure actuelle. Deux raisons peuvent expliquer la situation : d'un côté la stratégie de l'IMF cible n'est pas encore évidente pour les Unions, d'autre part la capacité en matière de négociation au niveau des membres de la Fédération est encore limitée. Malgré les actions de lobbying entreprises à plusieurs fois par les responsables de la Fédération auprès de TIAVO, la convention n'a pas encore été formalisée. La Fédération aurait du s'adresser à d'autres IMFs mais il n'y a que le TIAVO au niveau de la Région. Les responsables sont à cours d'idée à défaut d'information sur les autres alternatives possibles pour débloquer la situation.

V.3 Les orientations stratégiques pour l'amélioration de FAGNIMBOGNA.

V.3.1 D'abord les enjeux

Suivant des éléments qui méritent d'être considéré pour mieux orienter stratégiquement les améliorations à entreprendre au niveau de la Fédération Fagnimbogna.

□ *L'institutionnalisation du FRDA après phase pilote*

La suite après la phase pilote consiste à l'institutionnalisation de la gestion du fond au niveau même de la Région Vatovavy Fitovinany. Les orientations doivent permettre à Fagnimbogna de mieux saisir cette opportunité. Il faut prévoir la possibilité de Fagnimbogna d'être en mesure de bien clarifier sa vision et concevoir un plan d'action qui précisera ses besoins en appui dans une vision à long termes.

□ *L'élaboration politique régionale du développement agricole.*

La définition de la politique régionale du développement agricole va découler de cette institutionnalisation de la gestion du FRDA. Fagnimbogna a intérêt de participer au processus d'élaboration pour que son plan d'action soit intégré dans la mise en œuvre de cette politique régionale du développement agricole.

Restructuration du Tranoben'ny Tantsaha Régional

En tant que structure fédérative qui a entre autres une mission de représentation de sa base, l'insertion dans les plateformes ou réseaux des acteurs du développement rural est déterminant pour Fagnimbogna. La redynamisation du Tranoben'ny Tantsaha Régionale est une des stratégies intégrées dans la politique du développement rural au niveau du Ministère de tutelle. Fagnimbogna a intérêt à tenir compte de ce processus pour vraiment consolider son assise en tant que acteur potentiel au niveau de la Région.

Attentes et besoins à la base

Il s'agit du fondement de la raison d'être de la Fédération. La vision Fagnimbogna doit se définir à partir des attentes à la base. Donc les réorientations des services de la structure fédérative doivent être cohérentes aux aspirations des membres pour s'assurer de leur appropriation par la base.

V.3.2 Et les risques

Abus de confiance

Le manque de structure de contrôle en interne peut entretenir cet état d'esprit d'abus de confiance vis-à-vis de certains responsables. L'amélioration de la capacité de gestion de l'ensemble des responsables s'avère important pour les rendre sensible au respect des normes et le respect des principes de la bonne gouvernance.

Poids de la structure sociale dans la bonne marche de la vie associative

Normalement la vie sociale autour du tranobe aurait du contribuer à l'instauration d'un climat de confiance et de respect mutuel entre les membres. Il est important de voir quelle forme de relation pourrait être envisagée pour qu'il y ait complémentarité entre la structure sociale et la structure faitière au niveau des Unions. La situation pourrait être différente d'une union à une autre, donc il serait mieux de raisonner cas par cas.

Il est à rappeler que le critère le plus déterminant pour l'intégration dans une structure c'est l'adhésion volontaire motivée par la conviction personnelle à l'objectivité de la raison d'être du groupe, surtout que les objectifs fixés concordent effectivement aux attentes de l'individu. C'est ce qui doit primer dans une organisation. Quelle que soit sa composition, à base de lien familial ou non, une structure qui se veut être professionnelle et performante doit s'appuyer sur les règles de la bonne gouvernance. Ce qui pourrait être envisageable pour le cas de Fagnimbogna c'est de solliciter le Tranobe comme garant du respect des règles et garant de la cohésion au niveau des membres.

Fuite des acquis : effritement des OP bases, absence de relève.

La réduction du nombre de membre à la base ainsi que la perte de leader pour une raison ou une autre est toujours au détriment du développement de la Fédération Fagnimbogna. Les départs pourraient un avantage pour l'Union s'il s'agit du désistement des membres opportunistes ou non convaincus des intérêts de l'existence de l'Union. Pour le cas contraire, ces éventualités auraient toujours des impacts quant au fonctionnement de Fagnimbogna. Il

y a lieu de renforcer les règlements et le système de contrôle et de suivi pour limiter ces problèmes.

V.3.3 Orientations stratégiques pour les Unions Fagnimbogna

Face à la situation actuelle des Unions Fagnimbogna selon les résultats du diagnostic, suivants des éléments stratégiques qui peuvent aider dans le développement futur des Unions Fagnimbogna.

D'abord nous aimerions avancer comme suggestion la capitalisation des expériences de MIARAMANDROSO, de MIRAY HINA et NAMBINANA, trois Unions qui ont enregistré des résultats références sur le plan financier. Cela peut se faire par l'organisation de rencontre inter-Unions Fagnimbogna en intégrant dans le programme les témoignages de ces trois Unions.

Toute fois, deux grandes orientations sont jugées importantes pour les Unions Fagnimbogna :

Orientations 1 : Renforcement de la structuration des unions FGB

L'objectif est de rendre les Unions Fagnimbogna être une structure mieux organisée a base solide. Pour ce faire, les pistes d'actions sont les suivantes :

- ✓ Revoir le profil des membres à la base (nombre, composition) en gardant à l'esprit la gestion de l'efficacité et de l'efficience des services.
Par rapport au nombre, étant donné que les activités de l'Union se focalisent notamment à la gestion de services qui normalement engendrent des coûts, plus le nombre est trop restreint, plus cela affectera la performance de l'Union en terme d'efficience et plus encore la charge va peser lourd à la structure. Pour le cas où parents et enfants sont à la fois tous membre d'une Union alors qu'il s'agit des membres d'une seule exploitation, il est raisonnable de considérer le ménage comme unité membre pour respecter l'équité dans la gestion du service. En termes de nombre, il faut tenir compte de la masse critique raisonnable par rapport au coût d'investissement des services de l'Union pour fixer le nombre minimum de membre à la base.
- ✓ Renforcement de la gestion socio-organisationnelle des Unions
Certes, la composition à base de lien de parenté pourrait faciliter l'instauration d'un climat de solidarité et de confiance mutuelle entre membres. Seulement la limite selon les cas rencontrés c'est que le lien de parenté a tendance à influencer les normes de gestion d'une structure associative et cela engendre parfois des abus de confiance ou de monopole de pouvoir par les aînés. En effet, l'appui socio-organisationnel doit insister à l'instauration et l'application des normes requises dans la gestion de l'organisation que ce soit la composition des membres.
- ✓ Amélioration statut et Règlement intérieur
Les orientations apportées doivent avoir des impacts sur les contenus du Statut et du règlement interne des Unions. Il se peut que les articles stipulés ne soient plus cohérent par rapport aux nouvelles orientations.

Orientations 2 : Développement institutionnel des Unions Fagnimbogna

L'objectif est d'améliorer le professionnalisme des Unions Fagnimbogna pour les rendre plus performant :

- ✓ Professionnalisation de la gestion institutionnelle des Unions selon leur spécificité :
 - Elaboration de documents stratégiques avec vision claire
 -
 - Renforcement de la capacité en gestion de services cohérents aux attentes à la base
 - Promotion de l'union selon leur spécificité
 - Renforcement de la capacité de leadership/management des responsables et des Unions : amélioration de la capacité et promotion de la culture de relève
 - Promotion de l'esprit entrepreneurial au niveau des responsables
 - Initiation à la maîtrise de la bonne gouvernance
- ✓ Valorisation des acquis techniques des personnes ressources paysannes Fagnimbogna
 - Renforcement de capacité en matière de transfert de compétence
 - Promotion de la visibilité des personnes ressources paysannes Fagnimbogna : il s'agit par exemple du partage de la liste des paysans formateurs de Fagnimbogna auprès des organismes d'appui qui s'y intéressent, autre autres le CSA et le FRDA. A ce propos, Fagnimbogna doit baliser les risques de récupération pour des fins personnels de cette alternative : le partenariat est formalisé au nom de la Fédération, les formateurs mobilisés doivent avoir un contrat signé par l'individu concerné et le bureau de la fédération. Il est à stipuler dans le contrat les règles de jeux à qui les individus concernés doivent se conformer dans la réalisation de sa mission, ces règles doivent avoir la validation de l'Assemblée générale. Le budget du partenariat se gère au niveau du bureau de la fédération, il faut prévoir la motivation du formateur et l'affectation d'une partie du budget pour le fonctionnement de la fédération.

V.3.4 Orientations stratégiques pour la Fédérations Fagnimbogna

Orientations 1 : Développement institutionnel de la Fédération

Objectif : améliorer la performance institutionnelle de la fédération Fagnimbogna

- ✓ Clarification de la vision et identité de la fédération et élaboration d'un document stratégique
- ✓ Elaboration de la charte de responsabilité entre Union et Fédération
- ✓ Amélioration de la capacité de leadership et de management, de gestion socio-organisationnelle : administrative et financière
- ✓ Promotion de l'esprit entrepreneurial au niveau des responsables
- ✓ Renforcement de la fonctionnalité du système de communication mis en place :
 - En interne : relation TFF/TFU, systèmes boîtes aux lettres
 - Avec l'extérieur : des actions de marketing institutionnel (élaboration d'outil de communication, finalisation du point de contact, organisation de table ronde des bailleurs, communication avec radio locale)
- ✓ Renforcement de la gestion de services cohérents aux attentes des membres à la base

Orientations 2 : Développement de la relation de partenariat

Objectif : améliorer la capacité des responsables de la Fédération d'être en mesure de capitaliser et pérenniser les relations de partenariats

- ✓ Renforcement de capacité en matière de négociation et de gestion de partenariat
- ✓ Renforcement de capacité en élaboration et gestion de projet
- ✓ Mise en place de base de données des Unions et ses offres (spéculation, quantité/qualité disponible, périodicité, localité, organisation de la collecte, prix....).
- ✓ Renforcement de la gestion de relation commerciale

VI Conclusions et recommandations Haona Soa

Suivants des recommandations générales que nous aimerions avancer notamment vis-à-vis de INTER AIDE :

Etablissement de convention cadre de partenariat entre INTER AIDE et Fagnimbogna

Il s'agit d'une étape déterminante pour s'engager dans le processus de désengagement progressif et responsable. L'élaboration d'un document cadre amènera INTER AIDE et Fagnimbogna à se mettre autour d'une table pour se mettre d'accord sur l'esprit cadre qui formalisera la relation de partenariat ; de se définir les engagements respectifs pour la réussite de la collaboration. Comme quoi aussi Fagnimbogna sera amenée à adopter une attitude responsable vis-à-vis du partenariat mais ne pas seulement rester comme un bénéficiaire qui subit seulement les appuis offerts.

La convention de partenariat sera défini par étape dans un esprit de désengagement progressif : le volume budgétaire de l'appui est dégressif mais l'apport bénéficiaire défini d'une manière progressif d'une étape à une autre. Et les actions à développer prévoient déjà la mise en œuvre du processus de pérennisation de la relation de partenariat.

Appui à une concertation élargie pour une réflexion stratégique

L'appui à l'organisation d'une concertation élargie s'avère important. D'abord appuyer l'animation des réflexions stratégiques au niveau des Unions en définissant bien les résultats attendus des réflexions ; puis appuyer la synthèse au niveau zone et en fin appuyer l'organisation de moments forts de planification stratégique au niveau de la Fédération.

La planification stratégique doit permettre à Fagnimbogna d'être en mesure de définir une vision dans cinq ans : quelle serait l'image idéale de Fagnimbogna pour ses membres d'ici 5 ans. Puis d'en déduire le plan d'action triennal et à partir duquel va être défini le plan de travail 2012. A ce propos, l'appui doit se faire selon le principe de formation/action pour aider les responsables de la fédération à s'approprier de la démarche de planification participative.

Renforcer la mise en réseau de Fagnimbogna

Une action en cours mais nous aimerions la signaler ici à titre de rappel.

□ **Renforcement de la capacité technique des socio-organismes**

L'appréciation de la qualité de l'accompagnement ne figure pas dans le TDR de la présente mission. Toute fois, vue l'importance du rôle des socio-organismes dans l'appui au redressement de la situation actuelle des Unions Fagnimbogna, nous aimerions recommander les thématiques de renforcement de capacité suivante :

- **L'accompagnement du processus de planification participative** des organisations paysanne régionale : les socio-organismes doivent maîtriser quelle attitude et quelle stratégie à adopter pour accompagner et animer la démarche de planification participative au niveau des Unions ; maîtriser également les outils de planification participative.

- **La facilitation**

Il y a nuance entre facilitation et accompagnement. Donc il serait judicieux que les socio-organismes soient initiés sur les principes de la facilitation pour les aider à mieux cerner les attitudes à adopter selon les situations au niveau des Unions.

Parmi les contenus de cette thématique : le coaching, le leadership local, la gestion de conflit

- **L'approche filière et la dimension multiacteur**

Pour être en mesure de mieux accompagner les Unions dans le développement des filières qu'elles ont choisi, les socio-organismes doivent être en mesure de maîtriser l'approche filière.

- **Initiation au respect des principes de la bonne gouvernance**

Il s'agit de l'initiation des socio-organismes aux règles de la gestion de la transparence, la redevabilité, la participation, l'efficacité et l'efficacité, l'équité/genre. Cela afin que les socio-organismes soient en mesure de d'accompagner la promotion de la maîtrise des principes de la bonne gouvernance au niveau des Unions.

ANNEXES

- les outils de diagnostic utilisés
- la charte de responsabilité élaborée par l'équipe de SO lors de l'atelier
- une proposition de grille d'évaluation de la Fédération
- les supports de restitution du diagnostic