

*Site de production de spiruline,  
vers une nouvelle structuration*

PROJET SPIRULINE D'ATSIRABE  
REALISE PAR AUDE MARCOU

## Table des Matières

I-	Un aperçu du site de production .....	5
A-	Les atouts du site .....	5
1-	Les employés et leur dynamique d'équipe.....	5
2-	La bonne compréhension de la hiérarchie .....	5
B-	Les points de gestion à améliorer.....	5
1-	Le stockage de la spiruline.....	5
2-	La répartition des responsabilités .....	6
3-	Le manque de sensibilisation .....	6
II-	La protection des employés.....	7
A-	Les prérequis.....	7
B-	La CNAPS .....	7
1-	Qu'est-ce que la CNAPS ? .....	7
2-	Les cotisations .....	7
3-	Les cas particuliers.....	7
C-	Le SMIA .....	8
1-	Qu'est ce que le SMIA ?.....	8
2-	Les cotisations ? .....	8
3-	Les cas particuliers.....	8
III-	Les différentes voies vers l'indépendance de la structure.....	8
A-	L'association.....	8
1-	Les étapes de construction.....	9
2-	Les recommandations de mise en place .....	10
B-	L'ONG.....	10
1-	Les étapes de construction.....	12
2-	Les recommandations de mise en place .....	13
C-	Le portage salarial.....	13
1-	Les étapes de construction.....	13
2-	Les recommandations de mise en place .....	14
IV-	Les possibilités d'accompagnement .....	14
1-	Le FERT .....	14
2-	CITE.....	15
3-	Agrisud.....	15
V-	Choisir la meilleure voie d'évolution .....	16
A-	Déterminer les priorités et échéances de chacun.....	16
B-	Déterminer la structuration adaptée et les rôles.....	17
C-	Les actions intermédiaires .....	18
D-	Etapes de recrutement .....	18
E-	Etudes et ajustement .....	20
	Conclusion .....	21

## Remerciements

Je tiens à remercier toute l'équipe du site de spiruline, Dany RAZANAJAFY, Jean ANDRIATAHINA, Eric LEONARD, Clément MAMY, Andry RAKOTOVAO, Fidèle RALAIHOBIARISOA, Rova Robena RATSIMIAHANA, Marie-Angeline RAZAFINIOLONA, Jean RAZANAKOTO, Jean RAZANANDRAIBE et Parfait Randrianonja pour leur participation à l'enquête.

Je tiens également et tout particulièrement à remercier Christian RANDRIANASOLO ainsi que Sœur Jannie et sœur Rova de la congrégation des Filles du Cœur de Marie (FCM), qui m'ont accompagnée tout au long de l'étude, m'ont orientée et témoignée leur soutien qui a été d'une aide très précieuse au bon déroulement de l'étude.

Je remercie pareillement Sylvain DEFFONTAINES, Coordinateur-Représentant Madagascar d'Agrisud, qui a aidé à la réflexion du présent rapport.

## Introduction

Cette étude a été réalisée par Aude Marcou dans le cadre d'une mission bénévole d'une durée d'une semaine, courant novembre 2015, pour le compte de l'association Esperanza, Joie des Enfants. L'objectif était de déterminer les possibilités de rendre autonome le site de production de spiruline, actuellement géré par l'association Esperanza, Joie des Enfants en collaboration avec la Congrégation des Filles du cœur de Marie, tout en donnant accès à la sécurité sociale et de santé aux employés.

Cette étude, de courte durée, a vocation à mettre en avant les différentes voies de développement, mais en aucun cas ne détermine la solution qui devra être adoptée. Par ailleurs, les analyses et recommandations s'appuient sur l'expérience et les constats de la bénévole Aude Marcou.

Afin de répondre aux objectifs, différentes actions ont été mises en place : des entretiens individuels avec chaque employé avec le conseiller Christian Randrianasolo et avec sœur Jeannie, la visite de différentes structures publiques pour identifier les démarches de mise en place ainsi qu'un entretien avec Sylvain Deffontaines, Coordinateur-Représentant Madagascar d'Agrisud. Il est important de noter qu'aucun entretien n'a été « fait » avec sœur Lucie, responsable de la congrégation des FCM, ce qui rend l'analyse incomplète.

Le présent rapport comporte donc une analyse du fonctionnement du site de spiruline, les détails des protections sociales existantes, les diverses voies d'autonomisation de la structure et les démarches de mises en place.



## I- Un aperçu du site de production

### A- Les atouts du site

#### 1- Les employés et leur dynamique d'équipe

Au nombre de 12 employés dont 3 ont intégré que récemment la structure, chacun semble heureux d'y travailler. Pour la plupart, ce n'est qu'un travail alimentaire et l'objectif solidaire du site ne les touchent que de loin.

Les premières personnes embauchées ont instauré un vrai esprit d'équipe, comme en témoignent ces diverses actions :

- Une cagnotte « sociale » où tous cotisent pour des événements entre salariés ou en cas de besoin de l'un des employés (problème sanitaire ou autres) ;
- En cas de problème ou d'interrogation sur la production, l'équipe se concerta et le résout avant dans référer à la hiérarchie (soit, dans l'ordre, Danny – bien qu'il soit toujours consulté –, Sœur Jeannie, Esperanza)

Une telle solidarité à Madagascar est rare. Elle est une source de motivation supplémentaire pour les employés qui s'entend bien. Les nouveaux sont très rapidement intégrés et une cohésion sociale importante se dégage.

#### 2- La bonne compréhension de la hiérarchie

Lors des entretiens, chaque employé savait identifier les liens hiérarchiques entre chaque individu et les pouvoirs ou compétences de décision. Chacun a un rôle bien déterminé, sait à qui se référer en cas de besoin et selon le besoin. Tous ont réussi à identifier les différentes entités et personnes responsables : Esperanza Joie des Enfants, représenté par Philippe THIRION, bailleurs et décisionnaire final sur les grands enjeux ; la congrégation FCM, représentée par sœur Lucie, sœur Jeannie et sœur Rova (dans l'ordre hiérarchique), gestionnaire et décisionnaire des questions quotidiennes ; Danny Razanajafy décisionnaire dans les questions liées à la production et gestionnaire du site, et enfin Christian Randrianasolo, conseiller et appui dans les processus de production de la spiruline.

Actuellement, à tour de rôle, plusieurs récoltants assurent l'assistance de Dany et apprennent de nouvelles activités. Le fait de nommer un assistant de Danny pourrait engendrer une forte jalousie des autres et mettre en péril la cohésion sociale actuelle ; cette démarche pourrait donc être poursuivie sur le long terme, de manière plus structurée.

Par ailleurs, le salaire de Danny ne valorise pas assez son statut et donc son rôle de supérieur hiérarchique, ce qui peut nuire à son pouvoir de décision, qui pourrait ne pas être considéré comme légitime (le salaire atteste de la position hiérarchique et est connu de tous).

### B- Les points de gestion à améliorer

#### 1- Le stockage de la spiruline

Actuellement, la spiruline est stockée au sein de la congrégation. De plus en plus connu, le site de spiruline d'Anstirabe attire parfois des petits clients directement au lieu de production. Le manque de disponibilité d'une certaine quantité de spiruline directement sur le site peut provoquer soit une perte de temps considérable (transfert de la spiruline de la congrégation au site voire au lieu indiqué par l'acheteur) qui influe sur le bon fonctionnement du site, soit une perte de la vente. La culture malgache est effet assez spontanée, peu prévoyante dans ce type d'action.

Il est donc conseillé de stocker une certaine quantité de spiruline (5kg recommandés) destinée à la vente rémunératrice et de nommer un « responsable commercial » sur le site qui serait habilité à la vente de petite quantité avec une feuille de route (stipulant les prix et marge de négociation) une caisse, un cahier des comptes (entrées et sorties spiruline et caisse). Cette personne serait bien entendu l'un des récoltants et restera sous la directive du Responsable du site.

## 2- La répartition des responsabilités

Malgré son poste, le Responsable du site est très dépendant de la congrégation, notamment pour l'achat de certains ustensiles souvent remplacés et très peu coûteux. Or le processus de prise de décision est lourd et donc long (parfois jusque 3 semaines pour acheter un entonnoir) car ce premier fait une demande à Sœur Jeannie qui doit à son tour s'en remettre à sœur Lucie – chacune ayant beaucoup d'autres responsabilités. Or ce type d'ustensiles fait partie de la gestion du site et il serait donc bon de laisser la responsabilité des achats (faire une liste des biens ne nécessitant pas l'autorisation de la congrégation) relatif à la production du spiruline, inférieur à 5 000 Ariary (par exemple) au Responsable du site de production, avec une caisse et un cahier de caisse.

Par ailleurs, jusqu'alors, personne n'est responsable de la recherche de nouveaux clients pour revendre le surplus de spiruline produite au prix du marché – faire une enquête pour déterminer les prix de vente sur le marché de Madagascar auprès des clients locaux et internationaux pour créer une grille tarifaire.

Enfin, l'un des récoltants est également gardien, nuit et jour, du site et ce sans même bénéficier d'un salaire supérieur aux autres. Dans le cas où il doit s'absenter (maladie, jour de congé, pause déjeuner) personne n'est désigné pour le remplacer. Ces deux points sont donc à revoir car le fait d'avoir une maison ne justifie pas l'absence de rémunération du gardien, poste aujourd'hui indispensable à Madagascar. L'idéal serait donc de désigner un récoltant gardien de jour (présence lors de la pause déjeuner et de la fin du travail jusqu'à 18h) et un gardien de nuit (de 18h à la prise de poste).

## 3- Le manque de sensibilisation

Les employés aussi bien que les sœurs participent à ce projet pour des raisons avant tout financières.

### Les employés :

A Madagascar, il n'est pas aisé de trouver du travail notamment rémunéré au smic et durable. La plupart restent donc pour le salaire et pour des raisons d'environnement (pas d'insécurité, peu physique, bonne entente et apprentissage). Bien que la plupart savent à quoi est destiné la spiruline, seuls quelques-uns semblent accorder une importance à la mission du site.

### La congrégation des FCM :

La congrégation se doit d'être autosuffisante et son objectif premier en acceptant de s'occuper du site de spiruline était la promesse de la perception de revenus assez importants. La mission du site est bien comprise et appréciée mais n'est en aucun cas la priorité de celle-ci, bien qu'elle perçoit une quantité de spiruline suffisante pour les enfants de leur école.

Il est donc important de sensibiliser chaque personne prenant part dans la production de spiruline afin d'accroître leur fidélité et leur degré d'implication et de responsabilisation. Voici les différentes actions de sensibilisation proposées :

- Participer activement à la distribution directe auprès des enfants bénéficiaires : arranger les plannings pour que, par groupe de 4, les récoltants préparent, livrent et distribuent la spiruline aux enfants lors du repas durant une semaine (dans la mesure du possible, les mandater plusieurs jours dans un même lieu et le répéter plusieurs fois par cure), et ce à chaque cure. Il faudra veiller à ce que tous les établissements scolaires et cantines bénéficient de cette action. Les récoltants ne seront pas réfractaires à une telle action.
- Sentiment d'appartenance et responsabilisation : leur faire ressentir et comprendre qu'ils sont le premier élément de production et qu'ils sont au cœur de l'action. Au fil des mois/années, ils acquièrent des compétences qui devront être valorisées par la prise de décision (cela devra être décidé par le Responsable du site, qui les forment peu à peu, avec la personne en question et le responsable supérieur, en l'occurrence sœur Jeannie actuellement).

- Informer et sensibiliser aux questions de sécurité alimentaire – pourquoi pas en collaboration avec la Chef SECCALINE d’Antsirabe – et de l’action concrète de la spiruline et l’importance qu’elle soit de bonne qualité.

Pour accentuer la motivation des employés dans le système de production et garantir la meilleure qualité et productivité, proposer des primes mensuelles correspondant à une part des ventes du mois passé, réparti de manière équitable entre tous les récoltants et les personnes en charges des ventes. Conserver également une partie qui servira aux employés dans le cas d’extrême urgence : perte d’un toit, employé ou membre proche de sa famille très malade (et dont la SMIA ne prend pas les traitements en compte), etc. L’argent sera débloqué par décision de tous les employés et personnes responsables, et remboursé selon les cas et le montant débloqué (le remboursement est, selon les cas, primordial car il démontre que la structure et Esperanza Joie des Enfants ne leur donne pas tout sans raisons, évite les jalousies et les abus).

## II- La protection des employés

### A- Les prérequis

La structure employeur doit enregistrer chaque contrat auprès de l’inspection du travail et après avoir été enregistré auprès de cette entité. Les démarches d’enregistrement de la structure (voir la rubrique V- D. Les étapes de recrutement) et des contrats durent environ une semaine.

L’affiliation CNAPS et SMIA est possible deux semaines après le début du contrat.

### B- La CNAPS

#### 1- Qu’est-ce que la CNAPS ?

La Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNAPS) correspond à la sécurité sociale malgache. Elle comprend différentes couvertures, comme suit :

- La retraite (9,5%), perçue à partir de 60 ans si les 28 semestres de cotisations.
- Les accidents du travail (1,25%)
- Les allocations familiales (2,25%)
  - o Allocations familiales dites « volan-jaza » : 2 000 Ariary par mois et par enfant scolarisé, perceptible après plus de 6 mois d’ancienneté consécutif et un taux horaire de 134h par mois minimum
  - o Allocations prénatales : 18 000 Ariary par grossesse
  - o Allocations maternités : 24 000 Ariary
  - o Indemnités journalières (pour les femmes en congé grossesse) : 50% du salaire

#### 2- Les cotisations

Le cout employeur s’élève à 13% du salaire et le cout employé à 1%. Le versement se fait par virement bancaire de manière trimestrielle. L’employeur se charge de verser la totalité de la somme, soit 14% du salaire. L’employeur recevra des attestations de versement à conserver.

En cas de licenciement, de démission, de rupture à l’amiable ou de non reconduction d’un contrat, la structure employeur doit le notifier à la CNAPS l’arrêt du versement.

#### 3- Les cas particuliers

Pour toucher sa retraite avant l’âge des 60 ans, 100 semestres de cotisations doivent avoir été versés.

Si à l’âge de 60 ans l’employé n’a pas cotisé ses 28 trimestres, il peut accéder au remboursement de ses cotisations soit 1% de son salaire, majoré de 2% par année d’activité.

## C- Le SMIA

### 1- Qu'est ce que le SMIA ?

Le Service Médical Inter Entreprises d'Antsirabe (SMIA) est une organisation à forme dispensaire pour la Sécurité et Santé au Travail (SST) avec un service d'urgences, une P.M.I. (protection maternelle et infantile), une dentisterie, un laboratoire et un service d'imagerie médicale : radiographie, échographie, E.C.G. et O.R.L-O. Les horaires d'ouverture sont de 8h à 12h et de 14h à 17h (sauf les urgences ouvertes 24h/24h) et les personnes sont acceptées sur présentation de la carte d'affiliation SMIA.

### 2- Les cotisations ?

La cotisation par employé s'élève à 6% du salaire de l'employé : 5% sont payés par l'employeur et le reste par l'employé. L'employeur doit verser la totalité de la somme au SMIA.

La cotisation peut être versée mensuellement, trimestriellement ou bimensuellement (à spécifier lors de l'enregistrement) et est payable par chèque ou virement (également en espèces mais peu recommandé). A chaque paiement, une attestation de réception sera communiquée et devra être conservée par l'employeur.

### 3- Les cas particuliers

Une ambulance est à disposition en cas d'hospitalisation d'urgence (le patient est normalement pris en charge à partir du centre SMIA).

Toute hospitalisation ou autres opérations spécifiques non traitées au SMIA n'est remboursée. Seuls les médicaments sont fournis gratuitement, sous présentation de l'ordonnance (si les médicaments ne sont pas disponibles, la SMIA se charge de les fournir – les médicaments ne seront pas remboursés si le malade les achète en pharmacie).

## III- Les différentes voies vers l'indépendance de la structure

### A- L'association

A Madagascar, l'association est, régie par l'ordonnance N°60-133 du 3 octobre 1960, « la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices ». De fait, les membres sont également les bénéficiaires. Dans le cas du site de production de spiruline, les membres seraient donc les écoles et cantines scolaires bénéficiant d'ors et déjà de la spiruline pour les enfants. Aussi, ces membres-bénéficiaires sont également porteurs du développement et décisionnaires. Les associations vivent grâce aux cotisations (souvent presque exclusivement) et aux dons.

Une association est composée d'un minimum de 4 membres dits de bureau (considérés comme organe d'administration ou de direction), comme suit :

- Président
- Vice-Président
- Secrétaire
- Trésorier
- (Conseillers : si le conseiller est étranger, il doit déclarer auprès du Ministère de l'intérieur)

Les membres précédemment cités sont bien entendu élus par tous les membres à la majorité, suite à leur proposition d'assurer lesdits postes. Il est fortement recommandé que tous sachent lire et écrire afin d'assurer un meilleur contrôle des actions de l'association.

Le dossier de constitution (demande de déclaration d'existence) doit être déposé au Bureau d'Immatriculation d'Antsirabe (le cout est 5 000 MGA) et de Tana (le cout est de 40 000 MGA) et doit contenir les pièces suivantes :

- Procès-verbal de l'assemblée générale constitutive (3 exemplaires)
- Statuts (3 exemplaires)
- Listes des membres, feuille de présence et photocopie de leur pièce d'identité
- Règlement intérieur
- Lettre de demande à adresser à Madame le préfet
- Renseignement sur ses administrateurs ou sa direction à déposer au bureau de la Province
- Etat nominatif des membres de bureau

Le document administratif attestant l'existence juridique est le récépissé de dépôt de dossiers délivré par la province.

**NB** : une association, dont les activités sont « non permanentes » peut muter en ONG, selon l'Article 33 de la loi 96.030.

Une association a pour obligation de tenir un livre de caisse (et d'un rapport financier pour celle subventionnées par l'Etat), la comptabilité courante et des fonds avec les documents justificatifs (contrôle exercé par le Ministère de l'intérieur).

#### 1- Les étapes de construction

Identifier tous les membres potentiels : responsables des écoles et cantines actuelles, bénéficiant déjà de la spiruline et toutes les autres structures susceptibles d'en bénéficier suite à l'augmentation de production importante.

Réunir Esperanza Joie des Enfants et la Congrégation des FCM : présenter le projet, déterminer les attentes des FCM et trouver une façon de les satisfaire tout en assurant le bon fonctionnement du site.

Faire une séance de sensibilisation pour toutes les parties prenantes et identifier les potentiels de réussite d'un tel schéma : expliquer ce qu'est une association, comment cela fonctionne au quotidien, pourquoi est-ce important pour le site de spiruline, mettre en avant le rôle primordial des bénéficiaires.

Mener des séances de réflexion de groupe avec tous les membres potentiels : faire émerger le fonctionnement quotidien d'une telle structuration, identifier les leaders, comprendre leurs ressources et leurs besoins (financiers et compétences), leurs pistes d'évolution du site de production.

Mener une séance de formation : fonctionnement et gestion d'une association (avec un point sur la CNAPS et SMIA pour les employés) notamment auprès des personnes ciblées comme pouvant occuper des postes de bureaux., insister sur l'importance des cotisations.

Déterminer et sensibiliser les conseillers : établir une liste des conseillers potentiels, les démarcher et les réunir pour leur faire découvrir le site de production de spiruline (fonctionnement actuel et changement de structure), faire émerger leurs idées et pistes d'évolution, les sensibiliser aux rôles de conseillers.

Animer une ou plusieurs séances de mettant en place les processus de décision : choix de nouvelles embauches, autorisation des dépenses lieux de stockage/ de vente / de distribution de la spiruline et des intrants, le processus d'exclusion d'un membre notamment en cas d'impayé de cotisation.

Créer l'association : déterminer les cotisations exactes de chaque membre pour que celle-ci soit équitable (selon les quantités consommées, l'argent disponibles, etc.), brève présentation des motivations des personnes voulant être membre de bureau et élection, rédiger les statuts et le règlement intérieur qui devra être signé par tous les membres, déterminer les processus de décision en fonction du niveau, déposer le dossier.

Inscription au code du travail, détermination des salaires, rédaction et signature des contrats, affiliation CNAPS & SMIA.

Formation continue des personnes ayant des postes à responsabilités et pour suivre les évolutions liées au développement du site de production de spiruline.

## 2- Les recommandations de mise en place

*Durée estimée : un à deux ans.*

Les cotisations correspondront au montant actuellement versé par les différentes structures, c'est à dire à l'achat de spiruline au prix coutant. Les cotisations peuvent être revues chaque année, selon l'évolution des besoins (hausse des frais de fonctionnement, hausse de la production et des ventes, etc.). Il est impératif que les cotisations couvrent les frais de fonctionnement du site de production. Pour plus de facilité, notamment en trésorerie, il est recommandé de fixer cette somme mensuellement. Tout membre ne s'acquittant pas de la cotisation ne sera alors plus considéré comme membre (sauf cas exceptionnel présenté au Président et accepté par tous).

Dans ce cas-là, la Congrégation ne pourra pas être membre en tant que tel (son école oui mais elle devra alors s'acquitter de la cotisation et sera au même niveau que les autres membres) mais pourrait être membre de bureau en tant que conseiller. Afin que la congrégation conserve un rôle important tout en satisfaisant son besoin de financement, nous pouvons imaginer un contrat de location de terre avec une part variable issu de la « surproduction » vendue à prix fort ainsi que des contrats de travail pour employer les sœurs actuellement responsables.

La vente commerciale de la production (surplus) pourra être à la charge de tous (chacun doit recruter de nouveaux clients), à la charge du président ou membres du bureau ou encore à la charge d'une personne externe. Cette personne externe pourrait être rémunérée soit par salaire fixe (il devra alors bénéficier des mêmes droits que les autres employés) soit uniquement à la commission (part du prix de vente diminuer du cout de revient). La première option augmenterait automatiquement le cout de revient de la production de spiruline – et donc les cotisations. Le gain de cette activité ne sera alors qu'utilisé pour le développement de l'activité du site de production, la prime des employés et pour investir dans des projets d'aide au développement pour les écoles ou cantines scolaires. Pour cela, chaque membre – bénéficiaire pourra faire des dépôts de proposition de projets et celui financé sera sélectionné par vote.

Exemples de projets d'aide au développement possible dans ce cas de figure : extension d'une école, « voyage découverte » pour les enfants, bourse scolaire, achat de cahier/livre, réhabilitation, financement de potagers scolaires, séance de sensibilisation à la sécurité alimentaire pour parents et enfants.

## B- L'ONG

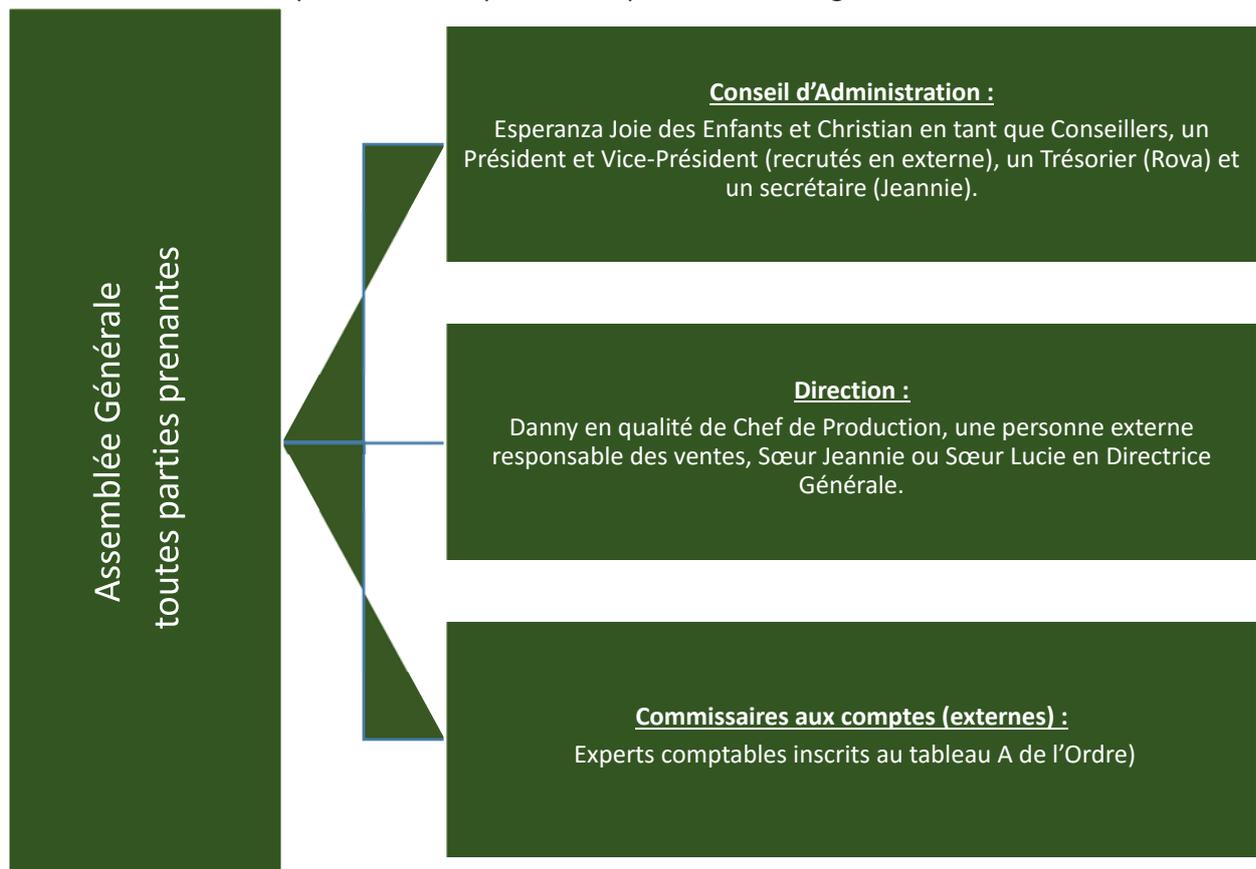
A Madagascar, les ONG sont, selon la loi 96.030 du 14 août 1997, « *groupement de personnes physiques ou morales, autonome, privé, structuré, légalement déclaré et agréé, à but non lucratif, à vocation humanitaire, exerçant de façon professionnelle et permanente des activités à caractère caritatif, socio-économique, socio-éducatif et culturel sous de prestations de services en vue du développement humain durable, de l'auto-promotion de la communauté ainsi que de la protection de l'environnement* ». Elles ont une vocation humanitaire ou à caractère caritatif, socio- économique, éducatif et culturel visant à faire bénéficier les non membres et le public de leur activité. Elles vivent de cotisation de ses membres, des locaux destinés à l'administration de l'ONG et à ses réunions, de l'immeubles nécessaires aux buts qu'elle se propose des aides matérielles et financières en provenance d'autres

organismes, des dons & legs ou toute autre ressource licite, fruit de ses activités (Art.12) ce qui lui permet de fonctionner comme une « entreprise sociale<sup>1</sup> ».

Une ONG est composée de 4 organes, comme suit :

- Organe de décision et de délibération : assemblée générale
- Organe d'orientation et de suivi : conseil d'administration
- Organe exécutif : direction
- Organe de contrôle : commissaire aux comptes

Dans le cadre du site de production de spiruline, on peut donc envisager le schéma suivant :



Le dossier de création d'ONG se constitue en deux demandes qui doivent être déposées au Bureau d'Immatriculation d'Antsirabe. La demande de déclaration d'existence contenir les pièces suivantes :

- Procès-verbal de l'assemblée générale constitutive (3 exemplaires)
- La déclaration d'existence (3 exemplaires) mentionnant la dénomination de l'ONG, l'adresse du siège, les noms, profession et domicile des responsables – à déposer au Comité Régional Bipartite
- Statuts (3 exemplaires)
- Listes et renseignements des membres de bureau (administrateur) et photocopie de leur pièce d'identité (3 exemplaires)
- Lettre de demande à adresser à Madame le préfet

<sup>1</sup> « Entreprise dont le principal objectif est d'avoir une incidence sociale plutôt que de générer du profit pour ses propriétaires ou ses partenaires. Elle opère sur le marché en fournissant des biens et des services de façon entrepreneuriale et innovante et elle utilise ses excédents principalement à des fins sociales. Elle est soumise à une gestion responsable et transparente, notamment en associant ses employés, ses clients et les parties prenantes concernées par ses activités économiques. » Règlement du Parlement européen et du Conseil établissant un programme de l'UE pour le changement social et l'innovation sociale Commission Européenne - 2011

La demande de déclaration d'existence contenir les pièces suivantes :

- Demande écrite adressée au chef de région
- Exemple des statuts
- Fiche de Renseignement des administrateurs
- Rapport d'activités de deux dernières années
- PTA (Plan de Travail Annuel)
- Récépissé de déclaration d'existence

Les documents administratifs attestant l'existence juridique sont le récépissé de dépôt de dossier délivré par la Région dans laquelle l'ONG a son siège, l'arrêté d'agrément délivré par le Comité Régional Bipartite (ONG/ETAT) et le numéro d'immatriculation.

Il est impératif pour une ONG de tenir chaque année un rapport moral et financier ainsi qu'un plan d'opération détaillé pour l'exercice suivant (à la fin de l'exercice) et fortement recommander donc de tenir la comptabilité quotidienne et un cahier de caisse.

### 1- Les étapes de construction

Réunir toutes les parties prenantes directement impliquées dans la production (Esperanza Joie des Enfants, Congrégation des FCM, les employés et conseiller) : déterminer les attentes de chacun, les possibilités d'implication et les volontés d'implication, les problèmes ou insatisfactions ressenties et les solutions potentielles, dégager les pistes d'évolution du site et des formes de vente que chaque partie prenante envisage notamment pour accroître les bénéfices.

Rechercher des personnes susceptibles de s'impliquer (engouement pour la spiruline ou similaire, connaissances et fort intérêt pour la malnutrition des enfants, ayant du temps libre, etc.) : réunion de groupe avec présentation du projet et de son fonctionnement ainsi que les perspectives d'évolution, exposé sur les différentes compétences recherchées et les postes bénévoles à pourvoir (Présidence, etc.) puis réunion individuelle pour dégager l'intérêt porté au projet, les compétences et les volontés d'implication potentielle.

Elaborer une stratégie pour guider le développement du site et le plan d'actions (avec planning) à suivre pour que le site mute en ONG.

Réunir toutes les parties prenantes et les personnes ciblées suite aux réunions de recherche de bénévoles et présenter la stratégie et le rôle de chacun dans cette évolution, les objectifs et la vision du site sur le long terme.

Mener des formations en fonction des choix stratégiques retenus et inclure peu à peu les futurs bénévoles, potentiels membres de bureau.

Créer l'ONG : élaborer la liste de membres, brève présentation des motivations des personnes voulant être membres de bureau et élection, rédiger les statuts et le règlement intérieur qui devra être signé par tous les membres, déterminer les processus de décision en fonction du niveau, déposer le dossier.

Inscription à l'inspection du travail, détermination des salaires, rédaction et signature des contrats, affiliation CNAPS & SMIA.

Mener des formations continues, rechercher les commissaires aux comptes.

Audit du fonctionnement et adaptation.

## 2- Les recommandations de mise en place

*Durée estimée : 3 ans*

Il est impératif de tester la fiabilité des bénévoles potentiels qui occuperont un rôle dans le développement de l'ONG.

Il faut également veiller à déterminer de façon claire le rôle de chaque personne notamment concernant les ventes du surplus de spiruline (recherche de clients, négociation, fidélisation), la recherche de donateurs, les processus de recrutement et de contrôle ainsi que le nouveau rôle d'Esperanza (donateur et conseiller).

Les personnes qui occuperont les postes de bénévole et de conseiller sont de préférence des personnes vivant à Antsirabe, et travaillant pour d'autres associations (FERT, Caritas par exemple) ou dans le secteur de la spiruline. Il est également important de les former selon les compétences qui leur font défaut.

Enfin, valoriser les employés, en leur proposant d'être membres (veiller à la bonne compréhension d'être membre d'une ONG vs celui de l'association) et de participer à certaines décisions, de manière libre, dans la production (selon leurs compétences amenées à évoluer grâce à l'expérience et à des formations) et par vote pour certaines décisions liées au développement.

Les bénéficiaires liés à la vente du surplus pourra être réparti selon 3 postes :

- Ressources Humaines (40%<sup>\*2</sup>) : prime sur le revenus répartis de manière équitable (la Congrégation pourra obtenir les finances attendues par la contractualisation du travail de certaines sœurs et donc de leurs salaire et prime sur les résultats).
- Financement de projets d'aide à l'enfance (30%<sup>\*2</sup>)
- Investissement pour le fonctionnement (30%<sup>2</sup>) (nouveau bassin, achat de machine pour transformation de la spiruline en d'autres produits type santé ou beauté par exemple)

### C- Le portage salarial

Le portage permet de mener une activité indépendante sans lancer la création d'une ONG ou d'une association de manière immédiate. Aussi, toutes les facturations sont portées par la structure de portage (qui inclut alors les apports dans sa propre comptabilité) qui verse un salaire aux personnes « portées ». Actuellement, deux organisations potentielles sont identifiées comme porteurs potentiels à Antsitabe : le FERT et Caritas.

Les modalités d'hébergement de l'activité du site de production dans la structure juridique de la structure de portage sont définies contractuellement dans une Convention de Portage. Toutefois, celle-ci n'a pas valeur de contrat de travail mais fixe les engagements réciproques, le montant des frais de gestion, les modalités de paiement du salaire et des frais de fonctionnement. La durée de cette convention peut être indéterminée.

## 1- Les étapes de construction

Définir les couts exacts de salaires et cotisations CNAPS & SMIA et estimer les fonctions qui pourront être externalisées par la structure de portage (commercialisation par exemple) ainsi que leurs couts (déplacements, valorisation horaire et nombre d'heures par mois/an, etc).

Identifier toutes les structures porteuses potentielles et se réunir tour à tour avec chacune d'entre elles : exposer le projet et les envies d'évolution, dégager des pistes de portage possible, comprendre les enjeux et rôle pour chacun, mettre en avant les priorités du projet selon Esperanza et les raisons du choix du portage.

---

<sup>2</sup> Part recommandée afin de satisfaire les attentes perçues lors de l'étude tout en assurant la mission première du site de production.

Réunir les parties prenantes impliquées dans le processus de production : expliquer le portage et ses avantages, identifier les freins et les opportunités à sa mise en place, mettre en avant les évolutions des implications et responsabilités de chacun, déterminer les attentes de chacun et les prioriser.

Mener des séances de réflexion avec le porteur sélectionné : exposer les attentes de chaque partie prenante, donner des pistes de solutions trouvées pour répondre aux attentes et besoins incluant le porteur, déterminer les objectifs et le rôle du porteur ainsi que celui d'Esperanza Joie des Enfants.

Négocier les bénéfices que tirera la structure de portage (remboursement des frais de fonctionnement et part des bénéfices liés aux ventes du « surplus », liberté d'actions sur l'activité, etc).

Exposer la nouvelle structuration et présenter le nouvel acteur (porteur) à toutes les parties prenantes : processus de décision, les rôles de chacun, la structuration (procédure achat – vente – stock, décideurs et responsables de chaque étape).

Contractualisation (convention de portage qui fixe les modalités d'accueil de l'activité de spiruline dans la structure juridique de la structure de portage) et mise en place du portage.

## 2- Les recommandations de mise en place

*Durée minimale estimée : 2 ans*

Il est important de stipuler sur les points suivants avec les organisations de portage potentielles :

- Durée de la convention
- Clause d'exclusivité ou de résiliation
- Barème des frais de gestion
- Éléments entrant dans l'assiette de calcul des frais de gestion
- Modalités de versement du salaire
- Modalités de remboursement des frais de gestion et de fonctionnement
- Possibilité et coût de découvert (avance de salaire)
- Affiliation CNAPS & SMIA
- Garantie de propriété de clientèle

## IV- Les possibilités d'accompagnement

### 1- Le FERT



Le FERT est une association de coopération internationale pour le développement rural dans les pays en voie de développement, intervenant principalement dans l'agriculture. Une antenne de FERT est présente à Antsirabe.

Elle peut donc appuyer et conseiller le site de production de spiruline dans son développement voire endosser un portage.

Contact - Solange RAJAONAH : [fert.solrajaonah@moov.mg](mailto:fert.solrajaonah@moov.mg)



CITE est une ONG qui œuvre pour le développement économique, social et entrepreneurial à Madagascar à travers le renforcement et la professionnalisation de TPE et de leurs groupements. La démarche du Cite est originale et se démarque des centres de services ou prestataires d'appuis privés traditionnels des pays en développement par deux caractéristiques principales :

- le développement et la commercialisation d'une offre intégrée de services
- la combinaison complémentaire de ventes d'expertise et de gestion de projet

Le Centre a développé une approche qui répond aux demandes de renforcement des TPE en leur offrant un ensemble intégré de services non financiers. L'offre est dite intégrée car les services proposés sont complémentaires dans le temps, dans l'espace, dans les différentes étapes de développement de l'entreprise et dans les différents stades de renforcement de compétences des entrepreneurs. Cette offre se présente comme sur un continuum de prestations allant du simple renseignement à l'accompagnement dans la mise pratique. Elle est reconnue par l'AFD et Ran'eau, recommandée par Agrisud. A Antsirabe, l'antenne dispose d'une bibliothèque spécialisée, ouverte à tous ses membres (payant mais peu onéreux).

CITE accompagne les structures et les conseille de leur établissement ou leur développement. Elle commence d'abord par un diagnostic du fonctionnement et des compétences existantes et manquantes (durée approximative de deux jours). A l'issue de cela, CITE forme l'équipe/membres aux outils de gestion financières et de ressources humaines, soit à la gouvernance des Organisations OSC et des outils de gestion puis met en place un suivi pour veiller à la bonne utilisation des outils et à la mise en place des recommandations.

Le cout d'un tel service s'élève de 100 000 à 150 000 Ariary par jour de travail (demander un devis).

Contact à Antananarivo (siège) :

Madame Haingonirina RANDRIANARIVONY - Directrice Générale : [haingonirina@cite.mg](mailto:haingonirina@cite.mg)

Madame Tiana RAZAFINDRAKOTO - Directrice du pôle accompagnement : [tiana@cite.mg](mailto:tiana@cite.mg)

Contact à Antsirabe :

Madame Lalaina H. RALAMBOHARISOA, Directeur d'Antenne d'Antsirabe

+261 32 07 146 60 ou +261 33 12 095 14

[lalaina@cite.mg](mailto:lalaina@cite.mg) ou [h\\_hlalaina@yahoo.fr](mailto:h_hlalaina@yahoo.fr)

<http://www.cite.mg/> - [cite@cite.mg](mailto:cite@cite.mg)

3- Agrisud



Agrisud International est une association de lutte contre la pauvreté par l'entrepreneuriat, qui aide des personnes pauvres à devenir chefs d'entreprise, gestionnaires d'exploitations de très petite taille dans une logique d'agriculture durable.

Dans le cadre du site de spiruline, Agrisud peut potentiellement aider au montage du Business Plan. Cette ONG a aujourd'hui une action assez limitée auprès des petites structures à Madagascar

du fait de sa très forte croissance (sa zone d'intervention à Madagascar s'est étendue d'une à sept régions en quelques années).

Contact à Madagascar (Antananarivo) :

Monsieur Sylvain Deffontaines, Coordinateur – Représentant à Madagascar

+261 32 02 765 12

[sdeffontaines@agrisud.org](mailto:sdeffontaines@agrisud.org)

## V- Choisir la meilleure voie d'évolution

Tout d'abord, Esperanza Joie des Enfants devra faire une réunion avec toutes les parties prenantes (FCM, employés, bénéficiaires) pour expliquer clairement sa volonté de faire évoluer le site de production et l'objectif de rendre son fonctionnement autonome. L'association expliquera alors l'étude qui y sera menée, le temps que cela durera et présentera les personnes en charge de ladite étude. Tout au long de cette dernière, Esperanza Joie des Enfants rendra régulièrement des comptes sur l'évolution de l'étude et des nouvelles orientations de celle-ci en expliquant chacune des stratégies retenues.

### A- Déterminer les priorités et échéances de chacun

Esperanza Joie des enfants : il faut que l'association liste tous ses objectifs et les priorise avant même de connaître les attentes de chaque partie prenante : autonomisation du site, évolution de son rôle, de sa position, de son implication et du pouvoir de décision, la satisfaction des bénéficiaires et des employés, augmentation de la production, etc.

Les bénéficiaires : aujourd'hui, les écoles, cantines et association achètent une certaine quantité de spiruline à prix coûtant. Il faut déterminer leur difficulté ou non à payer cette somme et à subir une hausse de celle-ci (provoquée par l'affiliation CNAPS et SMIA des employés et potentiellement par le recrutement de nouveaux employés), leur volonté d'étendre leur action à d'autres enfants et leur capacité d'accueil, leur volonté d'aider les familles les plus démunies à scolariser leurs enfants (certains ne vont pas à l'école notamment à cause du coût des cantines), leurs perspectives d'évolution quant à la consommation de spiruline, entre autres.

Les employés : à première vue, les employés apprécient cet emploi car il est fiable et sans risque. Ils souhaitent également être enregistrés à l'inspection du travail (sécurité de l'emploi), être affiliés à la CNAPS et à la SMIA (sécurité et aides sociales pour toute leur famille légitime) ainsi qu'une augmentation de salaire (la majorité ne touche aujourd'hui même pas le smic). Il est important de connaître également leurs besoins réels pour mettre en place un système d'avance sur salaire adéquat et, dans l'idéal, leur apprendre la gestion financière et l'épargne (les malgaches fonctionnent beaucoup sur l'endettement pour des biens de consommation courante telle que la nourriture). Il est également important de comprendre pour eux quel est le plus important afin de trouver des solutions temporaires adaptées à leur situation (par exemple, créer une caisse pour rembourser les services similaires à ceux offerts par la SMIA si la santé est une priorité, ou trouver un système de portage salarial temporaire si la protection du travail et la sécurité de l'emploi prime sur le reste, etc.). Enfin, il est fortement recommandé de comprendre leurs réelles motivations et objectifs sur le long terme afin de les fidéliser le plus possible (repandre des études, intégrer les services publics type police, évoluer en compétences, évoluer dans la structure, etc.) tout en mettant l'accent sur la sensibilisation de la mission du site.

La Congrégation des FCM : La congrégation a pour objectif de fonctionner en autosuffisance et autonomie. Ainsi, leurs terres et leur temps doivent générer assez de produits pour financer toutes leurs activités (Antsirabe et à l'international). De par leur statut, elles ont également une mission de solidarité envers la population locale. Il s'agit donc ici de déterminer le plus important pour la congrégation dans son ensemble et au niveau de celle d'Antsirabe, comprendre dans la mesure du possible leurs postes de dépenses, leur volonté d'agir pour un développement durable, leurs objectifs en tant que congrégation dans leur localité (véhiculer leurs valeurs, aider les plus démunis, etc.). Ainsi, il sera plus aisé de déterminer la raison de leur investissement dans le site de spiruline et donc de leur implication future suite à la restructuration de celui-ci.

Les sœurs des FCM : certaines sœurs ont une implication directe dans la vie et la gestion du site et d'autres non : sœur Rova pour la comptabilité, supervisée par sœur Jeannie qui contrôle également le

fonctionnement du site et dont la responsable est sœur Lucie, qui valide les décisions importantes. Individuellement, il est important de connaître leur vision du site et leurs objectifs personnels (tâches à accomplir, temps dédié au site par jour ou semaine) ainsi que l'intérêt réel qu'elles y portent (convictions personnelles). Elles ont également des attentes certaines quant à l'évolution de leur implication quotidienne, notamment en laissant davantage d'autonomie au site pour dégager du temps pour d'autres activités.

Pour chacune de ces parties prenantes, il est impératif de connaître les échéances pour chacune des attentes et les raisons qui poussent à la priorisation de celles-ci.

### B- Déterminer la structuration adaptée et les rôles

Pour déterminer la structure qui conviendrait le mieux de mettre en place, il faut dans un premier temps mener un diagnostic interne du site pour faire émerger les forces et faiblesses de son fonctionnement. Et, suite à une étude préalable, les volontés et attentes de chaque partie prenante devront être confrontées pour évincer certaines pistes de restructuration et mettre en lumière celles potentielles. Une fois que cela est fait, il faut donc s'assurer que les compétences nécessaires au bon fonctionnement de la nouvelle structure, notamment en termes de gestion des ressources humaines, de gestion de la production et des stocks, de commercialisation et de processus (décision et fonctionnement) soient acquises.

Esperanza Joie des Enfants devra réunir toutes les parties prenantes pour annoncer ses décisions et ses attentes en termes d'évolution du site de production et de son rôle. Chaque choix stratégique devra être exposé, justifié et négocié avec la ou les parties prenantes concernées afin de déterminer les responsabilités et contrepartie pour tous.

Avec les responsables alors désignés et en s'appuyant sur les évolutions passées, déterminer la stratégie de développement future avec les objectifs en termes de production, de levée de fonds (commercialisation et recherche de donateurs pour des projets spécifiques) et clients (part des clients-bénéficiaires et des clients « rémunérateurs », grille de fixation des prix en fonction du marché avec une manœuvre de négociation en fonction du type de clients, de sa fidélité et des quantités achetées). La stratégie devra également inclure, dans la mesure du possible, les évolutions telles que la construction de nouveaux bassins de production, les embauches et ouvertures de postes potentielles, la transformation de la spiruline (en gélules, en boîte pour commercialisation auprès des privés par exemple) selon la demande du marché et la hausse des bénéfices que cela générerait, les cibles clients (clients bénéficiaires potentiels, clients « rémunérateurs » achetant le surplus au prix fort, provenance géographique nationale ou internationale, et les attentes de chacun) et comment les démarcher (besoin de créer une identité graphique ou non, par e-mail ou en porte à porte, via un site internet, etc.). En termes de ressources humaines, il est impératif de prévoir les formations nécessaires et les rémunérations adéquates (et évolution possible de salaire en fonction de l'augmentation des responsabilités et de l'ancienneté). Enfin, il faut dessiner plusieurs scénarii pour calculer le coût de revient (évolutif en fonction des salaires et nouvelles embauches).

Outre le règlement intérieur, il est impératif de rédiger les processus et le rôle précis de chacun de manière détaillée afin que tout le monde connaisse ses responsabilités réelles et comprennent les enjeux de son poste, aujourd'hui trop vague. Ces processus rédigés permettront également de résoudre des problèmes, notamment de production, de façon plus neutre – la peur d'être désigné comme coupable fait qu'ils n'oseront pas divulguer certains problèmes constatés, ce qui freine la résolution dudit problème. Il faut donc faire une ou plusieurs séances de sensibilisation pour que les employés ne craignent pas d'énoncer un problème dès lors qu'il est découvert, et de valoriser les prises de décision y remédiant. Enfin, il est bien qu'ils comprennent qu'ils sont le moteur de ce site grâce à leur travail d'équipe et que chaque problème a sa solution, qui parfois n'est trouvée que sur le long terme.

En parallèle, une recherche de partenaires ou bénévoles / conseillers potentiels devra être menée. Ces derniers devront intégrer petit à petit le fonctionnement, d'abord en qualité d'observateur puis, une fois officiellement intégrés, en qualité de Président, conseillers ou autres selon le statut, avec l'appui d'Esperanza Joie des Enfants (qui peut être représenté par Christian par exemple, si ce dernier l'accepte). Cela leur permet de découvrir peu à peu le fonctionnement, d'adhérer voire de se passionner pour la mission du site (actions de sensibilisation nécessaires).

Enfin, il est important de rédiger un plan d'actions précis avec la durée et échéances de chaque action et mettant en valeur les différentes étapes de construction avec les personnes ou entités responsables / en charge de leur réalisation (construction des dossiers et des documents relatifs, évolution de postes et de processus de décision ou formations en font partie).

### C- Les actions intermédiaires

Certaines des parties prenantes, tels que les employés, ne peuvent pas attendre la création officielle de la nouvelle structure du site pour accéder à leurs requêtes. Voici donc quelques pistes d'actions à mettre en place en amont de l'évolution de la structure, à proposer et négocier avec les personnes concernées.

- Embauche en CDD déclaré par la Congrégation des FCM et affiliation CNAPS & SMIA (attention à la réglementation de l'inspection du travail) ;
- Créer une « épargne » gérée par la Congrégation qui donne les mêmes droits que la CNAPS et SMIA, alimentés par les ventes bénéficiaires (nouvelle charge intégrant les coûts de fonctionnement et donc le « prix coûtant ») ;
- « Recruter » un responsable de commercialisation pour mener prospection et contractualiser des ventes, payer à la commission en fin d'année ;
- Faire évoluer les prises de décisions de Danny pour alléger les procédures et soulager la Congrégation ;
- Expliquer les augmentations de prix aux bénéficiaires de manière claire pour qu'ils les acceptent et les faire supporter de manière progressive pour une meilleure acceptation si l'augmentation s'avère très élevée ;
- Faire évoluer les responsabilités de chacun pour appuyer Danny sans que l'un devienne plus important que les autres et ainsi éviter les jalousies (garantir la cohésion du groupe).

### D- Etapes de recrutement

Une fois que la structure sera officiellement créée, il faudra donc remplir un formulaire nommé « déclaration d'ouverture » auprès de l'Inspection du Travail. En parallèle, la structure pourra établir des contrats d'embauche. Les salaires convenus, mentionnés dans les contrats, devront atteindre le revenu minimum correspondant à la fonction occupée et fixée par l'inspection du travail (voir fiche en annexe).

Les démarches d'enregistrement de la structure et de vérification des contrats durent environ une semaine. Par ailleurs, la structure doit se procurer les 3 parties du registre employeur auprès des librairies catholiques. La partie 2 doit être achetée autant de fois que de personnes employées. Une fois cela a été accompli, il est impératif de faire viser ces documents auprès du Tribunal du Travail.

L'affiliation CNAPS et SMIA pourra se faire après 15 jours de travail effectif – décret 2015-809 disponible sur le site du Ministère de la fonction publique.

Informations sur les contrats de travail

A Madagascar, il existe des contrats d’essai de 3 mois, non reconductible. Le cumul de CDD est possible mais n’est renouvelable qu’une fois et ne doit pas dépasser les deux ans.

Les bulletins de paie doivent être visés au Tribunal du Travail avec le registre employeur.

Pour les CDI, après 12 mois de travail effectif, le travailleur a droit à 30 jours de repos, répartissable sur l’année. Pour les CDD, 2,5 jours par mois sont accordés à l’employé ou sont à indemniser en fin de contrat (bien stipuler ces jours et le montant d’indemnisation dans le contrat). Il est donc recommandé de tenir un cahier d’absence (raison médical, jours de congés, etc.).

Tout contrat et avenant au contrat doit être visé auprès du Tribunal du travail.

Une rupture de contrat se fait par une lettre adressée de licenciement destinée au travailleur et une lettre à l’inspection du travail justifiant les raisons de cette action et sans préavis lors de la période d’essai (fixer par le décret de 2007-2009). Les indemnités de licenciement et les indemnités de congés non pris doivent être versées au salarié licencié. Pour des ruptures à l’amiable, l’Inspection du travail en sera le médiateur. En cas de CDD, la rupture entrainera le versement de la totalité des salaires (exemple : rupture de contrat au bout de 4 mois alors que le contrat était de 6 mois, les deux derniers mois de salaires devront lui être versés).

**NB** : Selon le code général des impôts (consulter [www.impots.mg](http://www.impots.mg)), toute entité doit déclarer l’IRSA, même nul. En 2015, toute structure versant un salaire supérieur à 250 000 MGA était redevable de 20% de la différence entre le salaire et la barre de 250 000 MGA (vérifier chaque année le pourcentage prélevé). Le paiement se fait soit de manière semestrielle soit mensuelle au centre fiscal d’Antsirabe, par chèque visé (différent du chèque de banque) ou en espèces (fortement déconseillé).

Voici la grille de salaire recommandée :

L’inspection du travail impose aux employeurs des rémunérations selon le statut de l’employé (voir la grille des salaires de dans les documents en annexes). Le SMIC s’élève à 133,13 MGA.

Désignation du poste	Salaire	CNAPS	SMIA	IRSA	Coût Total	Prime(0)	Prime (1)	Prime (2)
Directeur Général	300 000,00	42 000,00	18 000,00	10 000,00	370 000,00	37%	25%	23%
Comptable	220 000,00	30 800,00	13 200,00	-	264 000,00	5%	5%	5%
Commercial (1)	-	-	-	-	-		20%	15%
Commercial (2)	140 000,00	19 600,00	8 400,00	-	168 000,00			
Responsable de productic	200 000,00	28 000,00	12 000,00	-	240 000,00	8%	6%	7%
Récoltant (1)	140 000,00	19 600,00	8 400,00	-	168 000,00	4,5%	4%	4,5%
Récoltant (2)	150 000,00	21 000,00	9 000,00	-	180 000,00	4,5%	4%	4,5%
<b>Total</b>	<b>1 150 000,00</b>	<b>161 000,00</b>	<b>69 000,00</b>		<b>1 380 000,00</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Attention, cette grille prend en compte toutes les possibilités exposées dans le présent rapport, toutes voies de développement confondues. Les salaires proposés sont en temps pleins.<sup>3</sup>

Commercial (1) : Commercial (vente surplus de production) payé seulement à la commission mais ne faisant pas partie de Ressources Humaines à proprement parlé

Commercial (2) : employé déclaré de la structure ayant en charge toute les ventes confondues

Récoltant (1) : n’ayant aucune responsabilités particulières ou supplémentaires par rapport aux autres

Récoltant (2) : ayant plus de responsabilités, comme par exemple pour appui au responsable de production plus important ou autre fonction ayant évoluée grâce à un effet d’expérience et développement de compétences.

Prime (0)<sup>4</sup> : correspond au cas où les membres de bureaux intègre la fonction de commercial

Prime (1) : correspond au cas où commercial (1) intègre la structure

Prime 2 : correspond au scénario d’une vraie embauche d’un commercial (2)

<sup>3</sup> Difficulté des mi-temps ou temps partiel à Madagascar (possible mais compliqué lorsque le smic n’est pas atteint en fin de mois, il faut négocier avec l’inspection du travail).

<sup>4</sup> La prime est calculée en pourcentage de la part attribuée aux RH (soit 40% des bénéfices réels proposés ci-dessus).

### E- Etudes et ajustement

Durant les étapes intermédiaires et de construction de la nouvelle structuration, il serait intéressant de mener une ou diverses enquêtes afin de mettre en lumière les améliorations de fonctionnement ainsi que les nouvelles difficultés rencontrées. Ainsi, pas à pas, des modifications ou ajustement porteront le site vers sa nouvelle structuration en minimisant les risques d'échec lors de la mutation.

Après la création de la structure, il est fortement conseiller de mener une nouvelle enquête un an après pour constater les évolutions et la professionnalisation du site ainsi que des employés et appréhender incompréhensions, les erreurs ou autres difficultés pouvant empêchant le bon fonctionnement.

Suite à chaque enquête, une étude plus approfondie devra être menée pour trouver les ajustements nécessaires à appliquer. Ceux-ci peuvent être développer par des bénévoles ou par des entités locales partenaires (CITE ou la structure de portage par exemple), selon le scénario choisi.

Cette étape est importante et à répéter autant que possible pour la pérennisation de l'activité. En outre, cela permet d'exercer une sorte d'audit de qualité et de contrôle pour vérifier que chacun joue son rôle et ses fonctions, tout en restant à sa place. A Madagascar, l'étape de suivi est une condition sine qua none de la réussite durable d'un projet.

## Conclusion

Lors de l'étude terrain, il a été constaté qu'il y avait plusieurs incompréhensions concernant les attentes de chacun, or la compréhension des objectifs de chacun est primordial dans le choix d'évolution de la structure. Quelle que soit la voie d'autonomisation retenue, celle-ci prendra un certain temps, estimé entre 1 et 3 ans minimum, et ce notamment pour identifier les freins et opportunités de mise en place, les personnes clefs et les compétences existantes, les besoins en ressources humaines (formations, embauches, aides sociales).

Au ce stade de l'étude, la meilleure structure pour le bon développement du site de production est l'ONG malgré sa lente mise en place car cette structure permettra de développer le site de production en respectant au mieux la mission première de celui-ci, à savoir, l'amélioration de la sécurité alimentaire auprès des enfants malnutris. Par ailleurs, cela offre la possibilité à Esperanza Joie des Enfants de se retirer peu à peu, en transmettant son savoir et en assurant une bonne mise en place de la nouvelle structure pour ainsi atteindre les objectifs d'autonomisation et de pérennité du projet.

Cependant, il apparaît évident que certaines attentes, comme l'affiliation des employés à la sécurité sociale locale, ne pourront attendre la création de l'ONG pour être mise en place. Il faut donc trouver des solutions intermédiaires qui satisfassent toutes les parties prenantes, tout en les portant vers le futur rôle qu'elles joueront. Pour réussir un tel projet, chaque partie prenante doit comprendre et voir son intérêt dans cette évolution pour que tous, ensemble, portent le projet.

