



## RÉPUBLIQUE DE MADAGASCAR

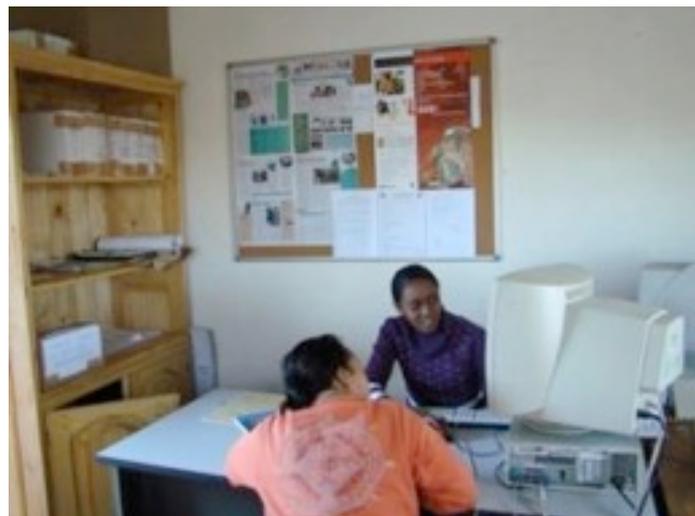
### PROGRAMME DE SOUTIEN AUX PÔLES DE MICROENTREPRISES RURALES ET AUX ÉCONOMIES REGIONALES

#### ETUDE DE CAS PROGRAMME PAYS MADAGASCAR

Direction: Benoît Thierry, Chargé de Programme FIDA Madagascar

Rédaction: Maria Fernanda Arraes – Master of Science *Agris Mundus*  
Août 2010

**Étude de cas : IVO FANOITRA / Le Guichet unique multiservices**



## Résumé

Le guichet unique multiservices (GUM) est un point d'accès à une gamme de produits et services diversifiés pour le développement et la promotion des micros et petites entreprises rurales de Madagascar.

Les 19 GUM mis en place dans les cinq régions d'intervention du Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales (PROSPERER) regroupent plusieurs services d'appui et conseil, comme l'identification et le diagnostic des entreprises en potentiel, le service de proximité d'accompagnement au développement de ces entreprises, l'organisation des formations techniques et de gestion, l'élaboration de business plan, l'orientation à la microfinance rurale et l'appui à la commercialisation, parmi d'autres.

Le regroupement d'informations et de professionnels comme des conseillers d'entreprises dans un endroit unique favorise l'accès rapide et simple à toute une gamme de prestations, de façon à appuyer significativement les démarches des entrepreneurs ruraux.

Cette étude de cas a été réalisée dans le but de capitaliser les expériences de terrain et de promouvoir cette initiative, qui démontre le potentiel du développement du marché d'offre de services d'appui aux microentrepreneurs à Madagascar.

**Mots clés: Madagascar, guichet unique multiservices, prestation de services, micro et petites entreprises rurales.**

## Table des matières

1. Introduction.....	5
2. D'où vient l'idée des guichets uniques ?.....	6
3. Que sont les GUM ?.....	6
4. Qui sont les clients ? .....	7
5. Quels sont les services offerts par les GUM? .....	8
5.1 Services de démarrage.....	8
5.2 Services de base.....	9
5.3 Services de croissance.....	10
5.4 Services spécialisés .....	10
6. Comment fonctionnent les GUM ?.....	11
6.1 Stratégie : renforcer le partenariat local .....	11
6.2 L'équipe.....	11
6.3 Organisation interne .....	13
6.4 Financement des GUM .....	13
7. Où sont les GUM ?.....	14
8. Les premiers résultats .....	14
9. Analyse SWOT du système des GUM.....	18
10. Quelles perspectives pour la pérennisation des GUM ?.....	18
10.1 Pérennisation institutionnelle.....	19
10.2 Pérennisation financière.....	20
10.3 Pérennisation technique.....	21
11. Contacts.....	23
12. Annexe.....	24
13. Références.....	25

## Liste des figures

Figure 1. Panneau du PROSPERER au bureau de l'EPR Vatovavy Vitovinany.....	5
Figure 2. Schéma d'entreprise communautaire comme client GUM.....	8
Figure 3. Schéma des types d'entreprises par type de services dont elles ont besoin.....	8
Figure 4. Identification des entrepreneurs .....	9
Figure 5. Élaboration du business plan.....	10
Figure 6. Formation de femmes entrepreneurs en teinture et design de vannerie (Haute Matsiatra) .....	10
Figure 7. Participation d'entrepreneurs à la foire régionale d'Ambalavao .....	11
Figure 8. Schéma de composition des GUM.....	11

Figure 9. GUM District d'Ifanadiana, région Vatovavy Fitovinany	13
Figure 10. Entrepreneur remplit son cahier de gestion	15
Figure 11. Réunion du conseiller avec l'association communautaire	15
Figure 12. Schéma analyse SWOT	18
Figure 13. Schéma des axes de pérennisation du réseau PSE	19

## Liste des abréviations

<i>AGB</i>	Associations et groupements de base
<i>BP</i>	Business plan
<i>CE</i>	Conseiller d'entreprise
<i>EPN</i>	Équipe PROSPERER Nationale
<i>EPR</i>	Équipe PROSPERER Régionale
<i>FIDA</i>	Fonds international de développement agricole
<i>GUM</i>	Guichets uniques multiservices
<i>IF</i>	Ivo Fanoitra
<i>MER</i>	Microentreprise rurale (0-4 travailleurs salariés)
<i>OP</i>	Organisations professionnelles
<i>PCAF</i>	Plate-forme de concertation et d'appui aux filière
<i>PER</i>	Petites entreprises rurales (5-15 travailleurs salariés)
<i>PROSPERER</i>	Programme de Soutien aux pôles des microentreprises rurales et aux économies régionales
<i>PSE</i>	Prestataires de services aux entreprises

## 1. Introduction

Le Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales (PROSPERER) a pour objectif d'améliorer les revenus des ruraux pauvres par la promotion de l'entrepreneuriat rural. Cette stratégie cherche à créer des opportunités d'emploi, renforcer l'économie régionale et contribuer à la lutte contre la pauvreté.

Le développement du secteur privé rural dépend des actions qui favorisent la consolidation des microentreprises, comme, par exemple, un environnement politique et économique favorable et la création d'un marché de services destiné à ces entreprises.



Figure 1. Panneau du PROSPERER au bureau de l'EPR Vatovavy Vitoavinany

Les services d'appui et de conseil ont été mis en place dans le but de pallier aux nombreux obstacles auxquels font face les microentreprises rurales, parmi lesquels la faible qualité et diversité des produits dans une même filière, la méconnaissance des principes de gestion entrepreneuriale et comptable, le manque d'informations relatives au marché, un faible capital d'investissement, l'absence d'infrastructure, le fort taux d'analphabétisme ou les problèmes de communication.

Pour faciliter la mise en relation entre la demande des entrepreneurs, et les professionnels et organisations qui offrent ces services, PROSPERER a mis en place 19 guichets uniques multiservices (GUM), ou Ivo Fanoitra, dans cinq régions de Madagascar.

### Guichet Unique Multiservice / Ivo Fanoitra

- C'est un point d'accès à une gamme de produits et services diversifiés pour le développement et la promotion des micros et petites entreprises rurales.

L'étude de cas sur les guichets uniques multiservices a pour objectif de faire connaître ce nouveau système de services destiné à l'entrepreneuriat rural. Les informations présentées ici ont été compilées suite à des visites aux GUM et à des entretiens avec leurs équipes : les encadreurs, les conseillers d'entreprises et les assistants, ainsi que des entretiens avec l'équipe technique du PROSPERER et avec les microentreprises rurales, clientes de ces services. L'analyse présentée ci-après prend également appui sur une revue de la littérature et la lecture de documents, ainsi que d'autres expériences et projets.

## 2. D'où vient l'idée des guichets uniques ?

Entre 1990 et 2000, plusieurs États mettent en place un système administratif déconcentré<sup>1</sup>, tandis que d'autres procèdent à une décentralisation et/ou une régionalisation, ou encore développent un système de type fédéral. Dans certains cas, le changement du système administratif exige de nouvelles structures capables d'offrir des services de proximité aux citoyens.



Dans ce contexte politique et avec la volonté réformatrice pour moderniser l'administration publique, est apparue **l'idée du guichet unique** comme endroit unique où les citoyens d'une région donnée peuvent se rendre pour obtenir de l'information et des services du gouvernement et des administrations locales, régionales ou centrale.

Le secteur privé a adopté et développé cette idée, en établissant de nombreux guichets, tels le guichet des transporteurs, le guichet unique d'assistance au consommateur, le guichet unique de l'emploi, etc. Les **IVO FANOITRA (IF)**, mis en place par PROSPERER, sont un exemple de guichet unique visant le secteur privé, en particulier les micro et petites entreprises rurales.

Cette offre alternative de services émerge de la constatation que la prestation de services aux entreprises rurales à Madagascar est encore très limitée. Entre autres raisons, on peut citer qu'en général les services d'appui public ont disparus lors du désengagement de l'État et que les prestataires se concentrent dans les grandes villes, loin de la demande rurale.

## 3. Que sont les GUM ?

Chaque guichet unique multiservices IVO FANOITRA est un lieu d'accueil et d'information, qui a pour objectif de simplifier les contacts des entrepreneurs ruraux avec les services d'appui et de conseil pour le développement des activités génératrices de revenus.

Le GUM offre de multiples services et met à disposition des informations précises relatives à la création, la formalisation et le développement d'une entreprise rurale. Il propose à cet effet de guider les microentrepreneurs dans les procédures à suivre, fournissant plusieurs services d'appui et conseil.



Les services d'appui aux entrepreneurs ruraux sont essentiels pour leur développement. Le conseil et l'accompagnement dans les différentes étapes de développement de l'entreprise, les formations transversales ou techniques, l'accès à l'information sur le marché, le transfert de

---

<sup>1</sup> La déconcentration est un processus où le pouvoir de décision est passé d'un niveau supérieur à un niveau inférieur dans le même organisme. La décentralisation demande la création d'un organisme différent de ce déjà existant. En plus que le transfert de capacité de décision, on suppose la concession de personnalité juridique, ressources et normes pour le fonctionnement de cette organisme.

technologie et l'appui à la consécration des partenariats commerciaux sont des outils importants pour assurer la réussite des micro et petites entreprises.

#### 4. Qui sont les clients ?

Les GUM offre des services directement aux **micro et petites entreprises rurales**, leurs principaux clients.

Les entreprises rurales sont « toute entité dont la production se destine à la vente » située en milieu rural. Les microentreprises rurales (MER) sont des entités qui réalisent une activité génératrice de revenus à partir du travail individuel de l'entrepreneur et peuvent avoir jusqu'à quatre employés.

Les petites entreprises rurales (PER) sont des entités qui réalisent une activité génératrice de revenu à partir de 5 et jusqu'à 15 employés. Les micro et petites entreprises ruraux peuvent être formelles ou informelles, et avoir des différentes figures organisationnelles. Par exemple :



Entreprise individuelle

Ex: menuiserie



Entreprise familiale

Ex: gargote



Entreprise à partir d'une association de personnes qui pratiquent la même activité  
Ex : groupe de femmes vannières d'un même village.



Entreprise opérative

Ex: coopérative de collecteurs de riz

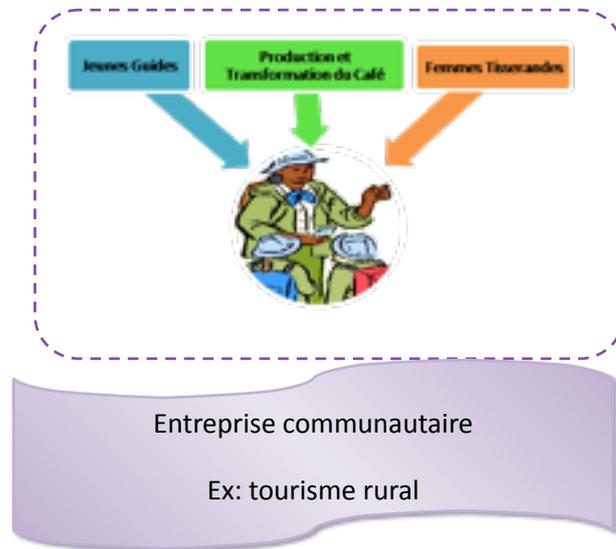


Figure 2. Schémas d'une entreprise communautaire comme client GUM

## 5. Quels sont les services offerts par les GUM?

Les services des GUM varient selon les besoins des clients. La classification des clients se réalise suivant l'étape de développement de leur activité : entreprises naissantes, entreprises à potentiel et entreprises en croissance.



Figure 3. Schéma des types d'entreprises par type de services dont elles ont besoin

Chacune aura nécessité d'un type de service différent : les entreprises naissantes ont besoin de services de proximité de façon constante pour garantir une démarche planifiée et solide, tandis que les entreprises en croissance ont besoin de services plus ponctuels pour la résolution d'un point de blocage.

Par exemple, la prestation des services aux entreprises naissantes commence avec l'identification des entrepreneurs motivés et la réalisation d'un diagnostic de leur activité, pour ensuite réaliser un plan d'entreprise bilan.

### 5.1 Services de démarrage

Les GUM réalisent une série d'actions pour inciter et donner des conditions aux communautés rurales, spécialement les jeunes, à la création d'activités d'entrepreneuriat :

- Mobilisation des microentreprises comme hôtes de jeunes apprentis

- Mobilisation des entrepreneurs formateurs d'autres entrepreneurs, pour la réalisation de formations en cascade
- Organisation de formations d'alphabétisation des jeunes et adultes, afin de favoriser le développement d'activités génératrices de revenus

## 5.2 Services de base

Ces services servent d'abord à assurer une base solide à l'activité de l'entreprise. C'est-à-dire que les services ont pour objectif de renforcer les activités génératrices de revenus et sont adaptées aux entreprises naissantes. Les services sont les suivants :

- Identification des micro et petites entreprises rurales dans la région d'intervention du GUM
- Validation des activités entrepreneuriales par les autorités locales
- Diagnostique des activités entrepreneuriales
- Élaboration d'un plan d'entreprise bilan
- Organisation de formations en gestion<sup>2</sup> (thèmes transversaux) :
  - Formation en culture entrepreneuriale, épargne et crédit
  - Formation en gestion comptable simplifiée



Figure 4. Identification des entrepreneurs

---

<sup>2</sup> Les différentes formations sont organisées par les GUM mais peuvent également être réalisées par des prestataires de services aux entreprises.

### 5.3 Services de croissance

Les services de croissance ont pour objectif d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'activité, d'augmenter la quantité et qualité des produits des entrepreneurs ainsi que de faciliter l'accès aux services financiers qui permettront d'investir dans l'entreprise. Il s'agit de services tels que :

- l'élaboration du business plan
- l'organisation de formations techniques et de gestion comme :
  - le marketing et la commercialisation
  - les formations techniques, selon la filière de l'entreprise, pour l'amélioration des techniques de production, adoption des innovations, etc.



Figure 5. Élaboration du business plan

Par exemple, la filière vannerie requiert une formation en design et teinture et la filière apiculture demande des formations pour l'élaboration et la manipulation de ruches améliorées.



Figure 6. Formation de femmes entrepreneurs en teinture et design de vannerie (Haute Matsiatra)

### 5.4 Services spécialisés

Ce sont des services plus élaborés qui visent à contribuer à la stabilisation de l'entreprise, comme par exemple la mise en relation des entrepreneurs avec des partenariats commerciaux. Les services sont les suivants:

- Accompagnement à la formation des associations et groupements de base et des organisations professionnelles
- Identification des besoins et élaboration des plans de renforcement des capacités des organisations professionnelles de base
- Orientation pour la constitution d'associations ou de coopératives

- Participation aux foires régionales, nationales et internationales
- Appui à l'organisation et à la gestion de commandes commerciales



Figure 7. Participation d'entrepreneurs à la foire régionale d'Ambalavao

## 6. Comment fonctionnent les GUM ?

### 6.1 Stratégie : renforcer le partenariat local

Le GUM est un organisme né à partir du partenariat existant entre le PROSPERER et différentes organisations de développement existantes dans les cinq régions d'intervention. Étant donné qu'il s'agit d'organisations actives et déjà existantes, on estime qu'il y a de fortes possibilités qu'elles adoptent ces services et les intègrent à leurs activités de façon pérenne.

Dans la première phase du Programme (2008-2010) le partenariat s'appuie sur une convention de deux ans avec des organisations non-gouvernementales, les centres de services agricoles, les chambres de commerce et industrie, et les institutions de microfinance qui sont devenus des organismes hôtes des GUM.

### 6.2 L'équipe

Chaque guichet est constitué de quatre professionnels:

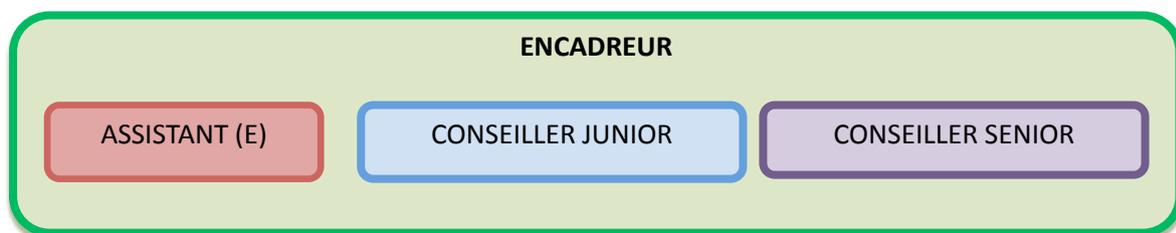


Figure 8. Schéma de composition des GUM

- Un encadreur, personne qui est déjà membre de l'organisme hôte et responsable pour la planification, la coordination et le suivi des activités et services du GUM, et de l'orientation et la supervision de l'équipe du GUM

Plus spécifiquement, il s'agit de la personne qui s'occupe de :

- planifier avec l'équipe les activités mensuelles, semestrielles et annuelles
  - analyser et suivre l'avancement du plan de travail
  - élaborer le rapport d'avancement du GUM à envoyer au PROSPERER
  - orienter et accompagner l'équipe dans la réalisation des activités
  - vérifier les rapports des activités des conseillers d'entreprise (voir ci-dessous) et de l'assistant(e)
- Deux conseillers d'entreprise (CE), soit un conseiller junior et un conseiller senior. Les CE sont la véritable interface terrain du PROSPERER. De profil généraliste, ce sont des animateurs du développement de l'entrepreneuriat rural et sont responsables de mettre en relation la demande des services des microentrepreneurs et l'offre des professionnels prestataires de services.

Plus spécifiquement, les CE s'occupent des activités suivantes :

- identifier, mobiliser et diagnostiquer les entreprises rurales, les organisations de base et les coopératives
  - accompagner 100 entreprises par an à partir de l'élaboration d'un plan d'entreprise bilan et de la planification des services nécessaires pour leur développement
  - identifier et mobiliser les jeunes apprentis ainsi que les entreprises hôtes pour l'organisation de sessions d'apprentissages de métiers
  - identifier et mobiliser les entrepreneurs plus avancés capables d'être formateurs d'autres entreprises naissantes ainsi qu'organiser des formations en cascade
  - organiser la logistique des formations données par les prestataires de services contractés par le Programme ainsi qu'être présent à l'ouverture et à la clôture de chaque formation
  - identifier et mobiliser les jeunes et adultes intéressés aux cours d'alphabétisation fonctionnelle
  - contribuer (entre 10-20% de leur temps) aux activités de l'organisme hôte
  - participer aux événements, réunions, ateliers et formations organisés ou proposés par le Programme
  - élaborer les rapports mensuels, semestriels et annuels
- Un(e) assistant(e), responsable de l'accueil et de l'information aux visiteurs, ainsi que de l'organisation interne du guichet.

Plus spécifiquement, l'assistant(e) s'occupe de :

- accueillir les visiteurs et clarifier les fonctions et activités du GUM
- organiser les entretiens, visites et réunions entre les entrepreneurs et les conseillers
- saisir et mettre à jour les bases de données
- gérer le fonctionnement quotidien du guichet à partir d'un panneau d'information et cahier des visiteurs
- rédiger l'aide-mémoire des réunions, etc.

Par ailleurs, l'équipe du GUM peut être renforcée par les membres de l'organisme hôte du GUM.

### 6.3 Organisation interne

Pour l'organisation du GUM, les membres réalisent des réunions périodiques, en général une fois par semaine, chaque lundi.

L'objectif de la réunion hebdomadaire est de :

- présenter les activités réalisées la semaine précédente
- planifier les activités de la semaine en cours
- discuter des points de blocage des activités
- élaborer les ordres de mission et per diem

De plus, les GUM peuvent réaliser une réunion de planification trimestrielle pour analyser l'état d'avancement des activités par rapport au plan de travail annuel.



Figure 9. GUM District d'Ifanadiana, région Vatovavy Fitovinany



### 6.4 Financement des GUM

En premier lieu, les ressources financières du GUM sont constituées par la somme versée par PROSPERER à l'organisme hôte, en vertu de la convention de partenariat.

Cependant, la convention n'empêche pas les guichets de développer des stratégies pour l'augmentation des recettes, ce qui facilitera la pérennisation financière des services aux entrepreneurs.

## 7. Où sont les GUM ?

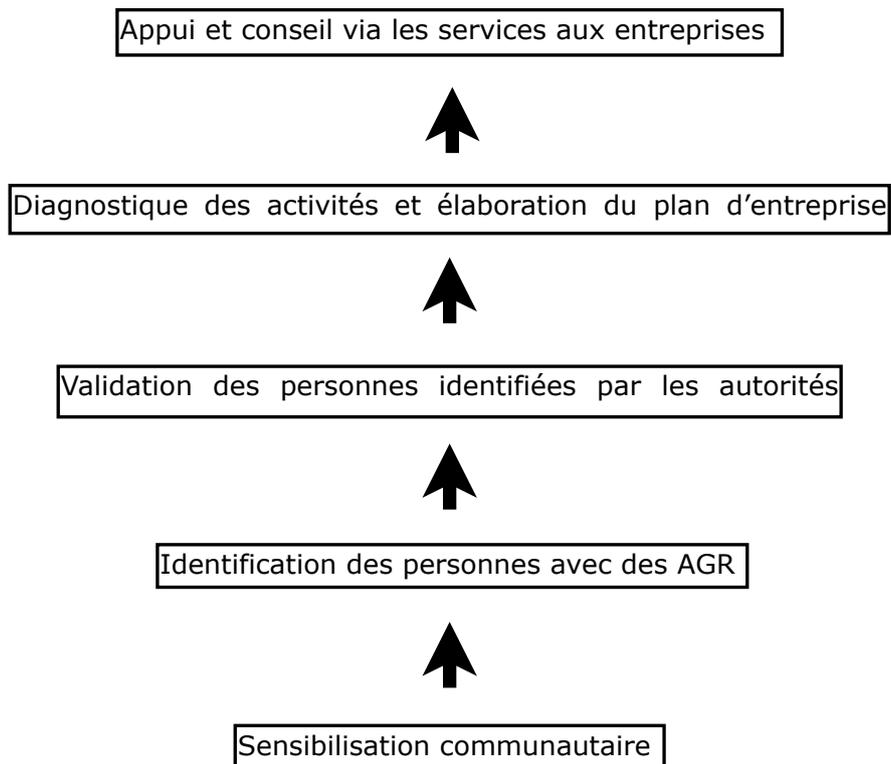
Les guichets sont ouverts à toutes les micro et petites entreprises rurales localisées dans 19 districts et dans les cinq régions d'intervention du PROSPERER.

Situés dans la commune urbaine du district et en général à proximité des foires et des commerces, les guichets répondent à la nécessité de rapprocher les services des habitants ruraux, éloignés des grandes villes.



## 8. Les premiers résultats

La trajectoire commune réalisée par les conseillers d'entreprises dans les activités du GUM est :



Les 19 GUM sont hébergés dans les structures suivantes : cinq par le CITE, quatre par des CSA, quatre par le réseau TIAVO, un par la CCI Itasy et cinq par des ONG, et les résultats présentés ci-dessous sont valables pour l'ensemble des guichets de 2009 jusqu'à juin 2010.

Tableau 1. Résultats des activités réalisées par CE (tableau élaboré d'après le document « Aide mémoire supervision 2010 » FIDA).

Activités réalisées par les conseillers d'entreprises	Nombre	Observations
Microentreprises rurales (MER) identifiées	63 217	
Microentreprises rurales (MER) validées	18 274	52 % gérées par des femmes
Diagnostiques réalisés	8 533	
Plans d'entreprise bilan élaborés	5 421	
Plan d'affaires (business plan) élaborés	655	
Microentreprises rurales (MER) accompagnées par les CE de façon plus proche	1 529	Soit en moyenne 35 MER par CE
Groupements informels, associations et coopératives inventoriés	211	
Groupements de base déjà diagnostiqués	113	50% groupements féminins
Groupements de base formés sous la constitution de coopératives	36	

En dehors de ces activités, tous les services d'appui et services sont sous-traités auprès de PSE.



Figure 10: entrepreneur remplit son cahier de gestion



Figure 11: réunion du conseiller avec l'association communautaire

Tableau 2. Activités réalisées par les équipes régionales afin de structurer l'offre des services aux entreprises (tableau réalisé à partir du document " Aide-mémoire de la Visite de Supervision 2010" FIDA).

Activités réalisées par les EPRs afin de structurer les SAE	Nombre	Observations
PSE identifiés	1 293	27 % de femmes
PSE qui participent du Programme de mise à niveau	527 (40% des PSE identifiées)	41 % de femmes Ce programme a été élaboré après l'évaluation de chaque PSE
PSE agréés/ thème	43	technique et qualité
	56	gestion simplifiée
	48	marketing et commercialisation
	24	culture entrepreneuriale
	33	culture d'épargne et de crédit
PSE agréés/ région	34	Analamanga
	26	Itasy
	53	Haute Matsiatra
	37	Sofia
	33	Vatovavy Fitovinany
Total des PSE agréés	<b>183</b>	Certains PSE ayant été agréés dans plusieurs domaines. 30 % de femmes ce qui s'explique par leur plus faible taux de scolarisation.

Tableau 3. Résultats des formations offertes aux microentreprises rurales (tableau réalisé à partir du document « Aide-mémoire supervision 2010 » FIDA).

Formations offertes aux microentreprises rurales	Nombre	Observations (Activités coordonnées par les CE)
MER formées en technique et qualité	3 470	Réalisés par des PSEs
MER formées en techniques de base	561	Formation en cascade réalisées par les MER formatrices
MER formées en gestion simplifiée	2 787	Formations réalisées par des PSEs
MER formées en marketing et commercialisation	2 211	Formations réalisées par des PSEs
MER formées en culture entrepreneuriale	3 118	Formations réalisées par des PSEs

MER formées en culture d'épargne et de crédit	3 662	Formations réalisées par des PSEs
TOTAL MER's ayant reçu une formation	<b>9 305</b>	Certaines MER ont bénéficié de plusieurs formations différentes.
MER ayant participé aux voyages d'étude à Madagascar	<b>29</b>	

Tableau 4. Résultats des services d'interface commerciale (tableau réalisé à partir du document "Aide au mémoire de la visite de supervision 2010 - FIDA.)

Services d'interface commerciale		
Participation aux foires		
Nombre	Type	Nombre de MER qui ont participé
18	Foires locales	153
6	Foires nationales	46
Contrats commerciaux		
Nombre	Type	Nombre de MER
19	Commande de petits équipements agricoles et de charrues d'attelage, boîtes et artisanat divers en raphia, chapeaux de paille, de tissus en soie (écharpes, chapeaux, cache-nez, châles, couverture), bobines de sisal.	108 82 % de femmes

Tableau 5. Nombre des visiteurs aux GUM

Nombre de visiteurs par catégorie	GUM Haute Matsiatra	GUM Vatovavy Fitovinany
Nombre de MER qui déjà sont pris en charge par les CE	244 (53,4%)	486 (54,6%)
Nombre total de visiteurs <sup>1</sup>	457	889

Nombre de visiteurs<sup>1</sup> entre mars et août 2010.

Le registre des visiteurs aux GUM a commencé à partir de mars 2010, moment où les assistants ont été contractés pour garantir l'ouverture du guichet. En analysant les GUM de deux régions, dans sept des 19 GUM, environ 53,5% des visiteurs sont des microentrepreneurs déjà accompagnés par les conseillers.

L'information la plus demandée est la programmation d'activités des conseillers. En général, les entrepreneurs veulent savoir quand le conseiller sera disponible pour leur rendre visite ou pour quand est prévue la prochaine activité dans leur communauté rurale.

Plusieurs entrepreneurs viennent pour réaliser des activités telles que :

- Présenter de nouvelles informations pour l'élaboration des business plans
- Payer les frais d'inscription pour les formations
- Faire le suivi de la demande de crédit auprès des institutions de microfinance avec l'appui des conseillers
- Demande d'appui pour remplir le cahier de gestion

Il y a enfin les nouveaux entrepreneurs qui ont été récemment identifiés par les CE et qui arrivent aux GUM pour demander quelle sera la suite de cette identification.

## 9. Analyse SWOT du système des GUM

L'analyse SWOT du système des guichets uniques multiservices a pour objectif d'identifier les points forts et les points faibles du système, ainsi que les opportunités et les menaces externes pouvant affecter la stratégie du PROSPERER de développer l'offre des services aux entrepreneurs.

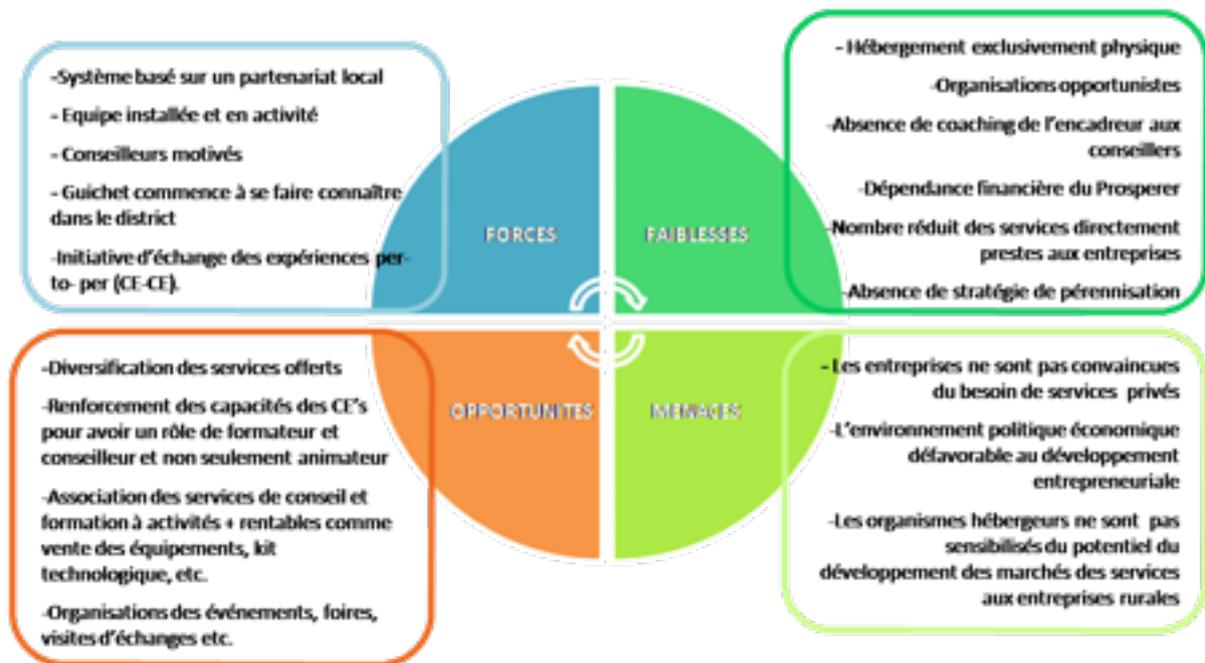


Figure 12. Schéma analyse SWOT

## 10. Quelles perspectives pour la pérennisation des GUM ?

La stratégie du PROSPERER est de créer un appui public au secteur privé via des services aux entreprises, à partir de deux axes d'intervention :

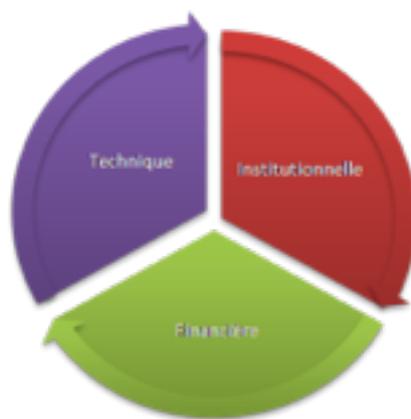
### a. Renforcement de capacités et organisation en réseau des professionnels comme prestataires des services aux entreprises.

Les services rendus par les PSE sont ponctuels et plus spécialisés dans la vie d'une entreprise ou d'une fédération afin de les aider à dépasser leurs blocages (de gestion ou techniques) et de passer à un niveau supérieur (de MER à PER, de groupement de base à union puis à fédération, ou de cluster à filière) permettant ainsi le développement économique des pôles régionaux.

## **b. Établissement de guichets uniques multiservices au sein d'organisations existantes dans les régions d'intervention.**

Les services rendus par les CE sont un accompagnement plus proche et constant dans la vie d'une entreprise ou d'une fédération, afin de leur donner des conseils sur la planification des activités, élaboration des plans d'affaires, ou réalisation des actions d'interface commerciale, parmi d'autres.

Cette étude de cas décrit les caractéristiques et résultats des activités du GUM pour essayer de comprendre quelles sont leurs perspectives de pérennisation.



*Figure 13. Schéma des axes de pérennisation du réseau PSE*

### **10.1 Pérennisation institutionnelle**

La pérennisation institutionnelle des GUM dépend avant tout de l'intérêt des organismes hôtes. Aujourd'hui, l'hébergement physique des guichets uniques multiservices au sein des organisations déjà existantes part de l'hypothèse que comme il s'agit d'organisations déjà actives il est fort probable que l'organisation adopte ces services et les intègre à ses activités de façon pérenne.

Cependant, le faible engagement des encadreurs et des autres membres des organismes hôtes dans les activités du GUM et le manque de vision à long terme démontrent qu'il y a un grand risque que les activités finissent au moment même où le partenariat et le financement octroyé par le PROSPERER soient terminés.

Malgré cela, pour garantir que ces organismes adoptent la prestation des services aux microentrepreneurs comme une activité de leur propre organisation une fois terminées les conventions avec le PROSPERER, une série d'actions est nécessaire, par exemple :

- Sensibilisation des organismes hôtes (personnes de tous les niveaux comme la direction, les responsables et membres du marché potentiel des services d'appui et conseil. L'intérêt peut varier selon la nature de l'organisme hôte<sup>3</sup>).
- Élaboration d'une stratégie pour l'offre de services non financiers et autonomie financière.
- PROSPERER doit transférer progressivement aux GUM la responsabilité des activités qui concernent les services d'appui et de conseil, aujourd'hui réalisées au niveau des équipes régionales. Par exemple : la sélection, la contractualisation et l'évaluation des prestataires de services aux entreprises.

## 10.2 Pérennisation financière

Dans la période 2009-2010, PROSPERER a pris en charge le coût total des guichets. Afin de pérenniser le système d'appui et de conseil des IF, une réflexion doit être menée sur l'autonomie financière de cette activité au sein de l'organisme hôte. Une série d'actions peut être réalisée, par exemple :

- Pourvoir, au sein du GUM, des services complémentaires comme l'accès à internet, la photocopie, et d'autres, également accessibles au public
- Associer les services déjà réalisés aux services des centres d'information pour la promotion des entreprises (CIPE) dans la fourniture d'information, d'une bibliothèque, de magazines, de fiches techniques, etc.
- Établir un point de vente de produits dont les microentreprises ont besoin pour leur activité : création et confection d'étiquettes, ruches modernes, extracteurs, kits technologiques et autres outils.

Un autre point de réflexion doit être mené sur la liaison technique et financière des services rendus par les CE et les formations donnés par les PSE. Des actions à considérer sont :

- Améliorer la communication et le travail en équipe entre CE et PSE. Cela sera possible à partir du moment où la relation institutionnelle avec les PSE est transférée aux GUM.
- Le paiement des services des CE et des PSE devrait être modulé en fonction des thèmes, de la répétition des formations, du type de MER (naissante, émergente ou en croissance), de la filière et de l'organisation des formations (individuelles ou groupées).

*« Bien qu'au départ il était prévu par le PROSPERER de subventionner les formations des MER et faire payer les formations des PER (paragraphe 106 du rapport de pré-évaluation), il a été décidé, pour privilégier le développement de la culture de service et pérenniser le système, de faire payer les appuis et les formations à tous les participants, à hauteur de 1 000 ariary/MER/session » (Aide mémoire 2010).*

Pour que les MERs comprennent la valeur de ces services, il faut qu'elles soient informées du coût réel des services, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. En fait, même l'information

---

<sup>3</sup> Par exemple, les Institutions de microfinance sont sensibles à l'importance de ces services car la bonne gestion de l'entreprise et un bon business plan sont des facteurs qui peuvent influencer directement le paiement des crédits et autres produits de la microfinance rural. Cependant les IMFs n'ont pas encore intégré les services des GUM à l'ensemble des services financiers déjà prêtés.

concernant l'utilisation des frais d'inscription de 1 000 ariary pour chaque formation n'est pas très claire.

Il est urgent de prendre une décision sur le devenir de ces frais d'inscription qui représentent une ressource économique. Plusieurs options sont possibles:

- La somme des inscriptions sera utilisée pour diminuer le coût payé par le PROSPERER au PSE
- La somme des inscriptions sera utilisée pour payer les services des conseillers d'entreprise pour l'intermédiation entre l'offre et la demande, de manière à envisager la pérennisation des services prêtés par le guichet unique multiservices
- La somme des inscriptions sera reversée à la comptabilité du PROSPERER
- La somme des inscriptions peut être générée par les utilisateurs des services eux-mêmes comme une petite épargne pour payer, par exemple, les prochains services à contracter

### **10.3 Pérennisation technique**

Cet axe est basé sur deux facteurs : ressources humaines et modes d'intervention.

En général, les formations techniques sont les plus appréciées par les clients, grâce à leur caractère pratique qui, de manière efficace, donne aux MERs la certitude d'être en cours de se perfectionner.

C'est l'une des raisons pour laquelle il est très difficile de sensibiliser et de convaincre de l'importance des services de conseil ou des formations sur des thèmes transversaux. Les autres raisons peuvent être l'inadéquation de ces services en termes de méthode utilisée, timing ou des résultats obtenus après-service.

Plusieurs mesures peuvent être prises pour améliorer la qualité des services donnés, par exemple :

- Un encadreur a été nommé à la tête de chaque IF (6% de femmes). La plupart de ces encadreurs jouent actuellement un rôle administratif plutôt qu'un rôle de formateur et superviseur des CE. Cependant, il est important que les encadreurs puissent jouer leur rôle tout en augmentant le savoir-faire de la structure hôte, de façon à améliorer la qualité des services prêtés par les GUM.
- Les CE devront être mieux formés pour assurer un travail de qualité. De plus, des efforts doivent être faits pour une meilleure organisation de leur travail.

Au moment du renouvellement des conventions avec les GUM ou dans la sélection et la contractualisation de nouveaux conseillers il est important de bien considérer le profil de ces professionnels. Un profil qui serait cohérent avec le développement de l'entrepreneuriat est celui d'un professionnel lié à l'administration et le business, mais il requiert aussi des personnes dynamiques et expérimentées dans le secteur privé, capables de bien communiquer et de travailler en groupe.

Les CE jouent aujourd'hui un rôle d'animateurs qui mettent en relation les entreprises et les prestataires de services qui octroient les formations. Ainsi, leur travail n'est pas reconnu par les entrepreneurs et cette situation ne permettra pas leur pérennité. Les CE pourraient occuper la fonction de formateurs : ils sont capables de former les entrepreneurs leaders en plusieurs thèmes de base ou donner des formations avancées, selon leur expérience.

Ces entrepreneurs leaders deviendront à leur tour des formateurs et cette dynamique permettra d'augmenter l'offre de services aux microentreprises rurales.

- Des actions pour valoriser les entrepreneurs leaders comme formateurs de techniques de base se sont déjà réalisées. Cependant, il est nécessaire de développer une stratégie plus ample afin de suivre leurs activités, de renforcer les capacités de communication, de planification et de formation des adultes, dans le but d'améliorer la qualité de leurs formations.

Cette stratégie peut inclure des actions pour former et orienter ces formateurs sur l'organisation de coopérations prestataires de services, afin de structurer leur pérennisation. De plus, ces entrepreneurs sont déjà présents et connaissent mieux la réalité des communautés rurales, et à cause de leur contact constant avec les entreprises, ils seront reconnus comme prestataires par les entrepreneurs. Et, selon les lois du marché, les meilleurs prestataires continueront à être demandés dans le futur.

- Afin d'avoir une meilleure visibilité sur la charge de travail des CE et améliorer leurs services, il est recommandé d'établir une grille dissociant les trois types de MER et de calculer pour chacun la charge de travail : les MER en croissance et nécessitant peu d'appui, les MER émergentes et les MER naissantes nécessitant un appui continu et rapproché (Aide-mémoire 2010).
- À cause des problèmes de gestion et de commercialisation rencontrés dans l'ensemble des régions, un accent doit être mis sur des formations en comptabilité et gestion, et marketing et commercialisation. Afin d'accélérer la réalisation des formations et réduire leur coût en comparaison aux dépenses réalisées en 2009, il est recommandé d'identifier des PSE locaux au sein des régions et des districts. Les MER performantes et notamment les MER formatrices sont des cibles à privilégier dans cet exercice d'inventaire. (Aide-mémoire 2010).

Enfin, une nouvelle stratégie doit être discutée entre les partenaires et avec la participation des plusieurs acteurs, de façon à établir un processus de transition des responsabilités administratives, opérationnelles et financières.

## 11. Contacts

Pour savoir plus:

### Équipe National du PROSPERER

II W 27 D Ankorahoatra  
Antananarivo-Madagascar  
prosperer@prosperer.mg  
www.prosperer.mg

Tableau 6. Contacts du Personnel de l'Équipe Régional PROSPERER

Personnel	Téléphone	Email
<b>Lucien RANARIVELO</b> Coordinateur national	(+261) 0341421000	<a href="mailto:cn@prosperer.mg">cn@prosperer.mg</a>
<b>Sonia Andranarivelo</b> Assistante de programme Responsable des partenariats avec les guichets uniques multiservices	(+261) 0341421001	<a href="mailto:ap@prosperer.mg">ap@prosperer.mg</a>
<b>Andrianony Ramahazo</b> Responsable du suivi-évaluation Communication et gestion des savoirs	(+261) 0341421005	<a href="mailto:rse@prosperer.mg">rse@prosperer.mg</a>

Tous commentaires, suggestions, propositions, doutes, échanges d'expériences sont les bienvenus. Pour contacter les GUM, les contacts sont les suivants :

Tableau 7. Liste et Contact des Membres des GUM par Région et Districts

REGION	DISTRICT	ORGANISME HERBERGEUR	TELEPHONE
Analamanga	Ambohidratrimo	CSA	0341422060
	Andramasina	CSA	0341422062
	Atsimondrono	CITE	0341422064
	Avaradrano		0341422068
	Manjakandriana	CSA	0341422066
Haute Matsiatra	Ambohimahaso	TIAVO	0341423062
	Isavola	TIAVO	0341423064
	Ambalavao	CITE	0341423060
Itasy	Arivonimamo	CITE	0341424060
	Miarinarivo	CCI	0341424062
	Soavinandriana	CSA	0341424064
Sofia	Antsohihy	CITE	0341425060
	Befandriana	FFTS	0341425062
	Mandritsara		0341425064
	Port-Berge	CDD	0341425068
Vatovavy-Fitovinany	Ifanadiana	Sofaspan	0341426060
	Manakara	TIAVO	0341426062
	Mananjary	BDEM	0341426064
	Vohipeno	TIAVO	0341426066

## 12. Annexe

### Typologie des microentreprises rurales

Les **MER naissantes** correspondent généralement à des activités secondaires, ou complémentaires d'une activité agricole. En général, l'activité est réalisée à partir du travail des membres familiaux qui y participent à temps partiel. Le développement de cette activité est limitée par un certain nombre de facteurs :

- les maigres bénéfices dégagés par ces entreprises sont rarement réinvestis dans l'activité elle-même
- les capacités des entrepreneurs sont réduites (éducation, formation technique)
- la capacité économique est faible (capital, équipement réduit ou vétuste, absence de fonds de roulement).

Les MER naissantes, en majeure partie informelles, ont peu de possibilités d'accès au crédit, mais peuvent avoir recours à l'usure. Elles sont souvent saisonnières, en fonction du calendrier cultural.

Les **MER à potentiel** correspondent à un type de microentreprises rurales qui ont dépassé le stade de la MER naissante mais qui doivent encore se renforcer afin de se pérenniser. Les entrepreneurs de ces MER ont voulu développer leur activité et en faire leur activité principale, même s'ils conservent d'autres activités secondaires. L'entrepreneur a pu dégager des bénéfices et les a réinvestis dans son activité afin de la développer, en achetant de nouveaux équipements, par exemple. Cependant, en fonction des conditions, les bénéfices ne seront pas nécessairement réinvestis dans l'activité, d'où la relative instabilité de la MER. En fonction des besoins et des commandes, occasionnellement ou de façon plus permanente, l'entrepreneur peut avoir recours à de la main-d'œuvre salariée, une ou deux personnes. L'accès au crédit est encore limité, beaucoup d'entreprises de ce type sont informelles.

Les **MER en croissance** correspondent à des entreprises qui représentent l'activité principale et souvent unique de l'entrepreneur. Les actifs sont des salariés à temps plein, de un à quatre. La proportion des femmes à la tête de ces entreprises est réduite. Le niveau d'éducation de l'entrepreneur est au minimum le niveau secondaire, il a acquis des connaissances grâce à des formations spécifiques et possède des bases de gestion et de comptabilité. Il tient en général à jour une documentation de son entreprise. Les bénéfices dégagés sont réinvestis dans l'activité. Ce type d'entreprise a un fort potentiel de croissance, d'autant plus qu'elles ne fonctionnent pas toute l'année sans interruption. Les MER promotrices formelles ont accès au crédit.

### 13. Références

Alamgir, M., & Arora, P. (1992). Book reviews Interesting compilation of indicators: IFAD Studies in Rural Poverty No 1, published for the International Fund for Agricultural Development by New York University Press, New York, NY, 1991. Food Policy, (October), 392-393. Elsevier.

Albert, H., Schutz, P., & Springer-heinze, A. (2000). Eschborner Fachtagung 2000 Working Group: Agricultural Services – New Challenges for Rural Capacity Development. Development.

Anouilh, D. (2008). 50 ans d'histoire du conseil agricole en Afrique de l'Ouest et Centrale, 2007-2008.

Chevalier, B. (2007). Les agriculteurs recourent de plus en plus à des prestataires de services. INSEE PREMIERE, 116.

Chipeta, S. (2007). Services de conseils agricoles pilotés par la demande.

Chipeta, Sanne & Christoplos, Ian & Katz, E. (2008). Note de cadrage sur les services de conseil agricole répondant aux besoins du marché. Population (French Edition). doi: 10.2307/1530010.

Chirwa, E., Dorward, A., Kachule, R., Kumwenda, I., Kydd, J., Poole, N., et al. (2005). Walking Tightropes: Supporting farmer organisations for market access. Challenges, (99).

Christoplos, Ian & Kidd, A. (2001). Guide de suivi , d'évaluation et d'analyses conjointes des programmes d'appui à la vulgarisation agricole Production :. Retrieved from www.ibl.ch/int.

Desjeux, Y., Faure, G., Gasselin, P., & Rebuffel, P. (2009). Synthèse bibliographique sur le conseil en agriculture.

D, C. (2007). Note de cadrage sur le financement du conseil agricole et rural. Revue internationale de droit comparé doi: 10.3406/ridc.1952.9480.

Dostie, B, Haggblade, S & Randriamamonjy, J 2002, "Seasonal poverty in Madagascar: magnitude and solutions." Food Policy, vol. 27, pp. 493-518.

FIDA. (2007). Rapport de pré-évaluation PROSPERER.

FIDA. (2008). Première note de synthèse SE, COSOP Madagascar.

FIDA. (2010). Aide-mémoire Mission de supervision, novembre 2009. Antananarivo.

FIDA. (2010). Résumé du cadre stratégique du FIDA 2007 – 2010. Rome.

FIDA. (2010). Aide-mémoire, Mission de Supervision août 2001. Antananarivo.

Fowler, S. (2006). Training across cultures: What intercultural trainers bring to diversity training. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(3), 401-411. doi: 10.1016/j.ijintrel.2005.12.001.

Paternostro, S., Razafindravonona, J., & Stifel, D. (2001). Changes in poverty in Madagascar: 1993-1999. *Children*.

Rebuffel, Pierre & Dugue, Patrick & Harvard, Michel & Djamen P. Family farming advice in West African cotton-growing areas. *Cahiers Agricultures*. 2006:www.cirad.fr.

Reseau des PSE Haute Matsiatra. (2010). Charter réseau des prestataire de services Haute Matsiatra. Fianarantsoa

Samii, R. (n.d.). Most Significant Change (MSC). Rome.