

Réseau des prestataires de services de Haute Matsiara

ÉTUDE DE CAS



FIDA - Fonds international de développement agricole

Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales (PROSPERER)

Étude de cas : *Le réseau des prestataires de services de Haute Matsiatra*

Auteur: Maria Fernanda Arraes

RÉSUMÉ: Le réseau des prestataires de services est l'initiative d'un collectif de 28 professionnels souhaitant unir leurs efforts pour améliorer le marché des services aux entrepreneurs et augmenter la qualité des services offerts aux entreprises rurales et aux projets de développement rural dans la région de Haute Matsiatra.

Par des réunions périodiques et la formation de commissions de travail spécialisées, les membres ont défini de nouvelles stratégies pour assurer l'amélioration des services, comme la mise en commun des concepts, méthodes et outils utilisés pour permettre la standardisation des formations. Le réseau favorise l'échange des expériences et l'organisation des professionnels du secteur et, de plus, encourage ses membres à rechercher la pérennisation de leurs activités et à diversifier leur clientèle à d'autres projets, autres que le PROSPERER.

Cette étude de cas a été réalisée dans le but de capitaliser les expériences du terrain et promouvoir plusieurs initiatives qui démontrent le potentiel du développement du marché d'offre de services d'appui aux entrepreneurs à Madagascar.

Mots clés: Prestation de services non financiers, formation, éducation, capacitation, réseau, gestion des savoirs.

ABSTRACT: The network of business service providers is an initiative of a group of 28 experienced professionals whose aim is to join efforts to improve the business service market as well as to increase the quality of the services offered to rural enterprises and rural development projects in the region of Haute Matsiatra.

Through regular meetings and the creation of specialized commissions, members define new strategies aimed to improve services through actions such as informing concepts, methods and tools in order to standardize training. The network serves as a platform to exchange experiences and to group professionals of the sector, but also to encourage its members to maintain their services in the long term, and to expand their client base beyond PROSPERER. The scope of this case study is to draw lessons from the field, and to promote initiatives that demonstrate the development potential of the market for services for rural businesses in Madagascar.

Keywords: Business services, extension, education, networking, capacity building and knowledge management.

Table des matières

Liste des figures et tableaux.....	5
Liste des abréviations.....	4
1. Introduction.....	6
2. Contexte.....	9
3. Le réseau des prestataires de services de Haute Matsiatra.....	10
3.1 Histoire de la formation et de l'évolution du réseau.....	10
3.2 Objectif.....	11
3.3 Composition du réseau.....	11
3.4 Organisation du réseau.....	12
3.5 Services offerts aux entreprises.....	13
3.6 Services offerts aux projets de développement et autres organisations.....	18
3.7 Les premiers résultats.....	19
4. ANALYSE SWOT.....	32
5. La pertinence de l'existence et la pérennisation du réseau.....	26
5.1 Pérennisation institutionnelle.....	27
5.2 Pérennisation financière.....	29
5.3 Pérennisation technique.....	30
6. Leçons tirées.....	32
7. Contacts.....	33
8. Références.....	35

Liste des figures et tableaux

Figure 1. Carte de Madagascar avec les cinq régions d'intervention du PROSPERER	6
Figure 2. Schéma de l'ancienne approche des services d'appui et conseil (adapté sur la base du document du comité des bailleurs pour le développement de la petite entreprise)	8
Figure 3. Schéma de la nouvelle approche des services d'appui et conseil (adapté sur la base du document du comité des bailleurs pour le développement de la petite entreprise)	8
Figure 4. Schéma du système de services avec ses 3 axes	9
Figure 5. Photographie des prestataires membres du réseau	11
Figure 6. Organigramme du réseau PSE Haute Matsiatra	13
Figure 7. Clients de la formation culture entrepreneuriale dans la commune rurale d'Ifanjakana - District d'Isandra et commune rurale d'Ambinanindovoka- District d'Ambalavao	14
Figure 8. Exemple d'outil pédagogique utilisé dans la formation en culture entrepreneuriale	14
Figure 9. Photographies des étapes de la formation en teinture de vannerie aux femmes entrepreneures de la Commune d'Anjoma Itsara - District Isandra.	16
Figure 10. Tableau des formations transversaux par le PROSPERER	20
Figure 11. Tableau des formations technique et qualité dans la filière vannerie	21
Figure 12. Tableau des formations technique et qualité (filrière sisal, miel et broderie)	22
Figure 13. Tableau des services de renforcement des capacités et autres consultations	23
Figure 14. Schéma analyse SWOT du réseau	24
Figure 15. Schéma des axes de pérennisation du réseau PSE	27
Tableau 1 Contact des membres du réseau	34
Tableau 2 Contact du personnel de l'équipe régionale du PROSPERER	34

Liste des abréviations

AGB	Associations et groupements de base
BP	Business plan
CE	Conseiller d'entreprise
CSA	Centre de Services Agricoles (MINAGRI)
EPN	Équipe PROSPERER nationale
EPR	Équipe PROSPERER régionale
IFAD/FIDA	International Fund for Agricultural Development / Fonds international de développement agricole
GUMs/IF	Guichets uniques multiservices / Ivo Fanoitra
MER	Microentreprise rurale (0-4 travailleurs salariés)
ONG	Organisation non-gouvernementale

OP	Organisations professionnelles
PCAF	Plateforme de concertation et d'appui filière (PROSPERER)
PER	Petites entreprises rurales (5-15 travailleurs salariés)
PROSPERER	Programme de soutien aux pôles des microentreprises rurales et aux économies régionales
PSE	Prestataires de services aux entreprises
TdR	Termes de référence

1. Introduction

Le Programme PROSPERER a comme objectif d'améliorer les revenus des ruraux pauvres par la diversification des activités agricoles et la promotion de l'entrepreneuriat rural.

La stratégie adoptée compte plusieurs actions, parmi lesquelles la création et l'appui à un réseau d'organisations professionnelles, de corps de métiers et de fédérations interprofessionnelles qui répondront aux besoins de développement des entreprises rurales, ainsi que le développement de services d'appui aux petites et microentreprises rurales (PER et MER).

Le présent document traite d'une expérience unique dans le contexte du PROSPERER, le Réseau des prestataires de services de Haute Matsiatra, un groupe composé de 28 personnes et 11 associations qui ont uni leurs efforts et expérience pour offrir des services non financiers adaptés aux besoins des entreprises rurales de Madagascar.

L'analyse de l'expérience du réseau de Haute Matsiatra a pour objectif de valoriser l'initiative de ce groupe, diagnostiquer les forces, faiblesses, potentialités et menaces du réseau, évaluer le degré de pérennité de cette action et inciter les autres prestataires d'autres régions à s'organiser, renforcer leurs capacités et améliorer leur place dans le marché des services aux entreprises grâce à un travail professionnel.

Les informations présentées ici ont été collectées suite à des entretiens avec l'équipe technique du PROSPERER de Haute Matsiatra, des entretiens individuels et en groupes de discussion avec les membres du réseau et les microentreprises rurales clientes de ces services, l'observation des formations données par les prestataires de services (PSE) aux entrepreneurs ruraux et la lecture des documents du réseau et du PROSPERER.

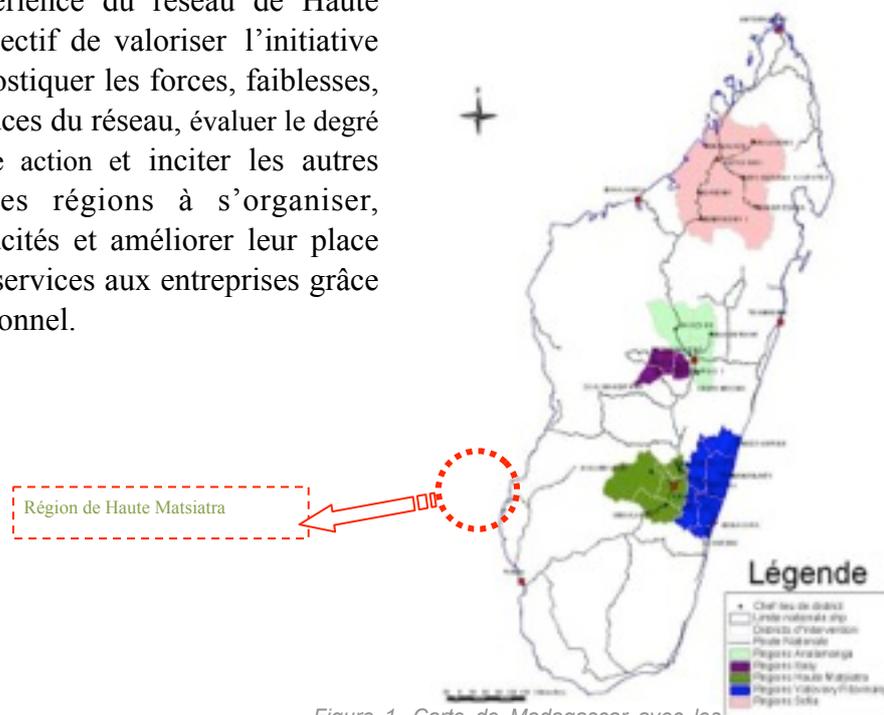


Figure 1. Carte de Madagascar avec les 5 régions d'intervention du PROSPERER

Cette étude de cas est l'un des produits de l'effort de capitalisation des expériences de terrain du PROSPERER. Cette capitalisation a pour objectif le partage d'apprentissages entre les différents acteurs engagés dans le PROSPERER, mais vise aussi toute autre personne intéressée au développement rural.

2. Contexte

Le développement de l'économie de marché et la généralisation des politiques libérales ont provoqué des changements dans le contexte des exploitations agricoles ainsi que dans le contexte institutionnel des dispositifs d'appui au secteur dans les dernières décennies.

Les acteurs du monde rural font face à de nouveaux défis : répondre aux exigences des opérateurs en aval et des consommateurs, l'augmentation des marchés de niche, la valorisation des autres dimensions de l'agriculture ainsi que l'accroissement des incertitudes causées par le changement climatique, les crises alimentaires, sanitaires, et financières soudaines, graves et souvent imprévisibles, etc. (DESJEUX, FAURE, GASSELIN, & REBUFFEL, 2009).

Si la pratique de l'agriculture ne suffit pas, il est nécessaire de rechercher d'autres sources de revenus. Le petit commerce, l'artisanat, la transformation des produits agricoles, l'élaboration ou la location d'outils agricoles, entre autres nouvelles activités, sont des stratégies prises par grand nombre de familles rurales pour faire face à ces nouveaux enjeux en vue d'améliorer leurs conditions de vie.

La diversification des activités et le développement de l'entrepreneuriat rural malgache rencontrent de nombreux obstacles, comme la baisse de la qualité et de la diversité des produits dans une même filière, la méconnaissance de la gestion entrepreneuriale et comptable, le manque d'information sur le marché, un faible capital d'investissement, l'absence d'infrastructure, un taux élevé d'analphabétisme et les problèmes de communication.

Les services d'appui aux entrepreneurs ruraux sont fondamentaux : 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 technologie et l'appui à la consécration des partenariats commerciaux sont des outils essentiels pour la réussite des micro et petites entreprises.

Cependant, le désengagement de l'État de ses fonctions économiques, comme les services pour l'agriculture et le développement rural, a entraîné une évolution du contexte institutionnel des dispositifs d'appui aux exploitations, qui s'est manifesté par une diminution voire l'élimination des services publics et l'émergence d'un conseil privé, le développement du conseil au sein des coopératives et organisations de producteurs et une faiblesse dans la coordination entre les différents services pour l'agriculture (par exemple entre le crédit et le conseil), etc.

La multiplication et la diversification des acteurs liés à la prestation de services au développement a promu une importante modification dans leurs relations : les paysans sont passés de bénéficiaires à clients, et les organisations paysannes (OP) ont parfois elles-mêmes le rôle de fournisseurs des services.

L'évolution du dispositif d'appui a touché non seulement les acteurs et leurs relations, mais aussi le financement et les méthodes d'intervention dans la prestation de services.

Les services de vulgarisation fournis gratuitement par les techniciens fonctionnaires de l'État étaient basés sur la transmission verticale de l'information, dans le but de traduire la

connaissance technique de base scientifique et de convaincre les paysans d'adopter les innovations conseillées par les techniciens.

Cet ancien modèle de services d'appui a été remis en cause, entre autres raisons à cause du manque d'implication des vulgarisateurs dans les résultats de leurs actions et finalement à cause de son inefficacité pour la promotion de changements importants.

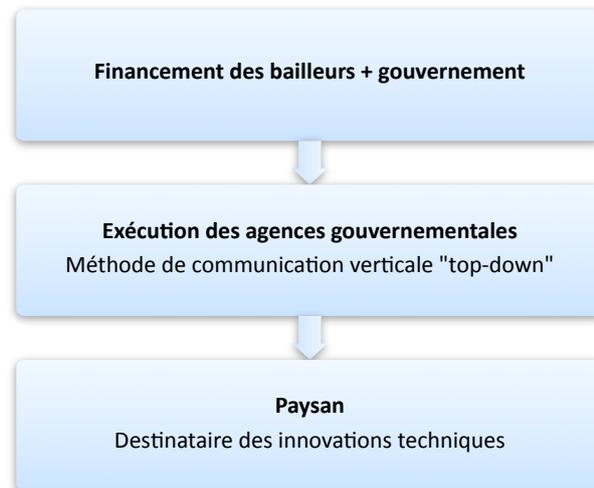


Figure 2. Schéma de l'ancienne approche des services d'appui et conseil (adapté sur la base du document du comité des bailleurs pour le développement de la petite entreprise)

Aujourd'hui, une offre alternative émerge à partir de nouveaux acteurs qui ont adopté (au moins en théorie) le principe de la participation et des méthodes qui envisagent l'apprentissage social. Ainsi, avec cette alternative, le développement local pourrait être résultat de la valorisation du savoir local et du renforcement des capacités de tous les acteurs par des échanges d'information et de connaissances entre paysans, leaders communautaires, techniciens, chercheurs et membres des autorités locales entre autres.

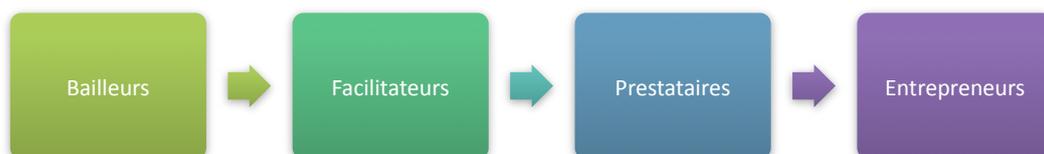


Figure 3. Schéma de la nouvelle approche des services d'appui et conseil (adapté sur la base du document du comité des bailleurs pour le développement de la petite entreprise)

Le nouveau dispositif de services est inséré dans le libre marché : les fournisseurs de services sont dépendants d'une relation commerciale, où la concurrence est basée sur le rapport qualité-prix des services et des résultats obtenus.

Mais comme la concurrence est conséquence d'une relation entre l'offre et la demande des services dans une région, et qu'actuellement la demande est encore faible¹, plusieurs projets

¹ La réalité du XXI^e siècle exige des attitudes nouvelles, de façon à ce que le paysan s'engage dans son propre développement, c'est-à-dire qu'il cherche à résoudre ses problèmes au lieu d'attendre l'aide et les dons des projets de développement. C'est seulement à partir de cette attitude que la demande des services peut être développée. La situation de la demande des services d'appui est discutée plus profondément dans une autre étude de cas, celle sur les guichets uniques multiservices (voir le site de CAPFIDA: <http://www.capfida.mg/site/spip.php?article286>)

de développement ont pour objectif de faciliter la mise en relation des professionnels et des clients, et assurent un financement de ce service.

Dans ce contexte, l'État change de fonction, passant de fournisseur de services à régulateur et/ou facilitateur de la relation de service.

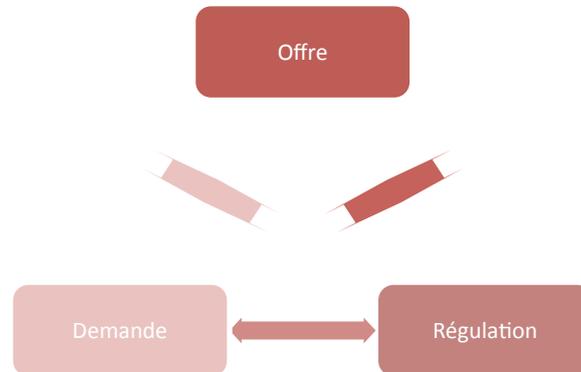


Figure 4. Schéma du système de services avec ses 3 axes

La garantie d'un bon service aux entreprises dépend de plusieurs facteurs liés à la demande, à l'offre et à la régulation de ces mêmes services. Cette étude porte une attention particulière aux facteurs liés à l'offre des services d'appui aux entreprises, à partir du cas de l'organisation en réseau de prestataires de services externes. Elle mettra en évidence les conditions d'accès, le profil et l'expérience du prestataire, la méthode d'intervention, l'évaluation de ces services, le prix, etc.

La qualité de l'offre est aujourd'hui limitée par différents problèmes. En général, les prestataires de services se concentrent dans les grandes villes, loin de la demande décentralisée des communes rurales. Le profil des formateurs est très varié et l'absence d'une organisation ou d'un ordre professionnel rend difficile l'obtention de l'agrément des PSE. De plus, les prestataires ont une forte expérience en appui et conseil à l'agriculture, mais ils ont besoin d'adapter leurs services et de mettre à jour leurs connaissances, et l'instabilité de la demande fait que les PSE sont démotivés dans leur évolution professionnelle.

C'est dans ce contexte que le PROSPERER intervient pour mettre en relation l'offre et la demande des services de manière à faciliter le développement des entreprises rurales à Madagascar. Le Programme contribue à l'organisation et au renforcement des capacités des prestataires de services tout en appuyant l'accès des entreprises aux services financiers et non financiers.

C'est pourquoi le PROSPERER s'est proposé d'identifier les prestataires de services locaux afin de constituer une base de données aux niveaux régional et national. À partir de l'identification de 103 prestataires de services, le Programme a invité 30 prestataires à participer à des formations sur les thèmes liés au développement des entreprises rurales.

Et c'est à la suite d'une de ces formations que les prestataires ont eu l'idée de se réunir en réseau.

3. Le réseau des prestataires de services de Haute Matsiatra

3.1 Histoire de la formation et de l'évolution du réseau

Le réseau est né le 16 avril 2009 suite à une formation organisée par le PROSPERER pour le renforcement des capacités des prestataires de services aux entreprises de Haute Matsiatra.

La formation offerte par le PROSPERER avait pour objectif de consolider les connaissances des prestataires identifiés dans chacune des cinq régions d'intervention dans les domaines relatifs au développement des micro et petites entreprises. Pendant quatre jours, un groupe de 28 personnes s'est réuni à Fianarantsoa pour des formations en culture entrepreneuriale, gestion et comptabilité simplifiée, normes et qualité, marketing et commercialisation, andragogie² et culture d'épargne et de crédit.

La formation a été l'occasion pour les prestataires d'assimiler de nouvelles notions, mais également de partager leurs expériences, d'autant plus intéressantes que leurs trajectoires professionnelles sont différentes. La volonté de continuer à échanger et de chercher de nouvelles stratégies pour améliorer le marché des services dans la région était le facteur de motivation des prestataires pour la constitution d'un réseau.

Dès la fin de la formation, le groupe a commencé à se réunir plus ou moins régulièrement pour réfléchir à leur organisation et pour décider de la devise du réseau : « unité dans la diversité ».

Pendant un an, les membres du réseau ont participé à plusieurs appels à manifestation d'intérêt pour offres de formation, pour donner des formations aux micro et petites entreprises (MER et PER) dans divers districts de Haute Matsiatra.

Cette expérience a généré des réflexions entre les membres, qui ont adopté des mesures pour l'amélioration des stratégies d'intervention face aux MER, comme par exemple la lecture collective des termes de références émis par le PROSPERER, des discussions sur l'élaboration des offres techniques et financières, l'élaboration des manuels et supports de formation en matière de culture entrepreneuriale, la gestion et comptabilité simplifiée de la filière vannerie, ainsi que la création d'un logiciel pour le montage des plans d'affaires (business plans).

Lors des visites de supervision du PROSPERER réalisées par le FIDA en novembre 2009, les membres du réseau ont exposé leur initiative d'organisation en réseau ainsi que les difficultés de leur démarche. Le Programme a reconnu l'initiative des prestataires comme un mécanisme valide pour la structuration de l'offre des services aux entreprises dans la région de Haute Matsiatra.

Le Programme envisage d'organiser les acteurs impliqués dans l'offre des services de façon à pérenniser l'offre de services de qualité aux entrepreneurs ruraux, une condition fondamentale pour leur développement.

² Formation des adultes

Afin de valoriser et d'encourager l'initiative, le PROSPERER a proposé au réseau d'élaborer leur plan d'affaires et de mettre sur pieds un projet d'appui à la consolidation du réseau.

Comme première réponse, les membres ont proposé plusieurs activités³ pour dynamiser le réseau, comme par exemple :

- Doter le réseau d'une institution formelle
- Doter le réseau d'un personnel permanent
- Acquisition d'un local de bureau
- Proposition de cout d'intervention à la portée des MER/PER de la région
- Réaliser des réunions périodiques avec les équipes du PROSPERER
- Soumission auprès des autres programmes de développement opérant dans la région
- Partage équitable du marché selon les qualifications de chaque membre

3.2 Objectif

L'objectif du réseau est d'organiser, d'uniformiser et de rendre plus efficaces les interventions des prestataires de service aux entreprises, afin qu'ils répondent aux attentes des bénéficiaires⁴ et du Programme et contribuent au développement rural régional (Réseau des PSE de Haute Matsiatra, 2010).

3.3 Composition du réseau

Le réseau des prestataires de services de Haute Matsiatra est composé de 29 membres⁵, 12 prestataires individuels et 17 membres représentants de 10 associations et d'ONGs régionales.



Figure 5. Photographie des prestataires membres du réseau

³ Dans le chapitre *Pertinence de l'existence du réseau*, on discutera chacune des stratégies, à fin de contribuer à la réflexion du réseau sur leur dynamisation.

⁴ Ce texte est extrait de document du réseau. L'utilisation du terme bénéficiaire illustre la vision du réseau sur les entrepreneurs ruraux comme bénéficiaire d'un projet ou d'une action, plutôt que comme clients d'un service privé. Ce type de perception sera discuté dans le chapitre *Analyse SWOT*.

⁵ En annexe, la liste des personnes et associations membres du réseau.

Sa composition pluridisciplinaire et à partir de la majorité des membres formels et très expérimentés (entre 10 et 20 ans de travail dans le domaine du développement agricole et rural) est un des atouts de réseau.

Les membres individuels sont des professionnels dans divers domaines : agronomes, économistes, administrateurs,, etc., et tous possèdent une vaste expérience dans les projets de développement.

Les associations et ONGs ont une grande diversité de compétences et domaines d'intervention. Il y a des organisations spécialisées en une filière, comme l'Association Filantsoa, spécialisée en apiculture, ou Tsoa Développement, spécialisée dans les services d'analyses socioéconomiques, la formation des associations et groupement de base, et des organisations professionnelles.

3.4 Organisation du réseau

Les membres du réseau ont élu le 31 mars 2010 la composition du Bureau. La décision est prise à la majorité des votes ; chaque membre a droit à une voix, soit comme prestataire individuel, soit comme prestataire représentant d'une association. Actuellement, les membres élus sont : la présidente, Mme Lydie Alice, le vice-président, M. Samoela, le secrétaire général, M. Jean Fidele, la trésorière, Mme Marie Ratema, deux commissaires aux comptes, M. Paul Gabriel et M. Théodore, et la secrétaire administrative, Mme Marie Joséphine.

De plus, les membres s'organisent en commissions de travail. Il y a des groupes spécialisés par filière d'intervention comme la Commission filière apiculture, vannerie, fruits et légumes, huiles essentielles, le groupe tissage et soie. Mais il y a aussi des commissions de travail pour les formations en thèmes transversaux, comme la commission gestion et comptabilité simplifiée et marketing, la commission business plan, la commission culture entrepreneuriale et épargne et crédit.

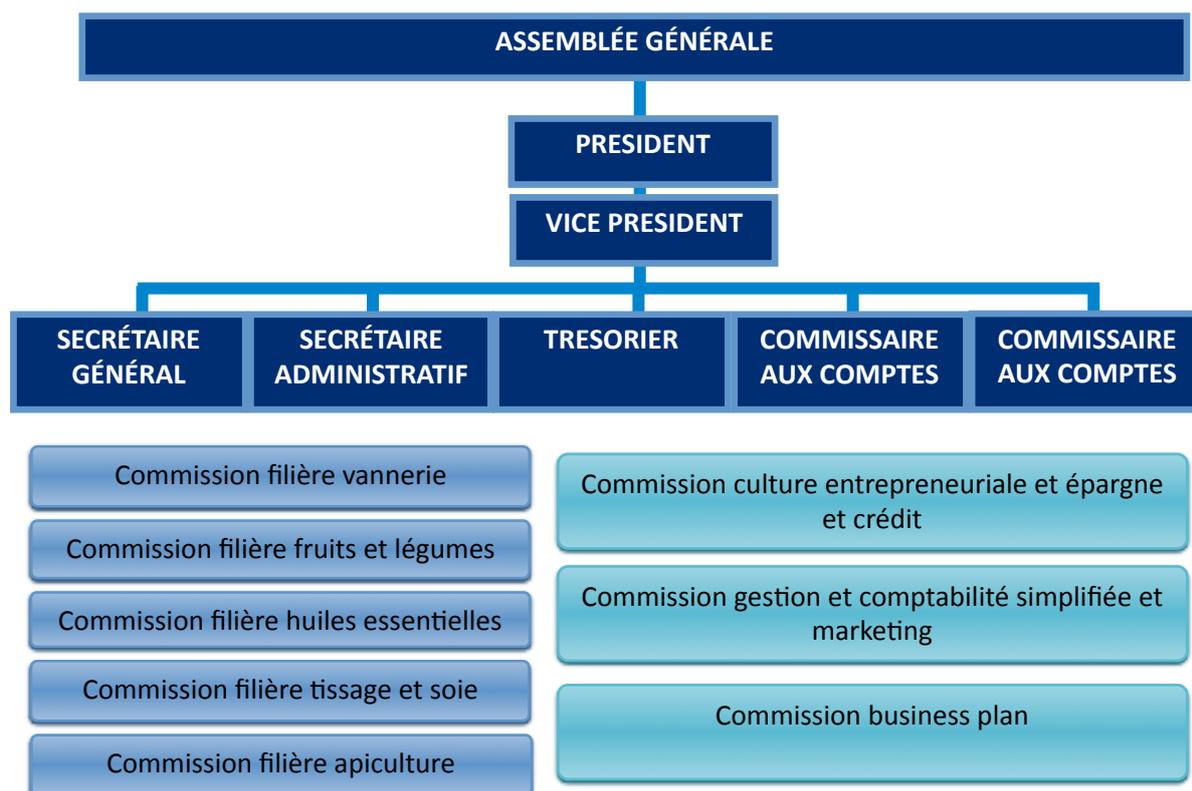


Figure 6. Organigramme du réseau PSE Haute Matsiatra

Les réunions périodiques ont pour objectif de discuter des offres de services, faire le rapport et la restitution des formations déjà réalisées, et analyser l'avancement du plan de travail annuel.

Les ressources financières du réseau sont constituées par une cotisation mensuelle de deux-mille ariary par membre et une contribution de 1% pour chaque prestation réalisée. Cependant, d'après ses membres, le réseau aurait besoin d'une plus grande quantité de ressources pour son fonctionnement et c'est pourquoi les membres cherchent des sources de financement alternatives, comme l'appui du PROSPERER.

Le réseau est ouvert à l'accueil de nouveaux membres volontaires.

3.5 Services offerts aux entreprises

Le réseau offre des services directement aux micro et petites entreprises rurales. Aujourd'hui, ces services sont surtout des formations. Celles-ci peuvent être de deux types : thèmes transversaux ou formations techniques.

Les formations transversales offertes sont :

- Culture entrepreneuriale et épargne et crédit
- Gestion et comptabilité simplifiée
- Marketing et commercialisation



Figure 7. Clients de la formation culture entrepreneuriale dans la commune rurale d'Ifanjakana - District d'Isandra et commune rurale d'Ambinanindovoka - District d'Ambalavao

La formation transversale en culture entrepreneuriale est un exemple de l'effort collectif des membres du réseau pour améliorer la qualité de ses services et offrir des formations plus adaptées aux microentrepreneurs ruraux.

À partir de plusieurs réunions de la commission responsable (fig. 6), et la réalisation d'échanges d'expériences et de méthodes utilisées par chaque prestataire, le réseau a décidé d'élaborer collectivement le matériel d'appui pour cette formation ainsi que de définir la méthode utilisée par les prestataires membres du réseau.

La commission culture entrepreneuriale s'est mise d'accord pour arriver à une définition de ce qu'est la culture entrepreneuriale, les caractéristiques de l'entrepreneur type, des exemples de cette culture dans la vie professionnelle, etc.

L'unification des méthodes et outils des prestataires permet de standardiser les formations transversales, de façon à faciliter l'évaluation des résultats des formations données aux entrepreneurs dans les différents districts. Cela permet également au PROSPERER d'évaluer plus facilement l'impact des formations dans la région de Haute Matsiatra.

Dans le cas de la culture entrepreneuriale, le réseau a opté pour l'utilisation d'exemples, à partir d'une histoire où le personnage, Njato, a quitté la maison de ses parents car il n'avait pas de bons résultats à l'école. Il va habiter avec son grand-père, où il commence à s'intéresser à l'élevage de canards. Njato demande un canard à son grand-père pour faire des expériences. Le grand-père dit qu'il a confiance en lui, et que Njato peut prendre les canards pour faire ce qu'il pense sera le mieux pour eux deux. Njato rencontre Benja, qui lui enseigne comment faire le foie gras, parce que lui-même n'arrive pas à répondre à toutes les commandes du produit... Après 4 ans Njato peut choisir les magasins qui ont les meilleures opportunités de vente, parce que son produit a déjà une bonne qualité. Grâce à son activité, Njato peut contribuer financièrement au revenu de sa famille... et même son frère a reconnu Njato comme un grand homme !

Figure 8. Exemple d'outil pédagogique utilisé dans la formation en culture entrepreneuriale

Le réseau a également discuté d'uniformiser les prix des formations proposées au PROSPERER. Même si chaque prestataire membre du réseau présente sa propre proposition, ils ont décidé d'établir une grille commune de prix pour les formations transversales, avec des valeurs minimum et maximum. De cette façon, le réseau espère que la concurrence entre eux restera plus centrée sur leurs compétences et curriculum vitae.

Pour évaluer l'apprentissage des entrepreneurs, les prestataires font l'application d'un test avant et après la formation. Ils observent aussi le comportement des participants, parce que selon eux, leur dynamisme dans les journées, les commentaires et les questions posées sont des indicateurs de leur intérêt et compréhension du sujet.

Une autre manière de suivre l'apprentissage des MER est le feedback qu'ils donnent aux conseillers d'entreprises⁶, c'est-à-dire les commentaires des entrepreneurs sur l'appréciation de leur expérience, ainsi que les doutes exprimés face à l'application des nouvelles connaissances dans la vraie vie.

Pour faire l'évaluation de ses propres services, le réseau a discuté de la possibilité de réaliser des visites de supervision pendant la réalisation des formations par ses membres, cependant cette activité n'est pas considérée viable du fait de son coût financier.

⁶ Conseillers d'entreprises (CE) : les techniciens responsables de faire l'accompagnement, le conseil et le suivi de leur développement. Ils sont partie des guichets uniques multiservices, une autre stratégie adoptée par le PROSPERER pour améliorer l'offre des services au développement entrepreneurial. Le PROSPERER a créé trois guichets uniques multiservices ou Ivo Fanoitra, comme unité opérationnelle de base dans la commune urbaine de chaque district couvert par le programme. Les guichets se veulent être l'espace de contact entre les entrepreneurs et le Programme, espace où les MER et PER ont accès à de l'information, mais aussi à des services pour le développement de leur activité.



Figure 9. Photographies des étapes de la formation en teinture de vannerie des femmes entrepreneurs de la commune d'Anjoma Itsara District Isandra.

Les formations techniques varient selon la filière des MER et PER, mais elles ont en général comme objectif de promouvoir l'amélioration de la qualité des produits et/ou l'adéquation des produits aux normes en vigueur.

Les formations techniques offertes par le réseau sont :

- Formation en apiculture
- Formation en huiles essentielles
- Formation en fruits et légumes
- Formation en coupe et couture
- Formation en vannerie
- Formation en tissage et soie
- Formation en broderie

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

Les formations en vannerie, par exemple, ont pour objectif de renforcer les capacités techniques de base, en design et teinture des femmes entrepreneurs.

À la fin de la formation, les participants devraient maîtriser les techniques de création de nouveaux produits suivant la tendance du marché et disposer des compétences nécessaires pour innover et diversifier leur gamme de produits.

Dans la formation en techniques de base, d'une durée de trois jours, on présente les matériaux de base et principaux types de tressages. Dans la formation de design et teinture, d'une durée de quatre jours, il y a un atelier de créativité pour l'élaboration des nouveaux articles et pour discuter des modèles les plus appréciés dans le marché local. On pratique aussi les techniques d'utilisation de la teinture naturelle et artificielle.

Il y a une forte concurrence sur les formations techniques, car plusieurs associations expérimentées dans les mêmes filières, qui sont les filières à fort potentiel de la région, offrent des formations similaires. Les prix sont établis selon le niveau de compétence technique des formateurs. Ce peuvent être des personnes avec une formation professionnelle et d'autres avec de l'expérience pratique.

L'accord entre l'équipe régionale du PROSPERER et le prestataire de service, que ce soit pour les formations en thèmes transversaux, ou en thèmes techniques, prévoit l'élaboration de trois rapports : le rapport d'établissement (proposition technique), le rapport de formation (description de l'intervention) et le rapport de fin de mission (analyse des résultats et recommandations). L'élaboration et la remise des rapports conditionnent le paiement de la prestation de services par le PROSPERER⁷.

Jusqu'à l'année dernière, les contrats de prestation de services avaient une condition spéciale : à la fin de la formation, les prestataires devaient réaliser un premier suivi de l'application et de l'adoption des apprentissages dans les activités quotidiennes des micro et petites entreprises. Depuis la visite de supervision du FIDA en novembre 2009 au PROSPERER, qui a mis en évidence les coûts élevés des formations, peu compatibles avec la réalité des MER, cette activité n'est plus exigée par le Programme afin de diminuer le coût des formations. Cependant, les prix des formations ne sont pas encore adaptés à la réalité de les micro et petites entreprises rurales à Madagascar.

Si d'un côté cette activité de premier suivi augmente le coût de la formation, d'un autre côté elle comporte des avantages pour tous les acteurs. Mais pour cela, il faut que le PROSPERER établisse des indicateurs très clairs et faciles à collecter pour chaque type de formation, car évaluer l'adoption des innovations techniques est différent de l'évaluation de l'adoption des innovations organisationnelles, ou des changements de comportement.

Pour les prestataires cette évaluation sert à :

- avoir la possibilité de faire une visite auprès des MER formées et connaître leur réalité en profondeur, et de cette façon élaborer de nouveaux services adaptés à l'évolution du développement des entreprises clients
- savoir quels sont les doutes et les difficultés des MER dans la mise en œuvre de nouvelles connaissances et adapter les formations afin de prévenir ces difficultés, mais aussi pour alerter les conseillers d'entreprises sur l'accompagnement nécessaire aux MER

⁷ Actuellement, la concentration de responsabilités des composantes 1 et 2 en une seule personne a provoqué le retard de la révision des rapports, et en conséquence des retards de paiement des prestataires, situation qui n'est pas intéressante pour le fonctionnement correct du Programme.

- amplifier le contact direct avec leurs clients
- évaluer leur propre travail

Pour les micro et petites entreprises, la visite du formateur auprès de leur ménage peut être une opportunité de faire des propositions ou de clarifier les doutes relatifs à leur réalité spécifique. En même temps, la visite représente une étape importante pour l'établissement de la confiance et des relations professionnelles entre le MER et PSE, condition nécessaire pour le développement d'un service à long terme.

Pour les conseillers d'entreprise, qui sont responsables de la sensibilisation et de l'organisation logistique des formations données par les prestataires de services, la visite est fondamentale pour faire le point de l'avancement des MER dans l'adoption des innovations et l'acquisition de nouvelles connaissances, car ce sont, en fin de compte, les conseillers d'entreprises qui sont responsables pour faire l'accompagnement, le conseil et le suivi de leur développement. Malgré les avantages décrits, cette pratique n'est plus mise en place en 2010.

3.6 Services offerts aux projets de développement et autres organisations

En plus des formations aux MER, le réseau offre des services aux projets de développement et aux organisations (associations communautaires, organisations non gouvernementales, organisations faitières, organisations professionnelles, coopératives, ministères, mairies, communes rurales, etc.).

Les services offerts peuvent être de deux natures :

- Formation : Les formations ont pour objectif de renforcer les capacités des acteurs et partenaires des projets et organisations. Par exemple :
 - Renforcement des capacités en technique et qualité
 - Renforcement de capacités en culture d'épargne et crédit
 - Formation professionnelle et apprentissages fondamentaux
 - Formation des prestataires en alphabétisation des jeunes et adultes
 - Alphabétisation des jeunes et adultes
- Prestation de services : Ces services sont destinés aux organisations ou projets. En général, ce sont des consultations, appui conseil et études. Par exemple:
 - Analyses socioéconomiques
 - Études diagnostiques des filières
 - Élaboration de plans de développement des filières

- Appui méthodologique à la mise en place des clusters et plateformes des filières
- Identification des besoins et élaboration des plans de renforcement de capacités des organisations professionnelles de base (OPB)
- Accompagnement à la formation des associations et groupement de base et organisations professionnelles
- Identification et mobilisation des micro et petites entreprises rurales et structuration des professions
- Élaboration des business plan

Jusqu'à présent, le réseau a été sollicité pour élaborer 500 business plans en tant que consultant extérieur au PROSPERER. Pour faciliter leur travail, ils ont développé et adopté un logiciel commun pour cette tâche afin de mettre en commun leur produit final.

3.7 Les premiers résultats

Les prestataires estiment qu'être membre du réseau a plusieurs avantages :

- Ils s'associent pour conquérir le marché d'offres de services
- Ils recherchent une répartition équitable des marchés entre les membres du réseau de prestataires
- L'échange d'expérience améliore leurs services
- L'organisation en réseau contribue à la notoriété des prestataires

En termes de résultats, pendant l'année de 2009, le Programme à Haute Matsiatra a appuyé 1 240 MER, à partir de la réalisation de trois types de formations transversales et de sept types de formations en technique et qualité, dans la filière vannerie et apiculture.

Dans l'année 2010, les formations transversales sont les mêmes que l'an dernier, cependant ils ont effectué quatre nouvelles formations techniques.

Les points intéressants de cette diversification de thèmes sont :

- Entre 2009 et 2010 le nombre de MER touchées a augmenté
- Les thèmes de formation ont été diversifiés
- Le nombre de filières touchées a augmenté
- De nouveaux types de prestataires sont apparus : les MER sont devenues des formateurs

Par exemple, les MER qui ont reçu la formation en 2008 sur l'apiculture sont déjà capables de promouvoir la technique et partager leur pratique avec de nouvelles MER.

Il y a également un deuxième mécanisme de formation, où les MER forment des jeunes qui ont terminé leur alphabétisation avec l'appui du PROSPERER. Dans ce cas, on appellera MER hôte l'entreprise qui accueille des apprentis.

Formations transversales : sur un total de 31 formations transversales aux entreprises appuyées par le PROSPERER dans la région de Haute Matsiatra en 2009 et premier semestre de 2010, 75 % ont été réalisées par des membres du réseau.

Types de services	Nombre de formations (2009 et 1er semestre 2010)	Nombre de MER participantes	Communes	Nombre de PSE	Nombre de PSE du réseau
Formations transversales					
Culture entrepreneuriale et épargne et crédit	13	327	13	3	3
Gestion et comptabilité simplifiée	9	294	11	4	2
Marketing et commercialisation	9	250	Régional	1 (association)	1
TOTAL	31	871	-	8	6

Figure 10. Tableau des formations transversales par le PROSPERER

Deux hypothèses peuvent être à l'origine de ces résultats :

- Les propositions présentées par les membres ont des qualités techniques, des prix acceptables et de meilleures conditions que les autres prestataires
- Il n'y a pas d'autres prestataires (ou trop peu pour que le processus soit vraiment concurrentiel)

La base de données des 103 prestataires de services identifiés par le PROSPERER en 2009 montre qu'il n'y a effectivement qu'un petit nombre de PSE agréés qui peuvent participer à l'appel d'offre.

L'agrément des prestataires est donné sur la base du dossier de manifestation d'offres de services par la commission d'appels d'offres composée par un groupe de personnes liées au secteur, partenaires du PROSPERER, comme la Direction régionale de développement rural, la Direction régionale de développement économique, et la Chambre de commerce Fianarantsoa, entre autres autorités.

Les formations en technique et qualité sont conçues pour une filière donnée. Les deux filières les plus appuyées sont celles qui ont été définies comme prioritaires dans la région de Haute Matsiatra pour les premières étapes du programme : apiculture et vannerie.

Dans le cas de la vannerie, pendant l'année 2009, la formation de base était dispensée en trois modules de formation séparés (formation de base, formation en teinture et formation en design), et à partir de 2010 la formation était organisée en deux modules : formation de base et formation en design et teinture.

Selon les mêmes PSE ce changement introduit par le PROSPERER n'est pas favorable pour le processus d'apprentissage. Par exemple, dans le module de technique de teinture, l'activité demande plusieurs étapes de travail comme l'extraction des ressources naturelles, la préparation de la teinte et l'application de teinture dans la vannerie, actions qui ne sont pas possibles selon la nouvelle organisation des modules.

Types de services	Nombre de formations	Nombre d'assistants (MER/apprentis)	Communes	Nombre de PSE	Nombre de PSE du réseau
FORMATION TECHNIQUE ET QUALITÉ					
Filière vannerie					
Technique de base en vannerie (2009)	3	84	2 (Ambohimahamasina et Anjoma Itsara)	2	2
Technique de teinture en vannerie (2009)	2	41	1 (Ambohimahamasina)	2	2
Technique de design de vannerie (2009)	2	47	2 (Ambohimahamasina et Andhoaranomaitso)	1	1
Technique de base en vannerie (2010)	1	22	1 (Vohibato ouest)	1	1
Technique de design et teinture (2010)	2	61	2 (Anjoma Itsara et Ambinanindovoka)	2	2
Maintenance des machines à coudre	1	10	1 (Ambohimahamasina)	1	0
Techniques culturelles des plantes pour la vannerie	1	25	1 (Ambohimahamasina)	1	1 (association)
TOTAL	11	290	5	6	5

Figure 11. Tableau des formations technique et qualité dans la filière vannerie

La filière vannerie a un grand potentiel dans la région de Haute Matsiatra. Au-delà du marché local, certaines MER vannières ont eu des commandes, mais n'ont pas pu y répondre pour différentes raisons. Après avoir identifié cette problématique, la commission vannière du réseau a eu l'idée de créer un nouveau service d'appui à la commercialisation, pour mieux répondre à la commande de produits.

Dans le cas des formations en vannerie, on note que le nombre des PSE est réduit (six au total) et que la majeure partie (83 %) des prestations a été donnée par des membres du réseau. Néanmoins, les membres se sont répartis les formations selon leur spécialité.

Pour les formations en technique et qualité pour les autres filières, on observe un panorama très différent : les membres du réseau n'étaient responsables d'aucune formation.

Types de services	Nombre de formations	Nombre d'assistants (MER/apprentis)	Communes	Nombre de PSE	Nombre de PSE du réseau
FORMATION TECHNIQUE ET QUALITÉ					
Filière sisal					
Technique de tressage de sisal	1	25	1 (Andranovoribato)	1	0
Filière apiculture					

Types de services	Nombre de formations	Nombre d'assistants (MER/apprentis)	Communes	Nombre de PSE	Nombre de PSE du réseau
Atelier de formation des producteurs en matière de récolte, d'extraction et de traitement du miel	10	197	9	12 (1 PSE et 11 MER)	0
Formation des menuisiers locaux en fabrication de ruches modernes à cadres mobiles	2	19	2 (Ambalavo et Ambohimasoaa)	2	0
Filière broderie					
Broderie pour jeunes apprentis	1	25	1 (Ankafotra)	1 (MER)	0

Figure 12. Tableau des formations technique et qualité (filière sisal, miel et broderie)

Dans le cas de la filière apiculture, cette situation se justifie par l'approche « formation en cascade » adoptée par le Programme. Les MER apicoles ont reçu une formation en matière de récolte, d'extraction et de traitement de miel, et un an plus tard, grâce à l'adoption et à la pratique des innovations, quelques entrepreneurs ont été choisis pour partager leurs connaissances et expérience avec d'autres MER de la filière. Cette dynamique de « formation en cascade », a un grand potentiel si le suivi des formateurs et des apprentis est réalisé de manière à identifier et à valoriser les MER capables de jouer ce nouveau rôle.

Dans le cas de la broderie, la formatrice est aussi entrepreneuse rurale, considérée MER hôte, mais les clients sont des jeunes apprentis qui ont fini leur alphabétisation avec l'appui du PROSPERER. Pendant six mois, les jeunes sont accueillis par la MER pour apprendre leur métier, et acquérir ainsi les connaissances nécessaires pour développer leur propre activité.

En plus des services de formation, d'autres services sont disponibles, tels que le renforcement de capacité à d'autres acteurs que les micro et petites entreprises rurales, et les services de consultation pour l'élaboration de produits comme par exemple un business plan ou un diagnostic.

En accord avec les commandes prises pour l'année 2009 et le premier semestre 2010, le PROSPERER a contracté des services de renforcement des capacités et des consultations (cf. fig.13).

Le réseau de Haute Matsiatra n'a été mobilisé pour aucun service de renforcement de capacités des autres acteurs. Mais sept membres était consultants pour l'élaboration de 500 business plan et une analyse socioéconomique des micro et petites entreprises rurales de la région en 2009.

Types de services	Nombre de formations / produits	Nombre d'assistants ou bénéficiaires	Communes	Nombre de PSE	Nombre de PSE du réseau
Renforcement des capacités					
Formation en andragogie des PSE	1	25	1 (Fianarantsoa)	1 (Association FFF Malagasy Mahomby)	0
Formation en marketing des PSE	1	25	1 (Fianarantsoa)	1 (Entreprendre à Madagascar)	0
Anglais	1	19	1 (Fianarantsoa)	1 (Teacher's Resource Center)	0
Consultations					
Élaboration de business plans	500	n/d	Régional	7	7
Étude diagnostique des MER / PER	1	n/d	Régional	1	1
Inventaire des MER / PER	1	n/d	Ambalavo	1	0
Analyse socioéconomique des MER / PER	1	n/d	Régional	1	1
Enquête de référence	1	n/d	Régional	1	0
Étude diagnostique de filière	2	n/d	Régional	2	0

Figure 13. Tableau des services de renforcement des capacités et autres consultations

Les prestataires responsables de l'élaboration des business plans ont rencontré des difficultés pour la réalisation des analyses économiques, et pour se faciliter la tâche, ils se sont organisés pour la création d'un logiciel en Excel. Ce type d'initiative d'unir des efforts est un des atouts d'être des professionnels organisés, et permet d'améliorer les services prêtés.

Malgré que l'équipe régionale du PROSPERER (EPNH) ait validé la méthode à utiliser pour l'élaboration d'un business plan, la revue de l'équipe de supervision du FIDA a révélé que la structure des business plans n'était pas complète, et que ces derniers ne cadraient pas avec les dossiers d'analyse de crédit adoptés par les IMF.

Il n'y avait pas de critères claires pour définir quelles MER devraient entreprendre l'élaboration de leur business plan. Les prestataires sont divisés par filière, mais le choix des MER ne respecte pas la classification de l'évolution des activités, qui permettrait d'intervenir de façon prioritaire dans les entreprises en croissance ou au minimum dans les MER en potentiel.

Enfin, l'EPNH a contracté les services de la Chambre de commerce pour procéder à la vérification des dossiers et valider les business plans. Par ailleurs, il manque une validation par les MER, et cette nouvelle étape demande, entre autres actions, la traduction des business plans du français au malgache.

4. ANALYSE SWOT

L'analyse SWOT de l'expérience du réseau a pour objectif d'identifier les points forts et les points faibles internes du réseau, ainsi que les opportunités et menaces externes qui peuvent affecter son évolution.

Le but est de mettre en évidence les points importants comme pistes de réflexion pour les membres du réseau, mais aussi de montrer à d'autres prestataires le potentiel de l'organisation des professionnels au service du développement des entreprises.

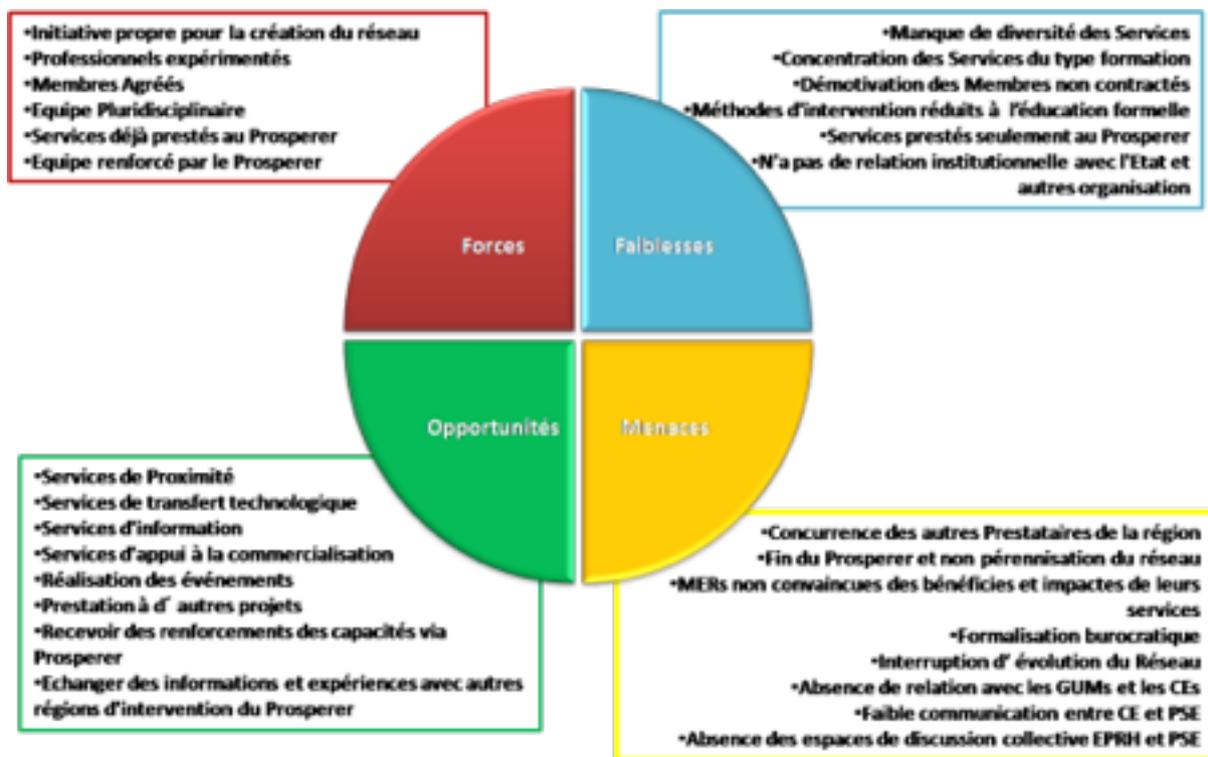


Figure 14. Schéma analyse SWOT du réseau

La région de Fianarantsoa est connue pour être le point de rencontre d'intellectuels. Son nom peut être traduit comme le « Lieu des bonnes études ». Ce symbole sert à motiver le développement du réseau comme un centre d'union pour l'organisation des professionnels d'un même métier, les services au développement rural.

L'initiative, 10 à 20 années d'expérience, ainsi que la diversité de formation et de compétences de ses membres sont les forces du réseau. De plus, la prestation de services par quelques membres dans la dernière année a aidé à faire connaître le réseau au PROSPERER et contribue à ce que le réseau entre en contact avec ses clients potentiels, les entreprises rurales dans différents districts de la région.

Les services offerts par le réseau sont encore réduits aux services identifiés comme nécessaires au développement des entreprises ruraux par l'étude diagnostique réalisée lors du design du PROSPERER en 2007/2008. L'amplification du marché de services dépendra, entre autres facteurs :

- du contenu et de la qualité des services offerts par les professionnels. Pour cette raison, il est important de diversifier les services proposés par le réseau et de créer de nouveaux services
- de l'établissement de prix compatibles avec la situation réelle des clients
- d'une offre des services de proximité et une relation de confiance entre les prestataires et les entrepreneurs

Les formations transversales ont pour objectif de contribuer au renforcement de l'esprit entrepreneurial ainsi que de présenter des stratégies (épargne et crédit) et des outils (par exemple, le cahier de gestion) pour la bonne administration de l'activité économique. Au contraire des formations techniques qui sont plutôt pratiques, les formations transversales ont un format plus proche de l'éducation formelle en général, comme des cours théoriques, dans une classe, à partir de lectures, des activités en groupe de questions et réponses, etc.

L'esprit entrepreneurial est éveillé à partir d'autres mécanismes qui peuvent être plus efficaces. L'utilisation d'exemples concrets, à partir de la réalité d'un entrepreneur qui réussit et qui est capable de raconter son parcours, est sans doute plus efficace que la lecture et l'interprétation d'une histoire, alors que le niveau d'analphabétisme est très élevé dans le contexte rural malgache.

L'utilisation de méthodes d'éducation formelle peut être une deuxième étape, à partir du moment où le paysan est déjà convaincu de son besoin d'améliorer son activité et de prendre des risques.

L'innovation dans la prestation de services et la création de produits sont des tactiques intéressantes pour le réseau et peuvent aussi contribuer à élargir leur clientèle. Même si le réseau est né au sein du PROSPERER, il y a un marché considérable dans la région formé par d'autres projets et organisations.

De plus, il est indispensable que les entrepreneurs et paysans en potentiel soient visés comme clients directs de leurs services, et non comme bénéficiaires des aides des projets, car la nouvelle approche des bailleurs de fonds consiste à développer des marchés de services, c'est-à-dire la mise en relation de l'offre et de la demande, et par conséquent, il sera de plus en plus difficile que les prestataires soient payés par les projets ou par le gouvernement.

Jusqu'à présent, les prestations concernent surtout des services de type formation. En complément de la formation, les entreprises rurales ont besoin d'autres services, comme par exemple l'accès à la commercialisation, le transfert technologique et l'accès à l'information.

Au-delà de l'amélioration de la variété des services, le réseau peut créer un nouveau format, les services de proximité, pour faire face à la difficulté d'accès des entrepreneurs aux services centralisés dans les grandes villes.

Si les opportunités pour le réseau sont importantes, il faut aussi prendre en compte les menaces qui peuvent peser sur cette initiative.

Par exemple, les membres du réseau qui n'ont pas encore participé à des appels d'offre de services peuvent perdre leur motivation. Il est normal que les prestataires qui n'ont pas encore travaillé et ne perçoivent pas directement les bénéfices de faire partie du réseau

participent peu aux réunions et ne contribuent pas financièrement au fonctionnement de l'organisation. Néanmoins, il est important que tous les membres soient conscients du fait que la force du réseau est justement l'union de plusieurs professionnels !

L'institutionnalisation peut représenter un grand risque pour le réseau. Cette décision peut être justifiée par la demande d'autres projets qui exigent un statut juridique pour les PSE, mais l'institutionnalisation peut entraîner la bureaucratisation du réseau.

La stratégie adoptée par le réseau de faire payer des prix élevés pour les services, parce qu'ils sont payés par le Programme, est dangereuse. D'une part, le Programme a une durée courte et déterminée, et d'autre part les prix pratiqués sont totalement déconnectés de la réalité de leurs véritables clients, les micro et petites entreprises rurales, la majeure partie d'entre elles étant très pauvres.

Enfin, il est nécessaire de réaliser l'évaluation et la présentation des résultats d'avancement dans le développement des entreprises à mi-parcours. Cette activité repose sur une convergence d'efforts entre les PSE et les conseillers d'entreprises, qui doivent réaliser des réunions périodiques de planification et d'évaluation collective, et échanger de l'information, leurs opinions et leur expérience, entre autres actions.

À partir de l'analyse SWOT, on discutera des facteurs déterminants à la pérennisation du réseau des PSE.

5. La pertinence de l'existence et la pérennisation du réseau

L'organisation des prestataires en un réseau professionnel est pertinente et favorise la pérennisation de l'offre de services aux entreprises rurales.

La pérennisation du réseau est un facteur-clé de la pérennisation de l'offre des services d'appui et de formation aux entreprises rurales de Haute Matsiatra. Par conséquent, il est important que le PROSPERER et le réseau prennent le temps de réfléchir ensemble et de mettre en œuvre des stratégies très concrètes pour garantir l'accès des entreprises rurales à des services de qualité et adaptés à leurs besoins à long terme.

Les MER appuyées par le PROSPERER se trouvent à différentes étapes de développement, et le renforcement de leurs activités dépend d'un suivi constant par les conseillers d'entreprises, mais aussi de connaissances spécifiques et d'innovations organisationnelles et techniques amenées par les prestataires.

L'adoption des innovations dépend, entre autres facteurs, de l'accès à l'information, du transfert technologique, de l'accès au capital (soit par le crédit, soit par l'épargne résultant de l'augmentation de revenu grâce à un meilleur accès au marché), mais aussi de l'opportunité de vivre de nouvelles expériences.

La formation était abordée par le PROSPERER comme le point de départ des interventions auprès des entreprises, mais il y a plusieurs services potentiels et nécessaires pour la professionnalisation des entrepreneurs, et les prestataires jouent un rôle très important dans la mise à disposition de ces services et d'en assurer l'accès aux entrepreneurs.

L'analyse des perspectives de pérennisation des services par le réseau des PSE contient trois axes: pérennisation institutionnelle, financière et technique

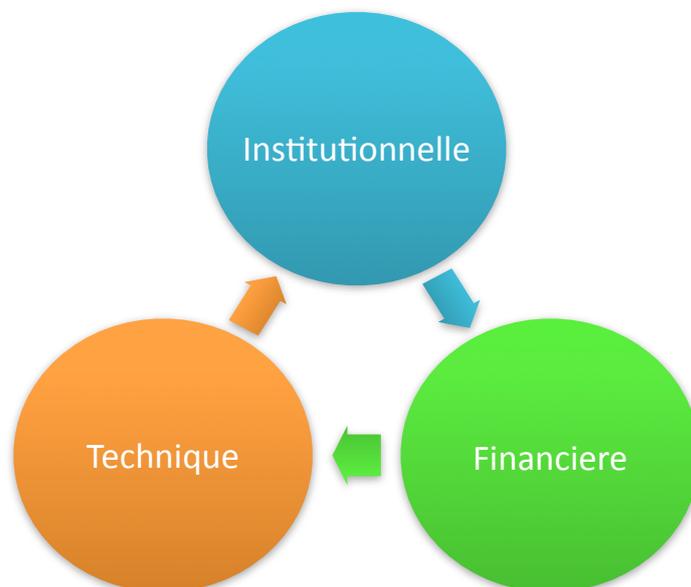


Figure 15. Schéma des axes de pérennisation du réseau PSE

5.1 Pérennisation institutionnelle

Cet axe est basé sur trois facteurs : le statut juridique, les relations institutionnelles et la gouvernance, celle-ci étant le processus lié à la prise de décision sur les services.

Gouvernance

La gouvernance interne du réseau des prestataires de services mérite une attention particulière pour garantir la pérennité de l'offre aux entrepreneurs ruraux. Il est nécessaire d'observer que :

- les décisions soient partagées par l'ensemble des membres de manière participative
- les commissions de travail soient opérationnelles et dynamiques
- le réseau définisse des règles dans le cas des membres non actifs ou des membres ingérables, etc.

De plus, le développement du réseau dépend d'un environnement politique et institutionnel favorable au niveau régional et national. Pour cela, il est nécessaire :

- que l'État établisse un cadre légal concernant les services d'appui et conseil aux entreprises rurales et facilite l'accès aux infrastructures, à l'information et à l'éducation nécessaires à la mise en place de services de qualité

- de renforcer la coordination entre les acteurs partenaires⁸ du PROSPERER, à partir de la construction d'espaces et de moments de réflexion et de décision collective, et une efficace communication basée sur un flux continu d'information

De plus, il est fondamental d'établir un espace de planification, d'échange et de prise de décision de façon que, de manière graduelle, les responsabilités soient transférées. Au niveau national, les fonctions doivent passer de l'équipe nationale du PROSPERER à la Fédération des chambres de commerce, et, au niveau régional, de l'équipe régionale du PROSPERER à la Chambre de commerce de Fianarantsoa.

Malheureusement, à l'heure actuelle, les acteurs engagés, que ce soit du côté du PROSPERER que de la Chambre de commerce, ne savent pas comment sera réalisé ce processus.

La gouvernance au niveau des prestations de services a besoin d'être renforcée, c'est-à-dire que dans un système de services basé sur les relations de libre marché, il est indispensable que les entrepreneurs et les paysans clients potentiels soient visés comme des clients directs de leurs services, et non comme des bénéficiaires des aides des projets.

Lorsque les entrepreneurs agiront comme des clients, ils prendront les décisions sur les services à partir de :

- l'identification par eux-même du problème majeur qui empêche la croissance de leur activité
- la définition de quels sont les services nécessaires et les mieux adaptés à leurs besoins
- le choix des prestataires les plus efficaces

Relations institutionnelles

Les relations institutionnelles du réseau avec les organisations gouvernementales ou non gouvernementales ne sont pas encore établies et sont fondamentales pour leur reconnaissance.

Un exemple de bonnes relations institutionnelles vient du District d'Ambalavao où les différents acteurs liés au développement rural ont des réunions chaque fin de mois pour le partage des actions et de l'information, de façon à coordonner les activités mais aussi pour réaliser des interventions de manière conjointe.

De plus, les PSE ont besoin de renforcer leurs relations avec les autres acteurs engagés dans le PROSPERER. Par exemple, les prestataires de services et les conseillers d'entreprises font un travail complémentaire, et leur liaison actuelle se restreint à la communication avant la réalisation des formations, pour l'organisation logistique.

⁸ Ministère de l'agriculture, Ministère de l'économie, Fédération nationale des chambres de commerce, équipe PROSPERER nationale, Direction régionale de développement économique, Direction régionale de développement rural, chambres de commerce régionales, équipe régionale PROSPERER, guichets uniques multiservices.

La faible communication et relation institutionnelle entre le réseau des PSE et les guichets uniques multiservices est source de problèmes et de confusion pour les clients, car il reçoivent des conseils différents et parfois contradictoires. L'établissement de relations institutionnelles et d'espaces d'échange d'expérience ou de restitution des activités d'intervention peut contribuer à l'amélioration de cette faible relation.

De plus, la pérennisation de l'offre de services exige une réflexion sur le rôle de chacun de ces acteurs, CE et PSE.

Si aujourd'hui les CE sont plutôt des techniciens généralistes responsables d'identifier, de mobiliser et de diagnostiquer les entreprises rurales, ainsi que de faciliter la mise en relation entre les entreprises et les PSE de la région pour la réalisation des formations ou d'autre service spécialisés, il est probable que les CE prennent en charge certains des services actuellement offerts par les PSE après clôture du PROSPERER, dans le but de pérenniser les guichets uniques multiservices.

Formalisation du réseau

L'institutionnalisation pourra être justifiée lorsque d'autres projets exigeront formellement un statut juridique pour les PSE. À l'heure actuelle, l'institutionnalisation risque surtout d'entraîner la bureaucratisation du réseau.

Ainsi, il n'est sans doute pas nécessaire à ce stade de doter le réseau d'un bureau et d'un personnel permanent, car cela entraînerait des charges importantes difficiles à supporter pour le réseau. Il est plus important que le réseau travaille avec un bureau virtuel en premier lieu, tout en établissant des réunions plus fréquentes et des stratégies d'action et d'organisation interne plus claires.

5.2 Pérennisation financière

Durant l'année 2009, le PROSPERER a pris en charge le coût total des formations aux prestataires, ce qui fait que les MER ont reçu leurs cours gratuitement. À partir de 2010, une nouvelle stratégie a été appliquée, selon laquelle les MER ont soutenu un coût de 1000 ariary par formation reçue.

Cette contribution n'est pas significative en terme de coût, mais elle est significative pour commencer à faire comprendre aux entrepreneurs qu'ils ont accès à un service privé payant et que cela leur donne un droit de regard sur la qualité de ce service.

Pour que les MER comprennent la valeur de ces services, il faut qu'elles soient informées du coût réel des formations, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. En fait, même l'information concernant l'utilisation des frais d'inscription de 1000 ariary pour chaque formation n'est pas très claire.

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

- utiliser la somme pour diminuer le coût pris en charge par le PROSPERER

- utiliser la somme pour payer le service des conseillers d'entreprise pour l'intermédiation entre l'offre et la demande, de manière à envisager la pérennisation des services offerts par les guichets uniques multiservices
- verser la somme au PROSPERER
- reverser la somme aux utilisateurs des services comme une petite épargne pour payer, par exemple, les prochains services à contracter

En même temps, le réseau a la nécessité de réfléchir à comment adapter le coût des services aux possibilités de paiement de MER. Les coûts de formations varient en fonction du type (transversale ou technique), mais ils peuvent aussi varier en fonction de trois autres critères :

- par exemple, penser à une grille de prix en fonction des étapes de développement des entreprises, et leur classification entre MER naissante, potentielle ou en expansion.
- adopter une grille de prix selon la complexité de la filière à laquelle les MER appartiennent.
- selon le type de client : s'il s'agit de demandes individuelles des MER ou de demandes faites par la plateforme de concertation des filières, ou même par les organisations communautaires ou faitières.

En plus d'ajuster les prix aux moyens des clients, il est indispensable de développer une stratégie plus offensive pour assurer le financement du réseau. Actuellement, la contribution financière des membres, que ce soit pour la cotisation mensuelle de 2000 ariary, ou la cotisation de 1% de la valeur des services réalisés, reste relativement faible par rapport aux besoins de financement du réseau.

D'autres formes de financement peuvent être envisagées comme les cotisations, les crédits formations, les fonds rotatifs communautaires ou par filière, l'organisation d'événements pour générer des ressources, etc.

Le réseau a la possibilité de développer des services de proximité, une niche encore sous-développée dans la région et nécessaire pour faire face aux problèmes de concentration des services dans les grandes villes, loin de la demande rurale. De plus, le service de proximité est un bon moyen pour mettre en relation l'offre et la demande.

Assurément, la prestation de services privés exige une stratégie de financement cohérente avec la réalité du marché, à partir de mécanismes permettant l'offre et l'accès aux services à long terme.

5.3 Pérennisation technique

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

Ressources humaines

Le profil professionnel des PSE est jugé sur la base de leurs compétences techniques, comportementales et contextuelles. L'actualisation des informations, des connaissances et des capacités est une exigence naturelle pour que celui-ci soit capable de d'accompagner le développement de l'entrepreneur et de son activité à long terme.

Plusieurs actions prises par le réseau contribuent déjà au renforcement des capacités des membres, comme l'échange des expériences et la participation aux formations offertes par le PROSPERER. Il est important que ces initiatives continuent pour que le réseau continue d'évoluer.

Méthodes d'intervention

Le PROSPERER sélectionne les prestataires de services selon un processus de passation de marché, de façon à garantir un choix transparent basé sur des critères clairs. Pour rester concurrentiel, il est nécessaire que le réseau continue à innover dans les services prêtés, mais aussi qu'il reste créatif pour être en mesure d'élaborer de nouveaux services et produits, même s'ils ne sont pas encore requis par le PROSPERER.

Si l'on considère que les entreprises sont dans des stades différents de développement, il est nécessaire que les MER et PER soient accompagnées dans tout leur parcours, mais de différentes façons. Ainsi, les services de proximité et l'utilisation de différentes méthodes d'intervention sont des stratégies nécessaires pour rendre les services plus efficaces.

Les visites d'échanges entre entrepreneurs peuvent être un service offert par les prestataires, parce que cette activité demande plusieurs actions pour que ce soit un vrai moment d'apprentissage.

Par exemple, l'échange exige l'identification préalable des entrepreneurs expérimentateurs, c'est-à-dire, les personnes créatives et audacieuses, qui trouvent par elle-mêmes de nouvelles solutions, qui découvrent des stratégies pour l'élaboration de produits différenciés, ou pour l'identification de nouveaux marchés, etc.

Par la suite, le prestataire doit inciter l'entrepreneur à communiquer son histoire de manière didactique, de façon à ce que le témoignage soit un processus éducatif pour les autres. De plus, il est nécessaire de préparer l'échange du point de vue logistique et du matériel d'appui, et enfin de faciliter et évaluer les résultats.

L'utilisation de méthodes d'éducation formelles peut être une deuxième étape, à partir du moment où le paysan est déjà convaincu de son besoin d'améliorer son activité et de prendre des risques.

Pour sensibiliser d'autres candidats potentiels, les formations en cascade et via des MER hôtes sont aussi intéressantes, de même que la valorisation des expériences de réussite des entrepreneurs locaux, comme promoteurs d'une culture entrepreneuriale.

La garantie de la qualité des services dépend de l'évaluation constante des services prêtés. Les clients sont en même temps évaluateurs, que ce soient les MER ou le PROSPERER, mais cela n'empêche pas le réseau de faire lui-même une synthèse des effets de ses interventions, en créant, par exemple, une base de données pour suivre l'évolution des entreprises formées, pré et post formation, ou l'adoption de nouvelles pratiques observées lors des visites d'échange ou de suivi, etc.

Finalement, plusieurs actions prioritaires peuvent augmenter le professionnalisme du réseau. On peut citer, entre autres :

- améliorer la communication interne entre les membres du réseau et effectuer des réunions périodiques internes
- élaborer un business plan du réseau, de manière à clarifier sa vision, sa mission, les stratégies de conquête du marché, les services offerts, l'analyse financière pour adapter le prix des services à la capacité de paiement des clients, etc.
- réviser le plan de travail annuel et faire son suivi, de façon à établir des objectifs détaillés et à court terme
- promouvoir les services prêtés aux clients potentiels
- contacter et présenter le réseau à d'autres institutions et organisations du secteur
- compiler les informations concernant les interventions et mesurer leur impact sur le développement des entreprises rurales
- identifier les besoins des membres du réseau par rapport au renforcement de capacités et demander au PROSPERER un appui pour développer des services nouveaux et innovants

En plus, selon les membres du réseau, plusieurs points peuvent être améliorés dans leur relation avec le PROSPERER pour garantir une meilleure prestation de services :

- réunions périodiques avec l'équipe régionale
- participation dans l'élaboration des termes de référence car ils considèrent qu'il est nécessaire de les améliorer, de façon à ce que les objectifs et les produits soient plus clairs
- respect du calendrier de paiement de la part du Programme après remise du rapport final

6. Leçons tirées

- La capitalisation et la diffusion des expériences du terrain peuvent encourager les initiatives positives
- La mise en relation de l'offre et de la demande de services est un grand défi, notamment car les prestataires doivent se professionnaliser en même temps que les microentrepreneurs
- Le développement progressif de compétences techniques, comportementales et contextuelles des prestataires est une nécessité pour améliorer la qualité et l'actualisation des services
- L'organisation des professionnels prestataires de services est un facteur important pour l'amélioration de la qualité et la pérennisation de l'offre des services
- Le réseau de services doit adopter une gestion des savoirs fondée sur l'échange d'expérience et la valorisation des connaissances locales
- Il est indispensable que les prestataires de services facilitent les processus de communication incitant au dialogue et à la participation des différents acteurs

- La diversification des types de services et des méthodes d'intervention contribue à la prestation de services adaptés aux besoins et au niveau de développement de chacune des microentreprises clientes
- Pour que l'offre de services soit durable, il faut que les services soient financés sur le long terme. Les prix doivent être adaptés aux possibilités des clients et, pour cela, des modes de financement innovants peuvent être envisagés comme les cotisations, les crédits formations, les fonds rotatifs communautaires ou par filière, l'organisation d'événements pour générer des ressources, etc.

7. Contacts

Membres	Téléphone
MEMBRES DU BUREAU	
Mme Lydie Alice LALAONIRINA (présidente)	(+261) 0343937360
M. Samoela RAJAONA (vice-président)	(+261) 0324713419
M. Jean Fidele ANDRIATINARIVO (secrétaire général)	(+261) 0324162536
Mme Marie RATEMA (trésorière)	(+261) 0333764444
Mme Marie Joséphine RAVOLOLONORO (secrétaire administratif)	(+261) 0340993314
M. Paul Gabriel RAZAFIMAHATRATRA (commissaire des comptes)	(+261) 0340412169
M. Theodore RAKOTONIRINA (commissaire des comptes)	(+261) 0320209904
AUTRES MEMBRES	
M. Rolland RABEVAZAHA	(+261) 0340327546
M. Nirina SOLOFONIAINA	(+261) 0340418545
M. Lala RABEMANANJARA	(+261) 0340801470
M. Thimothé RAKOTONIRINA	(+261) 0324254825
M. Solofodimby TSILALAINA	(+261) 0324100452
Mme Marie Clarisse RAZAFY	(+261) 0340850592
M. Mammy Jacot RAMBOLAMANANA	(+261) 0332090924
M. Jean Emilie dit Mickael RATSIMAHOLISON	(+261) 0341961768
M. Velosa Xavier RAFIDIARISON	(+261) 0326470409
M. Roberjack REDSON	(+261) 0320779837
M. Odilon Joseph RATOVONDRAINNY	(+261) 0341775110
M. André ANDRIANANTENAINA	(+261) 0330874327
Mme Rasoloalosa Rajohnson RATALATA	(+261) 0332087746
Mme Marie Esther VOAANGINIRINA	(+261) 0324658016
Mme Andoniaina RAONIZAFINARIVO	(+261) 0340184766
Mme Estelle Micheline RAZAFINIRINA	(+261) 0341666881
Mme Jeanne Clarisse Olga RAZAFINIRINA	----
Mme Lydie VOLOLONIRINA	(+261) 0324339040

Mme Ednee Zafimiadana MONJA	(+261) 0324199926
M. Fanorentsoa Indriamiary M.RAZAFINDRAZAKA	(+261) 0320227299
Mme Marie Robertine RAZANOELINA	(+261) 0341910021
Mme Eulalie RAVOLOLONIRINA	(+261) 0341713561

Tableau 1. Contacts des membres du réseau

Pour en savoir plus :

- sur le web : www.PROSPERER.mg
- par courrier électronique : cp.hmatsiatra@PROSPERER.mg
- en personne : **PROSPERER en Haute Matsiatra**, à la Chambre du Commerce de Fianarantsoa (en face de la poste et à côté de la station ferroviaire)
- par téléphone (voir tableau ci-bas)

Personnel	Téléphone
Vladimir RATSIMANDRESY Coordinateur régional	(+261) 0341423000
Willian RANDRIAMAMPIANINA Responsable SAE et appui aux filières	(+261) 0341423003
Tahina RAZANAPAHATELO Responsable suivi-évaluation Communication et gestion des savoirs	(+261) 0341423025

Tableau 2. Contacts du personnel de l'équipe régionale du PROSPERER

Auteure du présent rapport : Maria Fernanda Arraes (mafearraes@hotmail.com / www.enlacerural.org) dans le cadre du Master of Science Agris Mundus (www.agrismundus.eu) et stage au PROSPERER/FIDA.

8. 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 à des prestataires de services es agriculteurs font de plus en plus. 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 repondant aux besoins du marche. 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 farmers' 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 compar. 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 pre-evaluation 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.
- 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). Charte Réseau des prestataire de service Haute Matsiatra. Fianarantsoa

Samii, R. (n.d.). Most significant change (MSC). Rome.