



REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA

Programme de Soutien aux Pôles de micro-Entreprises Rurales et aux Économies Régionales (PROSPERER)

ÉTUDE DE CAS PROGRAMME PAYS MADAGASCAR

Les guichets uniques multiservices de la région Sofia dans le système de suivi-évaluation de PROSPERER

Direction: Caroline Bidault, Chargée associée du programme FIDA à Madagascar

Rédaction: Ciro DOMINGUEZ MENDEZ

Master en Science Agris Mundus,
Université de Copenhague Danemark (M1) et Montpellier SupAgro, France (M2).



Madagascar, Juin 2011

Table des matières

1. Introduction.....	4
2. Méthodologie	4
3. Résultats	5
3.1. Les GUM dans la région de Sofia	5
3.2. Organisation et structure des GUM.....	6
3.2.1. <i>L'organisme hôte</i>	6
3.2.2. <i>L'équipe de travail</i>	7
3.3. Les fonctions des GUM dans le suivi-évaluation de PROSPERER	8
3.3.1. <i>Planification</i>	8
3.3.2. <i>Réalisation et suivi des activités</i>	8
3.3.3. <i>Rédaction des rapports</i>	9
3.3.4. <i>Évaluation</i>	9
3.4. Les outils pour le suivi des activités, la collecte et l'analyse de données.....	10
3.4.1. <i>La base de données de MER/PER</i>	12
3.5. Stratégie d'action (concept référentiel ACAS)	13
3.5.1. <i>Identification</i>	13
3.5.2. <i>Validation</i>	13
3.5.3. <i>Appui</i>	14
3.5.4. <i>Accompagnement-suivi</i>	14
3.5.5 <i>L'accompagnement-suivi pour bien réussir leur développement</i>	15
3.6. Problèmes rencontrés et points de blocage	16
4. Analyse et conclusions	17
5. Références	19

Acronymes

ACAS	Appui conseil accompagnement suivi
AGB	Association et groupement de base
AIF	Assistant Ivo Fanoitra/GUM
BDD	Base de données de MER/PER
BPE	Bilan plan d'entreprise
BP	Business plan
CCSEGS	Chargé de communication, suivi-évaluation et gestion de savoirs
CDD	Comité de développement/association Tambabe
CE	Conseiller d'entreprise GUM
CITE	Centre d'information technique et économique
EPN	Équipe PROSPERER nationale
EPR	Équipe PROSPERER régionale
FIDA	Fonds international de développement agricole
FIFATA	Association pour le progrès des paysans
FFTS	Fédération de développement rural de Sofia
GUM	Guichet unique multiservices / Ivo Fanoitra
MER	Microentreprise rurale
MINAGRI	Ministère de l'agriculture
ODAI	Opération de développement agricole intégré
OP/AGB	Organisations professionnelles/associations et groupements de base
PER	Petite entreprise rurale
PROSPERER	Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales
PSE	Prestataire de services aux entreprises
PTBA	Plan de travail et budget annuel
RSE	Responsable du suivi-évaluation
S&E	Suivi-évaluation
SEGS	Suivi-évaluation et gestion des savoirs

1. Introduction

Promouvoir l'augmentation des revenus des plus pauvres par la consolidation de microentreprises rurales (MER) et petites entreprises rurales (PER) au niveau local et régional, tel est l'objectif du Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales (PROSPERER) à Madagascar, un programme de développement rural financé par le Fonds international de développement agricole (FIDA) et exécuté par le Ministère de l'agriculture (MINAGRI).

Dans ce cadre, le programme a mis en place 19 guichets unique multiservices (GUM) ou Ivo Fanoitra, dans le but de mettre à disposition des MER/PER une nouvelle gamme de services de démarrage et de suivi aux entreprises. En tant qu'interface entre le programme, les bénéficiaires et les autres partenaires de développement, les GUM jouent un rôle essentiel dans l'exécution du programme puisqu'ils sont chargés d'identifier et mobiliser les bénéficiaires (MER/PER, mais aussi organisations paysannes (OP) et associations et groupements de base (AGB), jeunes apprentis et adultes alphabétisés).

Plus spécifiquement, les GUM ont plusieurs fonctions au sein du programme : identification et validation de MER/PER, élaboration de diagnostics d'entreprises, de plans d'entreprises et de business plan, identification des besoins en services de MER/PER et finalement la mise à disposition de ces services aux entrepreneurs. En plus, ils offrent aux entreprises des services d'appui, conseil et d'accompagnement à leur développement et mobilisent les jeunes et adultes sans emploi pour leur dispenser des formations professionnelles afin qu'ils puissent s'insérer dans le marché du travail ou éventuellement créer leur propre entreprise.

Dans cette démarche, une grande quantité d'information venant du terrain est générée, traitée, analysée et diffusée. Ce processus systématique et continu de réalisation des activités, de documentation et d'analyse de l'information ainsi que la rédaction de rapports, est appelée le suivi-évaluation (Aubel, 2000 ; FIDA, 2002). Les GUM, qui sont l'interface entre les bénéficiaires et le programme et génèrent la plus grande partie de l'information au sein du projet, occupent une place centrale dans le processus de suivi-évaluation.

Cette étude de cas analyse donc le travail des GUM de la région de Sofia, décrit leur rôle et leur stratégie dans le système de suivi-évaluation du programme et explore les principaux problèmes auxquels ils font face dans l'optique d'améliorer leur fonctionnement et leur impact.

2. Méthodologie

Les informations présentées dans cette étude sont le fruit d'un travail de réflexion et d'analyse mené sur la base d'une constante observation participative qui inclut la participation dans les activités du projet, la prise de notes et l'utilisation de conversations quotidiennes comme technique d'interview. De plus, nous avons procédé à des entretiens semi-directifs et informels auprès de l'équipe technique du projet et l'équipe des GUM, ainsi

qu'une collecte et une analyse de textes et de documents auprès des archives de l'équipe PROSPERER Sofia.

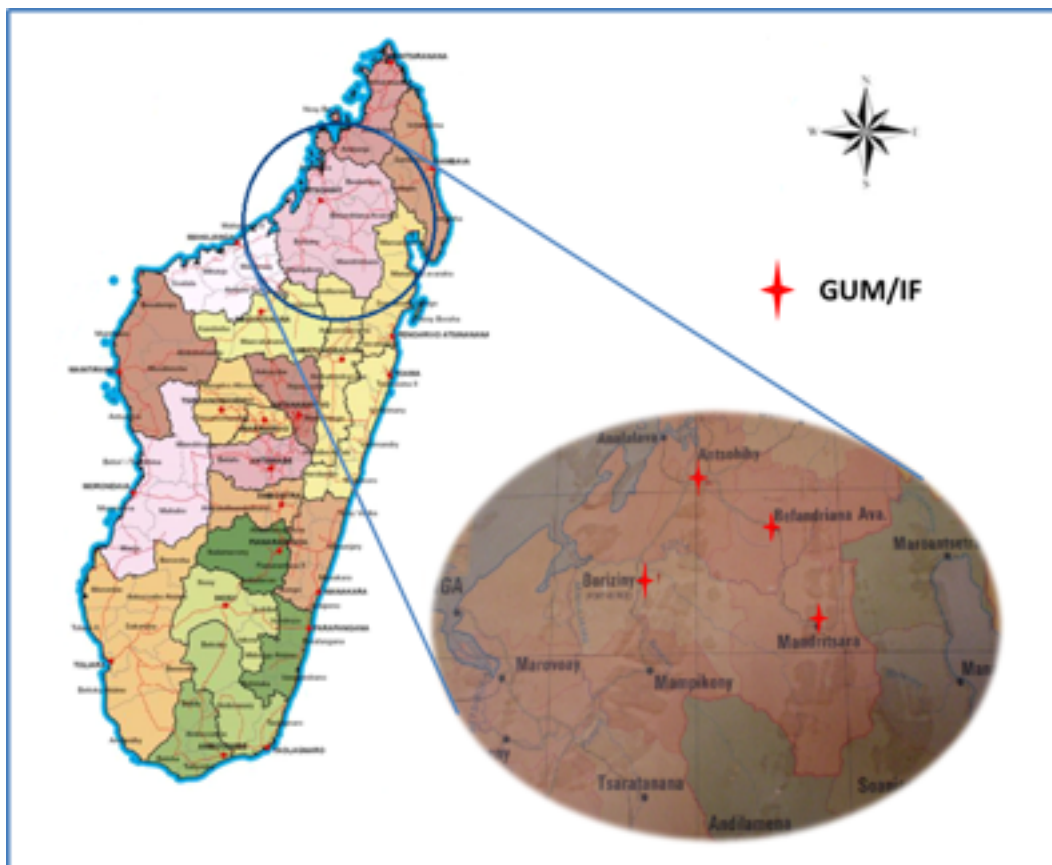
La mise en pratique de techniques de réflexions participatives telles que les pluies d'idées et l'identification et le classement de problèmes ont permis d'identifier les principaux défis auxquels font face les GUM. Les groupes de discussion ont ensuite permis d'approfondir les principaux problèmes identifiés.

Dans le but d'assurer l'authenticité de l'information collectée, les sources ont été triangulées¹ tout au long de la recherche.

3. Résultats

3.1. Les GUM dans la région de Sofia

Des 19 GUM créées par le PROSPERER, quatre se répartissent dans la région de Sofia, un dans chaque district d'intervention du programme : Antsohihy, Mandritsara, Port Berge (Boriziny) et Befandriana Nord.



¹ La triangulation est une méthode de recherche participative qui consiste à étudier, analyser ou examiner une situation par l'utilisation de différents chercheurs, méthodes, disciplines ou théories. Triangler signifie regarder les choses de différents points de vue ou les analyser à travers de multiples stratégies (Mikelsen, 2005).

3.2. Organisation et structure des GUM

3.2.1. L'organisme hôte

Les GUM sont hébergés par des différentes organisations de développement régional (organisations non gouvernementales, centres de services agricoles, bureaux d'études et de formation, chambres régionales de commerce et de l'industrie, institutions de microfinance, etc.) appelés organismes hôtes des GUM (Arraes, 2010). Dans le cas de Sofia, les GUM sont hébergés depuis le mois d'octobre 2009 par le Centre d'information technique et économique (CITE), la Fédération de développement rural de Sofia (FFTS) et le Comité de développement/association Tambabe.

GUM	Hôte	Détails
Antsohihy	CITE	Le Centre d'information technique et économique est un centre d'information, de formation et de prestation de services d'appui et conseil destiné à promouvoir le développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit d'entreprise à Madagascar (CITE, 2010).
Mandritsara Befandriana Nord	FFTS	Federasiona Fampivoarana ny Tantsahan'i Sofia (Fédération de développement rural de Sofia) est une fédération régionale d'organisations paysannes membre de la FIFATA (Fikambanana Fampivoarana ny Tantsaha ou Association pour le progrès des paysans). Sa fonction consiste à développer des services communs pour la population malgache.
Port-Berge	CDD/ TAMBABE	L'Association Tambabe/Comité de développement est une structure de relève du projet Opération de développement agricole intégré (ODAI). Ce dernier développe les activités de la coopération Germano-Malgache à Port Berge depuis les années 1980. L'association a été créée dans l'objectif de pérenniser les activités du projet.

Tableau 1. Les GUM de Sofia et leurs organismes hôtes

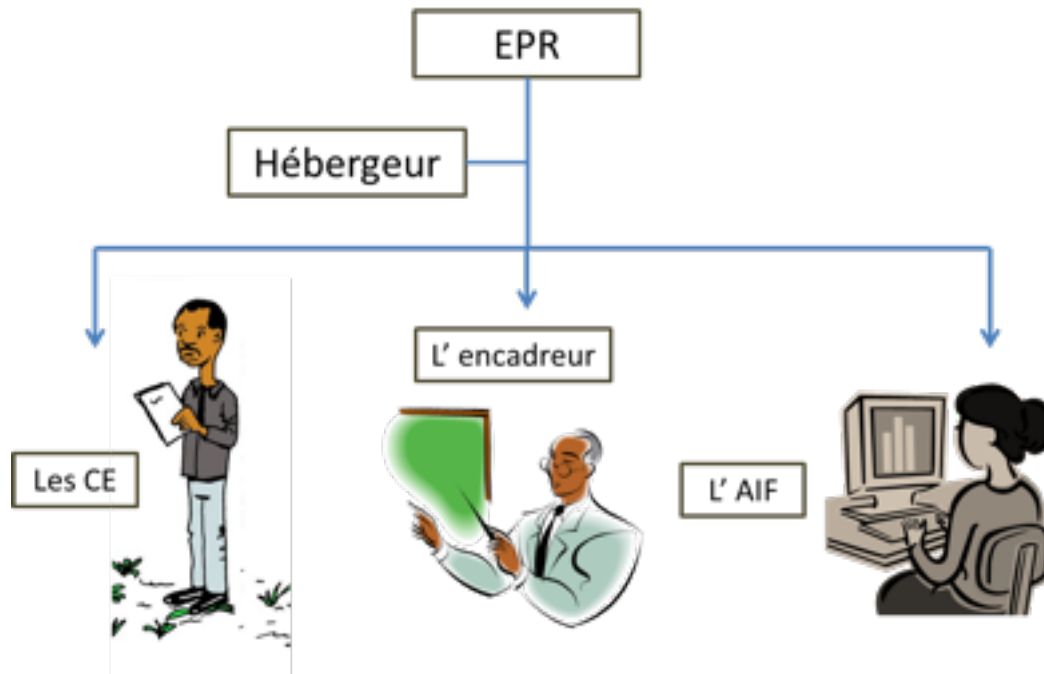
L'hébergement de GUM est régi par une convention de partenariat signée pendant la première phase du programme (2008-2010). La convention établit les intérêts communs, les obligations mutuelles et le partage des charges entre le programme et les organismes hôtes. Ainsi, l'organisation hôte devient responsable entre autres de :

- L'hébergement physique des GUM et/ou la mise à disposition de locaux
- L'approvisionnement en équipements physiques et supports humains
- La direction du personnel impliqué dans l'exécution des activités du projet
- La mise à disposition d'un encadreur et d'une assistance administrative

Le programme PROSPERER s'est, quant à lui, engagé à mettre à disposition des hôtes et des GUM un financement permettant la réalisation des activités du projet, la couverture des charges et frais afférents, le renforcement des capacités opérationnelles du personnel et autres frais de fonctionnement.

3.2.2. L'équipe de travail

Chaque GUM est constitué de quatre à cinq professionnels : un encadreur ; deux ou trois conseillers d'entreprise (CE), dont un conseiller senior et un ou deux conseillers junior en fonction du nombre d'entreprises dans chaque région et dans chaque district ; et un(e) assistant(e) (AIF).



Les équipes de travail des GUM de la Sofia sont composés comme suit :

- Antsohihy : 1 encadreur, 1 CE senior, 1 CE junior et 1 assistant(e)
- Mandritsara : 1 encadreur, 1 CE senior, 2 CE junior et 1 assistant(e)
- Befandriana Nord : 1 encadreur (le même qu'à Mandritsara), 1 CE senior, 1 CE junior et 1 assistant(e)
- Port-Berge : 1 encadreur, 1 CE senior, 1 CE junior et 1 assistant(e)

Vis-à-vis du suivi-évaluation, les fonctions de chaque poste sont les suivantes :

- L'encadreur : membre de l'organisme hôte avant la mise en place des GUM, il est responsable de la planification et du suivi des activités, il oriente et supervise l'équipe de travail.
- Les conseillers d'entreprise : constituant le véritable point d'interface entre le programme et les bénéficiaires, ils sont responsables de toutes les réalisations sur le terrain et de l'identification des besoins des entrepreneurs.
- L'assistant(e) : assure l'accueil au sein du GUM, informe et oriente les bénéficiaires, effectue la saisie de données, la mise à jour de la base de données des MER/PER et les tâches administratives.

3.3. Les fonctions des GUM dans le suivi-évaluation de PROSPERER

Les GUM sont impliqués dans toutes les étapes du cycle de suivi-évaluation : ils participent à la planification, aux réalisations -- à travers le suivi des activités sur le terrain, la collecte, la saisie et l'analyse de données -- à la rédaction des rapports, et à l'évaluation.

3.3.1. Planification

La planification permet à toute l'équipe de fixer les activités mensuelles, d'élaborer le programme sur le terrain et d'établir les activités prioritaires. Chaque CE et l'AIF proposent leur plan de travail et celui-ci est approuvé par l'encadreur. Tous les GUM envoient mensuellement à l'équipe PROSPERER régionale (EPR) et aux différents hôtes leur planning, qui est décliné en fonction des objectifs trimestriels de l'EPR.

Pour aider à cet exercice de planification, l'EPR transmet aux GUM leurs objectifs (déclinés à partir du PTBA) à travers d'une réunion bimensuelle.

3.3.2. Réalisation et suivi des activités

La plupart des activités des GUM est réalisée sur le terrain, à la rencontre des entrepreneurs. Les CE sont les principaux interlocuteurs des bénéficiaires mais l'encadreur peut également les rencontrer pendant ses appuis de terrain aux CE. La collecte de la majorité de l'information du projet est faite lors de ces contacts entre CE et bénéficiaires.

Cette phase comprend des activités tels que l'identification et la validation de MER/PER, l'élaboration de diagnostics d'entreprises, de plans d'entreprises et de business plan, l'identification des besoins en services de MER/PER et la mise à disposition de ces services. De plus, ils offrent aux entreprises des services d'appui, de conseil et d'accompagnement à leur développement.

Les GUM, par ailleurs, réalisent les tâches suivantes :

- Organisation, ouverture et clôture des formations dispensées par les PSE
- Mobilisation des MER comme hôtes de jeunes apprentis et des MER formatrices d'autres MER pour les formations en technique et qualité
- Organisation de formations d'alphabétisation pour les jeunes et les adultes
- Identification et accompagnement à la formation des organisations professionnelles et associations groupements de base (OP/AGB)
- Appui à l'organisation de MER/PER et à la constitution de coopératives, etc.

L'autre partie des activités primordiales des GUM se déroule au bureau. Elle est réalisée par l'AIF qui est chargé de la saisie et de l'analyse de données . Ce travail comprend :

- La réception de fiches venant des CE

- La saisie périodique des données concernant les MER dans la base de données des MER/PER ainsi que ceux concernant les jeunes apprentis, OP/AGB et adultes alphabétisés, dans des fichiers Excel.
- La mise à jour des données et la vérification des anomalies et irrégularités.
- Le classement des fiches par commune, ainsi que leur stockage
- L'accueil des MER venant au bureau chercher les services du projet

Le résultat du travail de la saisie et de l'analyse de données est un CD déposé mensuellement à l'EPR. Il contient tous les données mises à jour de la base de données des MER/PER.

3.3.3. Rédaction des rapports

La rédaction des rapports a pour objectif de communiquer à l'EPR et aux différents hôtes les informations sur l'avancement des activités, les réalisations mensuelles et les décaissements financiers. L'encadreur de chaque GUM doit rédiger :

- Un rapport technique d'exécution par composante par rapport au programme d'activités et aux objectifs fixés, envoyé à l'EPR
- Un rapport financier détaillant l'utilisation des fonds, envoyé à l'EPR et à l'organisation hôte

La structure des rapports techniques devrait être la même pour tous les GUM depuis janvier 2011. Cependant, cette nouvelle structure n'a été adoptée que par le GUM Antsohihy. Le rapport financier consiste en un fichier Excel et la structure est différente pour chaque GUM.

3.3.4. Évaluation

L'évaluation est l'occasion pour les GUM d'examiner la façon dont sont menées leurs activités, d'évaluer la qualité de leurs services et la performance des autres acteurs concernés (PSE, MER hôtes, etc.) et d'en tirer des leçons. C'est l'occasion aussi de collecter des informations sur l'impact du projet, comme l'adoption des formations par les MER et jeunes apprentis, par exemple. Dans une perspective plus large, les évaluations présentent l'opportunité de déterminer si les stratégies du programme fonctionnent, ou si elle sont les mieux appropriées (Aubel, 2000).

Le travail d'évaluation fait par les GUM peut être résumé comme suit :

- Évaluation des formations : pour évaluer la qualité de formations dispensées
- Évaluation de leur propre performance : pour améliorer leur action
- Évaluation des MER hôtes : pour garantir la qualité des leurs formations aux jeunes
- Évaluation de l'impact des formations : pour mesurer l'adoption des formations dispensées aux bénéficiaires

3.4. Les outils pour le suivi des activités, la collecte et l'analyse de données

La gamme des outils utilisés par les GUM dans la poursuite des activités, la collecte de données, l'analyse et l'évaluation est détaillée dans le tableau ci-dessous.

Domaine	Outil	Objectif de l'outil	Périodicité	Responsable	Destinataire
1. Planification	Canevas planning	Fixer les objectifs mensuels/hebdomadaires, élaborer le plan de missions sur le terrain et définir les activités prioritaires	Mensuel, hebdomadaire pour l'AIF et l'encadreur dans quelques GUM	CE, AIF, validation par l'encadreur	GUM, EPR, hôte
2. Réalisations					
2.1. Suivi des activités, dont la collecte de données	Fiches préalables - Fiche d'identification MER - Fiche d'identification jeunes - Fiche d'identification OP/AGB - Fiche de diagnostic, BPE et BP	Faciliter le travail des CE dans la collecte de données, avoir l'information concernant les MER, jeunes apprentis et OP/AGB	Périodique	CE, AIF (pour l'inventaire au bureau)	GUM
	Cahier de suivi des MER (pour les MER déjà accompagnées)	Permettre la traçabilité des visites et des services d'appui conseil donnés par les CE aux MER/PER accompagnés	Chaque visité ou conseil donné	CE	GUM
2.2. Saisie et analyse de données	Cahier de réception de fiches	Permettre la traçabilité de fiches préalables venant des CE	Chaque réception (+ ou - hebdomadaire)	AIF	GUM
	BDD de MER/PER	Stockage de données concernant aux MER/PER	Périodique	AIF	CD avec BDD
	Fiche Excel de données des jeunes, OP/AGB, adultes alphabétisés	Stockage de données concernant les jeunes apprentis, OP/AGB et adultes alphabétisés	Avec chaque identification	AIF	GUM
3. Rédaction de rapports	Canevas rapport	Rapports d'avancements des activités, d'exécution et de décaissements	Mensuel	Rapport technique de l'encadreur, rapport financier du CTBS	EPR, hôte
4. Évaluation					

	Questionnaire d'évaluation de la conduite de la formation	Évaluer la qualité de la formation, le taux de satisfaction des MER ainsi que la performance des PSE	À la fin de la formation	CE, rempli par les MER	PSE, pour leur rapport
4.1. Évaluation des formations	Questionnaire pré et post test	Mesurer le niveau de connaissances avant la formation et l'augmentation de connaissances après la formation	Avant et après la formation	CE, PSE, rempli par les MER	GUM, EPR, PSE
	Questionnaire aux MER d'adoption de la formation	Mesurer l'adoption des formations par des MER six mois après la formation	Six mois après la formation	CE, PSE, rempli par les MER	GUM, EPR, PSE
	Fiches de présence	Mesurer le niveau de participation aux formations	Journalière pendant les formations	CE, PSE	PSE, EPR
4.2. Évaluation de la performance des GUM	Questionnaires aux MER d'évaluation des services offerts par les GUM	Évaluer la performance de GUM	Trimestriel	CE, rempli par les MER/PER	EPR
4.3. Évaluation des MER hôtes	Canevas rapport MER hôte	Communiquer aux GUM l'avancement des activités et la progression de l'apprentissage des jeunes	Au démarrage, mi-parcours et à la fin de la formation	MER hôte	CE, EPR
	Questionnaire d'évaluation des MER hôtes	Évaluer la performance des MER hôtes au cours des formations aux jeunes apprentis	À la fin de la formation	CE, rempli par les jeunes	CE, EPR
4.4. Évaluation des jeunes	Questionnaire d'adoption de la formation par les jeunes	Évaluer l'adoption des formations par des jeunes six mois après la formation	Six mois après la formation	CE, rempli par les jeunes	CE, EPR

Tableau 2. Les outils de suivi-évaluation utilisés par les GUM

3.4.1. La base de données de MER/PER

La base de données (BDD) de MER/PER a été développée et mise à l'essai dans les premiers mois de l'année 2011. Sa création répond à l'objectif de renforcement des outils de gestion de l'information inscrit dans le cadre de travail de la phase II de l'initiative SEGS². Selon le FIDA (2010), la BDD doit répondre aux fonctions suivantes :

- Gérer les données relatives à l'exécution physique et financière, par unités territoriales, composantes, sous-composantes, catégories de dépenses et sources de financement.
- Suivre la mesure des produits, résultats et impacts, dans le cadre de la gestion axée sur les résultats³ et du cadre logique.
- Faciliter la production de tableaux de bord pour accompagner les différentes étapes de la mise en œuvre en répondant aux questions de performance des différents agents et partenaires.

Pour cela, la BDD comprend des fonctions innovatrices telles que :

1. Le stockage, qui permet la saisie accélérée et l'entrepôt de données relatives aux MER depuis l'identification jusqu'à leur accompagnement-suivi.
2. Les états de sortie facilitent la visualisation de résultats, le traitement de données et leur analyse grâce à des fonctions qui permettent de :
 - Faire de requêtes visuelles sur des MER en facilitant leur traçabilité
 - Identifier ou chercher des MER par thème, région, district, commune, etc.
 - Faire de requêtes d'analyse de données croisée par type d'information :
 - Total de MER identifiées/inventoriées
 - Nombre de MER validées ou non validées
 - Nombre de MER avec diagnostic, BPE et BP fait
 - Nombre de MER ayant obtenu de crédit
 - Nombre de MER appuyées, accompagnées, etc.
 - Créer des listes de requêtes et d'analyse selon les critères souhaités
 - Faire des tableaux, graphiques, cartes thématiques, etc.

² L'initiative SEGS est une initiative développée par le FIDA à Madagascar depuis 2007 dans le but d'améliorer et consolider les systèmes de suivi-évaluation et de gestion de savoirs par l'amélioration des analyses et la diffusion des leçons et expériences émanant des projets.

³ La gestion axée sur les résultats est une stratégie de management qui se focalise sur l'utilisation performante de l'information pour améliorer la prise de décision au sein des projets.

- Importer des données vers des tableaux d'Excel, documents Word, etc.
- Faire des requêtes croisées par rapport aux objectifs du projet et résultats d'exécution du programme visant à l'élaboration du tableau de bord

3. Les fonctions automatiques qui permettent de :

- Répondre à la demande d'information des utilisateurs selon leurs besoins
- Actualiser automatiquement les listes préétablies (MER identifiées, MER validées, appuyées, etc.) au fur et à mesure de la saisie de données
- Obtenir de l'information à partir des listes préétablies selon les critères souhaités (par année, par filière, par activité, par commune, etc.)

La BDD est conçue sous le principe de la stratégie Appui conseil accompagnement suivi (ACAS), exprimée dans la session suivante. L'objectif final de la BDD est d'intégrer toute l'information adaptée à tous les acteurs dans les différents niveaux du projet (AIF, CE, Chargé de communication, suivi-évaluation et gestion de savoirs (CCSEGS), Responsable du suivi-évaluation (RSE), FIDA, MINAGRI, etc.).

Le principal défi pour le projet est de rendre la BDD totalement opérationnel et de l'exploiter au maximum pour l'analyse des données. Il y a actuellement un retard dans la mise à jour et l'épuration des données des années 2009 et 2010. De plus, elle est sous-utilisée, car seulement les GUM et l'équipe de S&E l'utilisent.

3.5. Stratégie d'action (concept référentiel ACAS)

La démarche des GUM dans le renforcement de micro et petites entreprises se décline dans les quatre grandes étapes suivantes :

3.5.1. Identification

L'identification des MER consiste à faire un inventaire des entrepreneurs dans les districts et communes d'intervention du projet. Avec l'appui d'une fiche d'identification préalable, les CE collectent de l'information concernant les bénéficiaires et leur activité/filière. Cette phase apporte aussi des renseignements sur le niveau d'organisation de l'entrepreneur, c'est-à-dire s'ils font partie d'une association, groupement, coopérative ou union. Ainsi, un numéro d'identification est assigné au MER pour le suivi de son dossier.

3.5.2. Validation

Cette activité est réalisée chez le bénéficiaire et consiste à vérifier que la MER effectue vraiment l'activité mentionnée pendant l'identification. La MER doit choisir, par ailleurs, une activité prioritaire afin de recevoir les appuis du projet et prouver avoir un minimum d'une année d'ancienneté dans son activité.

Une fois qu'une entreprise a été validée, un diagnostic est fait afin d'établir une situation de référence appelé T0. Avec l'appui d'une fiche de diagnostic établie par le programme,

l'information relative à l'activité génératrice de revenu (produits, quantités produites, etc.) est remplie ainsi que leur détails de commercialisation, les moyens matériels appartenant à la MER, l'équipement et l'infrastructure disponibles dans l'entreprise, la main d'œuvre utilisée (nombre et leur caractère), etc. Enfin, la MER est classée dans une des catégories proposées par PROSPERER (MER naissante, à potentiel, en croissance ou PER).

Ce premier diagnostic représente la situation de référence de MER par rapport à l'année de service du projet (dans la plupart de cas c'est l'année 2009). Le T1 est normalement établi une année après l'établissement de la situation de référence T0.

Simultanément, le bilan plan d'entreprise (BPE) qui représente plus spécifiquement la feuille de route de l'entreprise, peut être réalisé. Il montre la vision de la MER, ses objectifs, ses besoins spécifiques (financiers ou non financiers) et les appuis qui lui sont le mieux adaptés. De plus, si la MER a besoin d'accéder à un crédit, un business plan (BP) justifiant la capacité technique et financière de la MER est réalisé.

3.5.3. Appui

Une fois établis le BPE et le BP, la MER peut bénéficier des appuis financiers (normalement, un crédit) ou non financiers, tels que :

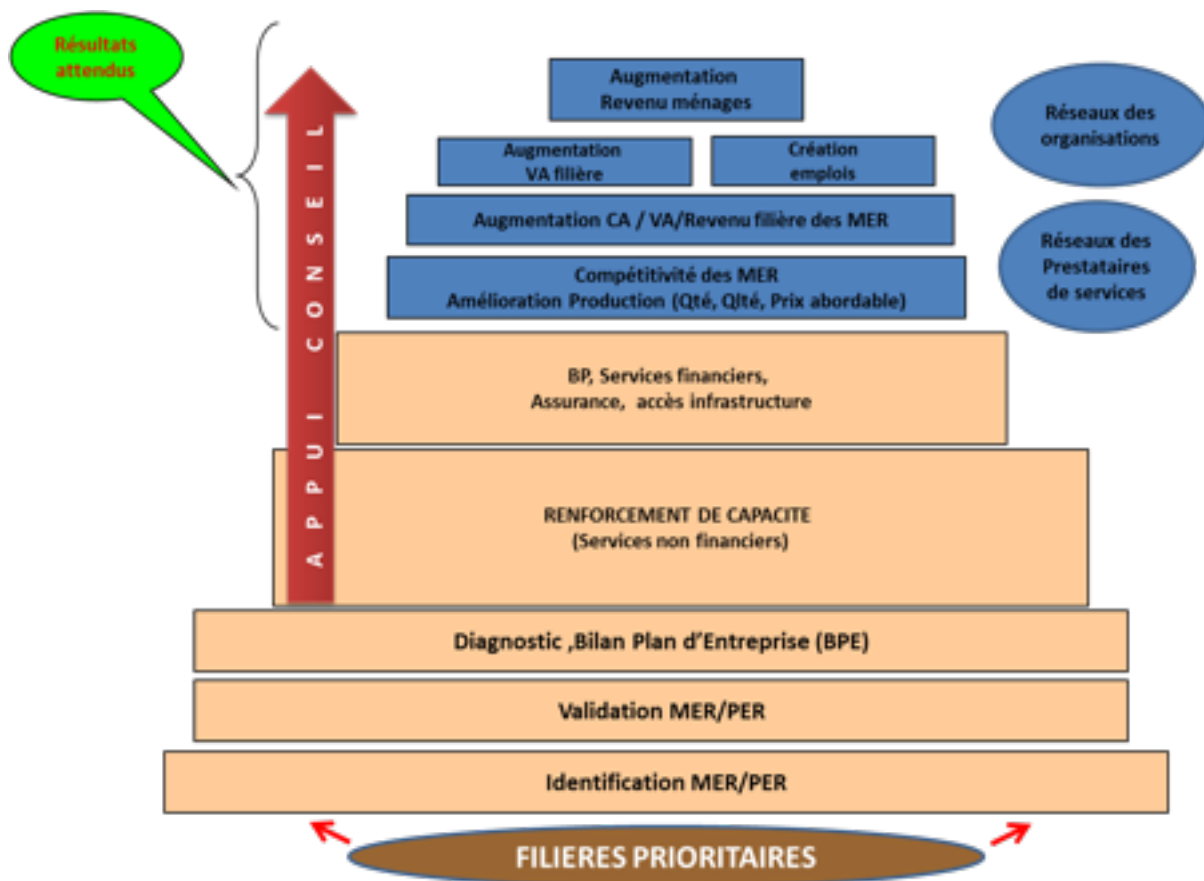
- Formation en gestion et comptabilité simplifiées
- Formation en culture entrepreneuriale
- Formation en culture d'épargne et de crédit
- Formations en marketing et commercialisation
- Formation technique et de qualité

Par ailleurs, indépendamment du type de service mentionné ci-dessus le service d'appui conseil doit être donné au MER tout au long du processus.

3.5.4. Accompagnement-suivi

Dans l'optique « d'assurer la réussite des MER dans leur processus de développement » les GUM accompagnent l'entrepreneur en le guidant et lui donnant des services d'appui et de conseil. Pour cela, les CE doivent accompagner les MER pendant une période maximum de 18 mois, à la fin de laquelle l'entreprise doit être capable de bien maîtriser son activité. Chaque CE doit accompagner un total de 100 MER/PER déjà validées, ce chiffre étant le quota des CE.

Le concept base de cette stratégie est l'appui conseil accompagnement suivi (ACAS), évoqué par PROSPERER dans sa logique d'intervention et illustré dans le schéma ci-après :



Source : RSE, PROSPERER

Il manque néanmoins en ce moment une traçabilité des activités d'appui conseil accompagnement suivi et, malheureusement, le suivi est pratiquement inexistant dû apparemment à un problème de perception du concept. Cela reste un problème majeur auprès de tous les GUM et un défi pour l'EPR.

3.5.5 L'accompagnement-suivi pour bien réussir leur développement

Enfin, les services de base apportés aux MER sont parfois insuffisants s'ils ne sont pas inscrits dans un système de services. Ainsi, une MER qui bénéficie, par exemple, d'un crédit doit être accompagnée d'un appui-conseil sur la bonne utilisation du crédit. L'achat d'équipement ou de matériel essentiel au MER peut être recommandé par le CE, et accompagnée par une formation nécessaire pour améliorer la productivité.

Une entreprise ayant reçu une formation sur les techniques de base de la vannerie la première année peut avoir besoin la deuxième année d'une formation en marketing et commercialisation. La logique est que cette MER qui produit alors de beaux sacs avec des motifs originaux grâce à la première formation aura besoin de connaître le fonctionnement du marché pour réussir à vendre ses produits à un prix gratifiant.

3.6. Problèmes rencontrés et points de blocage

À l'occasion de la mission de formation de la BDD de MER/PER aux GUM du 16 au 18 mai à Antsohihy, un exercice d'identification et classement des problèmes a été fait. L'objectif était d'identifier les problèmes auxquelles les différents GUM régionaux font face et leur perception des problèmes prioritaires. Suite à cet exercice, des discussions ont été menées avec chaque GUM visant à approfondir les problèmes les plus importants. Les résultats obtenus sont détaillés dans le tableau ci-dessous et analysés dans la discussion ci-après :

Problème	Antsohihy	Mandritsara	Port-Berge	Befandriana Nord	TOTAL	RANK
Pas de fluidité d'information entre GUM, les CE et l'EPR	2	6	5	7	20	e
Confusion des rôles entre GUM, l'hôte et l'EPR	5	5	8	6	24	c
Difficultés d'accompagnement de formations transversales	2	4	2.5	3	11.5	i
Charge de travail (de point indéterminé) des AIF et CE	4	1.5	9	4	18.5	f
Remplissage du cahier de gestion (pas d'habitude MER)	8	3	2.5	8	21.5	d
Changement fréquent des outils de collecte de données	9	9	6	5	29	a
Planification perturbée par des urgences	7	1.5	2.5	1.5	12.5	h
Temps trop court pour la régularisation et le rattrapage	6	8	2.5	9	25.5	b
Pluralité des instructions	2	7	7	1.5	17.5	g

Tableau 3. Les différents et principaux problèmes identifiés auprès de GUM Sofia.

Légende: 9 correspond au problème principal; 4,3,2, etc. aux moins importants ; les valeurs les plus basses répétées dans chaque colonne indiquent qu'il n'y a pas de problème ⁴

Le changement fréquent des outils de collecte de données, puis le temps trop court pour leur régularisation et rattrapage, la confusion de rôles entre les GUM, l'organisme hôte et l'EPR et finalement le remplissage du cahier de gestion par des MER représentent les principaux problèmes selon la perception globale des GUM. Au niveau de chaque GUM cependant, la perception des problèmes est différente dû possiblement au différent contexte dans lequel chaque GUM est inséré.

⁴ Lorsque un répondant décide de ne pas classer un problème ça peut être parce qu'il n'existe pas pour lui ou qu'il n'a pas de connaissance sur celui-ci. Dans ce cas, la valeur la plus basse est assignée ou le moyen (si deux ou plus problèmes ne sont pas classés) des valeurs qu'auraient été assignées est octroyé (Fielding et.al. 1998).

4. Analyse et conclusions

L'identification des problèmes auprès des GUM peut faciliter l'élaboration d'actions correctives en fonction de leurs priorités. Les valeurs individuelles assignées pour chaque GUM, par ailleurs, devraient nous aider à élaborer des actions spécifiques mieux adaptés aux besoins de chacun.

Pour aider à cela, une analyse plus approfondie sur les principaux problèmes est par la suite proposée. L'analyse est centrée sur trois aspects essentiels du système de suivi-évaluation qui, selon cette étude, méritent une attention particulière : la collecte de données, leur traitement et analyse ainsi que leur qualité.

La collecte de données, qui représente la première source de génération de l'information est d'abord menacée par le problème du remplissage du cahier de gestion. Selon les GUM, 90 % des MER ne remplissent pas leur cahier de gestion, au moins sans appui du part des CE. Selon ces derniers, les MER n'ont pas l'habitude de remplir le cahier de gestion. Ce chiffre est un souci alarmant puisque ce problème occasionne des difficultés à bien établir le diagnostic T1, qui est fait à partir du diagnostic T0, et le cahier lui-même.

Par ailleurs, les CE notent que les MER ne remplissent pas leur cahier même si elles ont reçu la formation. Ainsi, c'est une évidence qu'en absence d'un cahier rempli, au moment du questionnaire aux MER sur l'information obtenu par le passé, il y a une sous-évaluation et par conséquent une diminution de la fiabilité et de la qualité de données.

Pour pallier ce problème, il convient de redoubler les efforts des CE dans l'appui aux MER au remplissage du cahier de gestion, mais, en vue de leur charge de travail, faut-il éventuellement améliorer ou augmenter les formations en gestion et comptabilité simplifiées, ou les efforts d'alphabétisation ?

Quant au traitement et à l'analyse des données, on note divers problèmes. Tout d'abord, le temps pour la régularisation et le rattrapage de données est très limité, et la charge de travail des AIF et des CE est très importante et affecte la mise à jour de la BDD, priorité de l'EPR et l'EPN. Cette situation met une forte pression sur les équipes des GUM, augmente leur charge de travail, retarde l'exécution d'autres activités et résulte en une accumulation du travail.

Peu de temps est alors disponible pour le traitement et l'analyse des données, ce qui affecte la qualité de cette analyse. Pendant le mois d'avril, quatre consultants ont été recrutés pour appuyer les GUM dans la mise à jour de la BDD. Cette activité est bien justifiée et recommandée dans l'idée d'améliorer la qualité des analyses.

Ce problème est lié au problème de changement fréquent des outils de collecte de données. Le changement fréquent des outils se réfère spécifiquement aux fiches préalables d'identification de MER/PER, la fiche de diagnostic, le BPE et le BP, qui ont été changés en 2009 et 2010 (quatre fois cette dernière année). En 2009, par exemple, le BP n'existait pas et le BPE était plus simple. Aussi, la fusion de quelques outils comme la fiche d'identification et le diagnostic ont été recommandés par la mission de supervision de 2009 (FIDA, 2009).

Or, au moment de la création de nouveaux outils ou de leur changement, on génère un besoin de collecte de nouvelles données et de régularisation et mise à jour de celles déjà collectées. Bien que cette mesure de changement des outils réponde à des besoins d'amélioration de l'information collectée, il est impératif d'éviter des retards dans la conception des outils et d'essayer d'assurer leur mise en place au départ de nouveaux projets.

Plus complexe encore est le problème évoqué avec les hôtes des contraintes auxquelles font face les GUM et qui affectent déjà leur pérennisation. On note ainsi un retard dans le paiements de salaires et des indemnités (d'environ d'un à trois mois) et un problème lié à l'utilisation des motos, car les CE femmes ont des difficultés à les utiliser. Il y a eu, par le passé, des démissions liés à ces problèmes, des demandes de régularisation des salaires arriérés, et un des AIF s'est refusé de travailler pendant une semaine.

Il est important de considérer que le projet est dans sa troisième année et que les équipes de GUM sont d'une certaine manière démotivées. Ces contraintes liées aux organismes hôtes nécessitent dialogue et réflexion, un éclaircissement des rôles et peut-être une renégociation des tâches, responsabilités et conditions, en particulier surtout celles des AIF et des femmes CE. Également, les retards dans la rédaction des rapports, l'autorisation des paiements et la comptabilité doivent être réglés.

Pour conclure, pour assurer la mise en pratique de la logique d'intervention du projet et garantir la qualité des services et des appuis offerts par les GUM aux MER/PER, il est urgent de clarifier le concept référentiel appui conseil accompagnement suivi (ACAS) auprès des GUM.

5. Références

Arraes, M.F. 2010. Étude de cas Ivo Fanoitra/Le guichet unique multiservices. PROSPERER, Programme Pays Madagascar. Madagascar.

Aubel J. 2000. Comment assurer la participation des exécutants de programme dans le processus d'évaluation. Programme d'appui technique à la survie de l'enfant/services de secours catholique. Calverton-Baltimore MD.

FIDA. 2002. Un guide pour le suivi-évaluation de projets: Gestion d'impact en développement rural. Rome.

FIDA. 2009. Aide-mémoire de la mission de supervision de PROSPERER. Madagascar.

FIDA. 2010. Suivi-évaluation et gestion de savoirs phase II : Appui à la formulation du cadre de travail et plans d'action. Madagascar.

Fielding, J.W., Riley J. and Oyejola, A.B. 1998. Ranks are statistics: some advice for their interpretation. In : PLA Notes 33 : 35–39. IIED London.

Mikelssen B. 2005. Participatory methods in use. In Methods for development work and research: a new guide for practitioners. Second Edition, Sage, New Delhi.

Site web: <http://www.cite.mg> (date de consultation, juin 2011)

Documents et archives de PROSPERER Sofia:

- Convention de partenariat avec les organismes hôtes
- Rapports techniques et financiers des GUM