

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

RESUME ANALYTIQUE

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES ILLUSTRATIONS

SIGLES ET ABREVIATIONS

INTRODUCTION .....1

### PREMIERE PARTIE. DE LA PRIVATISATION A LA REINSERTION

PROFESSIONNELLE.....5

CHAPITRE1. DEROULEMENT DE LA PRIVATISATION .....6

*1.1. Cadre général de la privatisation.....6*

1.1.1.Politique de privatisation .....6

1.1.2.Cadre fonctionnel et opérationnel.....8

1.1.3.Impacts de la privatisation sur les employés et sur l'économie nationale ....14

*1.2. Stratégie d'atténuation des impacts de la privatisation sur les agents déflatés :  
établissement du plan transversal social.....17*

1.2.1. Volet indemnisation et autres compensations financières .....18

1.2.2.Volet « couverture sociale » .....18

1.2.3.Volet « appui à la réinsertion professionnelle » .....19

CHAPITRE2. LE PROCESSUS DE REINSERTION PROFESSIONNELLE .....20

*2.1. Les intervenants et les acteurs.....20*

2.1.1.PASERP .....20

2.1.2.Organismes d'appui .....21

2.1.3.Partenaires indirects de PASERP .....21

*2.2. Les actions de reconversion des agents déflatés : suivi de l'itinéraire de  
réinsertion professionnelle .....22*

2.2.1..Phase préalable .....23

2.2.2.Accueil-Bilan-Orientation .....	23
2.2.3.Formation.....	23
2.2.4.Réinsertion professionnelle .....	23
2.2.5.Suivi-accompagnement.....	23
2.2.6.Statistiques des travailleurs licenciés et montants débloqués.....	25

### CHAPITRE3. ROLE DES ORGANISMES D'APPUI DANS LA REINSERTION

PROFESSIONNELLE. CAS D' ENTREPRENDRE A MADAGASCAR .....	26
3.1. Missions d'EAM.....	26
3.1.1.Présentation et organisation d'EAM.....	26
3.1.2.Activités d'EAM.....	27
3.2.Procédures de réinsertion professionnelle .....	28
3.2.1.Les procédures à chaque phase de la réinsertion .....	29
3.2.2.Les agents déflatés encadrés par EAM.....	33

<u>DEUXIEME PARTIE. EVALUATION D'IMPACT DES ACTIONS DE</u> <u>RECONVERSION DES AGENTS DEFLATES SUR LE DEVELOPPEMENT DU</u> <u>GRAND ANTANANARIVO.....</u>	36
---	----

### CHAPITRE4. METHODE DE L'EVALUATION DE L'IMPACT .....

4.1. Intérêt du choix du critère d'impact .....	37
4.1.1. Présentation des critères les plus utilisés .....	37
4.1.2.Avantages de l'utilisation de l'impact comme critère .....	38
4.2. La démarche d'évaluation d'impact.....	40
4.2.1.Inventorier les changements .....	40
4.2.2.Choisir les effets provoquant des changements significatifs et durables .....	42
4.2.3.Dresser une grille de lecture des effets .....	43
4.2.4.Etablir des indicateurs.....	43
4.2.5.Détermination de l'impact .....	43

### CHAPITRE 5. APPLICATION DE LA METHODE D'ETUDE D'IMPACT : LA

REINSERTION PROFESSIONNELLE ET LE DEVELOPPEMENT DU GRAND ANTANANARIVO ..	45
5.1.Etude de la zone d'impact ou milieu récepteur .....	45
5.1.1.Choix de la zone d'étude .....	45
5.1.2.Monographie du Grand Antananarivo .....	45

5.1.3.Problématique de la zone.....	49
5.2. <i>Collecte des données</i> .....	49
5.2.1.Enquêtes auprès des agents déflatés .....	49
5.2.2.Interviews des intervenants dans la réinsertion professionnelle.....	51
5.2.3.Assistance à un séminaire .....	52
5.3. <i>Analyse d'impact des actions de reconversion des agents déflatés sur le développement du Grand Antananarivo</i> .....	53
5.3.1.Prise de la situation de rupture professionnelle comme référence .....	53
5.3.2. Choix des effets des actions de reconversion engendrant des changements significatifs et durables .....	61
5.3.3. Analyse de la grille de lecture des effets et définition de l'impact.....	65
CHAPITRE 6. CRITIQUES ET SUGGESTIONS .....	70
6.1. <i>Problèmes internes et externes entravant la contribution des actions de reconversion au développement du Grand Antananarivo</i> .....	70
6.1.1. Problèmes rencontrés à chaque phase de la réinsertion professionnelle .....	70
6.1.2. Facteur externe : impact de la crise de 2002 sur la réinsertion professionnelle et sur le développement du Grand Antananarivo .....	75
6.2. <i>Stratégies d'atténuation des impacts négatifs de la réinsertion professionnelle sur le développement du Grand Antananarivo</i> .....	77
6.2.1.Les mesures préventives .....	77
6.2.2.Les mesures correctives .....	80
6.2.3.Les mesures compensatrices.....	83
CONCLUSION.....	85
ANNEXES.....	87
ANNEXE N°01 : DECRET N°97-584 PORTANT PREMIERE LISTE DU PROGRAMME DE DESENGAGEMENT DES ENTREPRISES PUBLIQUES OU PARTICIPATIONS DE L'ETAT .....	87
ANNEXE N°02 : DECRET N°96-783 PORTANT CREATION D'UN FONDS DE PORTAGE ET DE PRIVATISATION .....	89
ANNEXE N°03 : DECRET N°96-823 DU 4 SEPTEMBRE 1996, STATUTS DU FONDS SOCIAL ET D'APPUI POUR LE DEVELOPPEMENT REGIONAL .....	90

ANNEXE N°04: LOI N°96-011, TITRE IV, SOUS TITRE II : DU FONDS SOCIAL ET D'APPUI POUR LE DEVELOPPEMENT REGIONAL.....	91
ANNEXE N°05 : MODELE DE FICHE DE DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE.....	92
ANNEXE N°06: AGENTS DEFLATES ENCADRES PAR EAM DANS LE CADRE DU SUIVI- ACCOMPAGNEMENT MAIS N'AYANT PAS FAIT L'OBJET D'ABO .....	96
ANNEXE N°07 : QUESTIONNAIRE.....	97
ANNEXE N°08 : DETAILS DE L'INTERVIEW DU DIRECTEUR DU PASERP .....	103
ANNEXE N°09 : LES GRANDES LIGNES DE L'ENTRETIEN AVEC LE PRESIDENT DU Tafa.....	105
ANNEXE N°10 : BILAN DES INTERVENTIONS DES ORGANES D'APPUI.....	106
LORS DE L'ABO DES DEFLATES DU RNCFM .....	106
ANNEXE N°11: LISTE DES METIERS PASSIBLES D'IMPOT SYNTHETIQUE .....	108
BIBLIOGRAPHIE.....	109

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01: Situation des dossiers des agents déflatés encadrés par la Direction Régionale d'EAM Antananarivo au 20/10/03 .....	34
Tableau N°02: Répartition de la population dans les quatre fivondronana constituant le Grand Tanà en 1993 .....	46
Tableau N°03: Nombre d'établissements scolaires du Grand Antananarivo .....	47
Tableau N°04: Population active : activité du chef de famille .....	48
Tableau N°05: Répartition des agents déflatés selon l'utilisation des indemnités de licenciement et l'entreprise d'origine. ....	54
Tableau N°06: Statistiques des agents déflatés suivant leur sexe et les conséquences du licenciement sur leur vie familiale .....	56
Tableau N°07 : Répartition des agents déflatés selon leur sexe et les effets du licenciement sur leur vie sociale .....	57
Tableau N°08: Répartition des agents déflatés selon leur sexe et l'impact du licenciement sur leur personnalité .....	58
Tableau N°09. : Statistiques des déflatés selon leur niveau d'étude et leur sexe. ....	60
Tableau N°10: Statistiques des agents déflatés suivant leur âge. ....	61
Tableau N°11 : Identification des effets des actions de reconversion engendrant des changements significatifs et durables .....	62
Tableau N°12 : Grille de lecture des effets .....	65

## LISTE DES SCHEMAS

Schéma N°01 : FLOWCHART globale du processus de désengagement-----	13
Schéma N°02: Itinéraire de réinsertion professionnelle -----	24

## **SIGLES ET ABREVIATIONS**

ABO	: Accueil –Bilan –Orientation
AD	: Agents Déflatés
AGR	: Activité Génératrice de Revenu
Cnaps	: Caisse Nationale des Prévoyances Sociales
COMODE	: CONseil Malgache des ONG pour le Développement et l’Environnement
CP	: Comité de Privatisation
DSM	: Direction des Statistiques des Ménages
EAM	: Entreprendre A Madagascar
EPC	: Etudes – Perspectives – Conseils
FID	: Fonds d’Intervention pour le Développement
FJKM	: Fiangonan’i Jesosy Kristy eto Madagasikara
FPP	: Fonds de Portage et de Privatisation
FR	: Fonds de Redéploiement
FSADR	: Fonds Social d’Appui au Développement Régional
IDA	: International Development Association
INSTAT	: Institut National de la Statistique
MDP	: Madagascar Développement Placement
MEPE	: Microentreprises et petites entreprises
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OSIPD	: Office Statistique et Informatique pour la Programmation du Développement
OTIV	: Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola
PASERP	: Programme d’Action Sociale et Economique pour la Réinsertion Professionnelle
PATESP	: Projet d’Appui Technique au Secteur Privé
PDSP	: Deuxième Projet de Développement du Secteur Privé
RNCFM	: Réseau National de Chemin de Fer Malgache
RP	: Réinsertion Professionnelle
SAF	: Sampan’Asan’ny Fampandrosoana
STP	: Secrétariat Technique à la Privatisation
TAFA	: Tambatra ho an’ny Fampandrosoana

## **INTRODUCTION**

Pour cerner les problèmes relatifs au désengagement de l'Etat, il s'avère nécessaire de traiter d'abord des causes de ce désengagement. Nous allons donc rappeler la situation socio-économique durant les périodes de nationalisation

La période de juin 1975 à octobre 1991 a été caractérisée par le régime économique socialiste. Cette période a été marquée par la nationalisation des secteurs stratégiques de l'économie notamment : les banques, l'assurance, les sociétés sucrières...En outre, elle était caractérisée par les investissements à outrance. L'Etat a donc installé des entreprises de production dont il était le seul actionnaire, notamment : des huileries, des usines de fabrication d'engrais, des usines de fabrication de chaussures, une usine de torréfaction de café, une usine de fabrication de lait d'origine végétale (lait soja), etc. Mais ce régime était un échec étant donné la dégradation de l'économie. Par conséquent, l'Etat a opté pour une nouvelle stratégie entre autres, la libéralisation de l'économie. Cela s'est poursuivi par l'application du désengagement de l'Etat à partir de 1997. La privatisation de plusieurs entreprises a gonflé le nombre des chômeurs sur le marché.

### ***Justification du sujet et problématique***

L'intérêt porté sur le sujet provient de la constatation de diverses interrogations concernant l'effectivité de la reconversion des agents déflatés dans le cadre du Programme d'Action Sociale et Economique pour la Réinsertion Professionnelle (PASERP). En effet, l'on se demande si les agents déflatés auparavant, ont réellement intégré le monde du travail et quel serait le sort réservé aux travailleurs qui viennent d'être licenciés récemment. Ainsi, le thème traité dans le cadre de cette étude est pertinent étant donné qu'il veut évaluer le programme de réinsertion professionnelle et en particulier, identifier les impacts de ces actions de reconversion sur le développement du Grand Antananarivo. D'ailleurs, la réinsertion professionnelle demeure une grande préoccupation pour l'Etat, voilà pourquoi le contrat de financement de celle-ci par la Banque mondiale et l'Etat a été renouvelé.

Nous nous sommes posés la question de savoir dans quelles mesures les activités professionnelles exercées par les agents déflatés contribuent-elles au développement du Grand



Antananarivo ? En effet, pour savoir si les agents déflatés ont été réellement reconvertis, il faudrait vérifier si la réinsertion de ces agents a eu des répercussions sur leur situation socioéconomique et sur le développement du Grand Antananarivo.

### ***Domaines de définition***

Pour une meilleure compréhension de l'analyse, il est indispensable de définir quelques mots clés à savoir : l'impact, la réinsertion professionnelle, le développement et le Grand Antananarivo.

**Impact** : la notion d'impact a beaucoup évolué. Venant du latin impactum (heurter), impact signifiait endroit où vient frapper un projectile<sup>1</sup>, puis, elle se définissait comme l'effet d'une action forte et brutale<sup>2</sup>. Plus tard, l'impact était l'influence décisive de quelque chose ou de quelqu'un sur le déroulement de l'histoire des événements<sup>3</sup>. De nos jours, nous définissons l'impact comme les changements produits par une action de développement sur l'environnement, l'économie, les populations...

**Réinsertion professionnelle** : c'est l'action de réintroduire les agents déflatés dans le monde du travail. Elle signifie donc le retour à l'emploi des agents déflatés.

**Développement** : Le Petit Larousse 1998 précise que le développement est une amélioration qualitative durable d'une économie et de son fonctionnement.

Des études faites sur les pays du tiers monde ont abouti à une définition du développement comme étant la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population. Ainsi, ces changements rendent cette population apte à accroître cumulativement et durablement sa production. La notion de développement va de pair avec la croissance économique. Cette dernière constitue un préalable au développement économique.

---

<sup>1</sup> Définition tirée de la Grande encyclopédie Larousse de 1962.

<sup>2</sup> Définition tirée du Petit Robert de 1978.

<sup>3</sup> Définition tirée du Petit Larousse de 1988.

**Grand Antananarivo :** Communément appelé Grand Tanà, cette zone regroupe les fivondronana d'Antananarivo Renivohitra, d'Antananarivo Atsimondrano, d'Antananarivo Avaradrano et Ambohidratrimo.

### ***Méthodologie***

Pour mener à bien notre étude, nous avons adopté la méthodologie suivante : en nous basant sur les résultats des enquêtes de quelques agents déflatés et sur les interviews effectuées auprès des grands responsables de ce programme de réinsertion professionnelle, et en faisant recours aux éléments théoriques acquis dans le cadre de la formation en Développement Local et Gestion de Projet, nous allons traiter les impacts de la réinsertion professionnelle sur le développement.

### ***L'approche théorique et l'approche pratique***

Durant cette étude, nous avons utilisé divers documents de travail du PASERP. La consultation préalable des textes régissant le domaine de la privatisation à Madagascar s'avérait aussi nécessaire. A l'aide de ces données, nous avons pu décrire, expliquer et analyser le processus allant de la privatisation à la réinsertion professionnelle.

Après, nous avons mené une enquête sur terrain auprès des agents déflatés de la zone du Grand Antananarivo, pour recueillir des données concernant l'étude d'impact des actions de reconversion sur ces agents. Puis, nous avons fait une descente sur terrain avec les cadres techniciens d'un organe d'appui pour faire un suivi des entreprises créées par ces travailleurs licenciés.

Par ailleurs, il nous a été indispensable d'effectuer des recherches sur les méthodes d'évaluation d'un projet afin de compléter les connaissances déjà acquises en cours. A partir de ces canevas, nous avons pu réaliser l'évaluation du programme de réinsertion.

### ***Hypothèse de travail***

Pour une meilleure conduite de notre étude, nous avons fixé une hypothèse de travail selon laquelle les activités créées dans le cadre de la réinsertion professionnelle par les agents déflatés ont un impact positif sur le développement du grand Antananarivo. Il s'agit donc pour nous, tout au long de cet écrit, de chercher à confirmer ou à infirmer cette hypothèse.

### ***Plan de l'étude***

Le sujet est traité en deux parties. La première partie est consacrée à la description des différentes phases allant de la privatisation à la réinsertion professionnelle. Elle présente le cadre général de la privatisation, expose le processus de réinsertion professionnelle et met en évidence les rôles des organismes d'appui dans ce processus.

La deuxième partie détermine les impacts des actions de reconversion des agents déflatés sur le développement du Grand Antananarivo. Elle précise l'importance de l'utilisation de l'impact comme critère. Puis, elle présente les modalités d'évaluation de l'impact de la réinsertion professionnelle sur le développement de cette région. Ensuite, elle s'efforce de faire quelques critiques sur les acteurs de la réinsertion professionnelle et tente par la même occasion d'apporter des solutions. Après, elle analyse les facteurs bloquants le développement du Grand Antananarivo dans le cadre de la réinsertion professionnelle. Enfin, elle propose des stratégies d'atténuation des impacts négatifs de la réinsertion professionnelle sur le développement de cette zone.

**PREMIERE PARTIE**

**DE LA PRIVATISATION A LA REINSERTION PROFESSIONNELLE**

Cette première partie exposera le chemin parcouru par les acteurs, de la privatisation à la réinsertion professionnelle. Elle décrira le déroulement de la privatisation puis étudiera le processus de réinsertion professionnelle et enfin, mettra en évidence le rôle des organismes d'appui dans ce processus, en particulier Entreprendre A Madagascar sera pris comme exemple.

## **CHAPITRE1. DEROULEMENT DE LA PRIVATISATION**

Le premier chapitre nous situera dans le cadre général de la privatisation. Par la suite, il nous présentera les stratégies d'atténuation des impacts de la privatisation prises par les autorités.

### 1.1. Cadre général de la privatisation

La privatisation se définit comme le désengagement de l'Etat du secteur public pour le confier au secteur privé. Afin de mieux comprendre ce terme, il convient d'analyser la politique de privatisation. Le cadre fonctionnel et opérationnel sera aussi mis en exergue. Par conséquent, à la fin de cette section, nous pourrions identifier les impacts de la privatisation sur l'environnement socioéconomique et sur les agents déflatés.

#### 1.1.1.Politique de privatisation

Le programme de désengagement de l'Etat porte sur 47 entreprises et établissements publics<sup>4</sup>. Le processus de désengagement de l'Etat de chacune de ces entreprises ne pourrait pas être analysé mais un modèle global sera présenté. Mais auparavant, nous allons déterminer les principes généraux du désengagement de l'Etat.

##### 1.1.1.1.Principes généraux du désengagement de l'Etat

Trois principes généraux marquent le désengagement de l'Etat : la transparence, la concurrence et la séparation entre la politique administrative et l'exécution technique. La transparence doit être appliquée dans les procédures. Cette règle a pour but d'assurer l'honnêteté des opérations. Par conséquent, chaque opération doit être claire, précise, justifiée et les informations sur ces opérations doivent être accessibles au grand public.

---

<sup>4</sup> La première liste des entreprises publiques à privatiser contenait 45 entreprises mais après deux autres entreprises ont été rajoutées à la liste, en l'occurrence TELMA et SBM. Voir annexe N°01.

Le second principe porte sur la concurrence. Elle permet d'avoir les meilleures conditions de cession des entreprises à privatiser en effet, s'il y a différentes personnes qui veulent être acquéreurs, l'Etat choisira celle qui fait la meilleure offre. Donc, l'Etat fera en sorte qu'il y ait une panoplie de concurrents.

Le dernier principe concerne la séparation entre organes de décision politico-administrative et d'exécution technique. Le but de cette séparation consiste à désigner un responsable pour chaque tâche spécifiée. En effet, si à chaque fonction correspond un poste bien déterminé, le responsable de tel ou tel acte est tout de suite déterminé. Ceci facilitera l'observation des deux autres principes : la transparence et la concurrence.

#### 1.1.1.2.Cadre légal et réglementaire

Cette section explicitera les motifs de ce désengagement de l'Etat et les grandes lignes de la loi N°96-011 .

#### **a- Motifs de ce désengagement de l'Etat**

Le désengagement de l'Etat a été prôné pour deux raisons. La première raison se rapporte à l'endettement excessif de l'Etat qui a des conséquences graves sur les performances économiques et financières. En effet, pour assurer le fonctionnement des secteurs productifs, l'Etat emprunte de l'argent aux bailleurs de fonds. Le paiement des annuités engendre des effets néfastes sur l'économie notamment l'instabilité macro-économique tel que le déficit de la balance des paiements, se manifestant par l'incapacité à générer les devises nécessaires pour assurer les charges de la dette. Le désengagement constitue donc un frein à l'excès d'endettement.

La deuxième raison évoquée concerne la dérivation de l'activité de l'Etat par rapport à ses missions principales :

- définition et contrôle d'application de la politique globale
- amélioration du secteur social qui a tendance à se dégrader (éducation, santé, infrastructures...)

La privatisation permet donc de recentrer ces activités de l'Etat. Par conséquent, l'adoption de la loi N°96-011 s'avérerait une nécessité.

### **b- Les grandes lignes de la loi N°96-011**

Cette loi portant désengagement de l'Etat des entreprises du secteur public a été publiée le 13 Août 1996. Le législateur définit dans le premier article ce qu'on entend par entreprises du secteur public. Ainsi, « toutes les entreprises dans lesquelles l'Etat ou des personnes morales de droit public détiennent directement ou indirectement tout ou partie du capital ou le pouvoir de décision exclusif » sont des « entreprises du secteur public ».

Cette loi a été conçue dans le souci d'améliorer l'efficacité, la productivité des entreprises du secteur public, d'assurer une gestion efficiente de ces entreprises et pour permettre la mise en œuvre d'une économie de concurrence. Par conséquent, le rôle du secteur privé dans toutes les activités économiques est élargi de sorte que le gouvernement puisse enfin se consacrer à ses missions essentielles ( éducation, santé, justice, défense...) et alléger les charges de l'Etat. L'objectif de cette loi vise à créer des conditions pour encourager et développer les investissements privés.

#### 1.1.2.Cadre fonctionnel et opérationnel

Cette section décrira les fonctions de chaque organe concerné par la privatisation et les opérations à chaque phase de la privatisation. Notons qu'il y a deux phases : la phase de préparation et la phase d'exécution du programme de privatisation.

##### 1.1.2.1.Les organes chargés de la privatisation et leur rôle

Plusieurs organes s'occupent du désengagement de l'Etat. D'une part, nous pouvons distinguer les organes spécialisés dans l'aspect technique de la privatisation tels le ministère du développement du secteur privé et de la privatisation, le comité de privatisation, l'unité de coordination, le secrétariat technique à la privatisation, l'organe technique à la privatisation et l'organe d'arbitrage. De l'autre côté, nous pouvons voir les structures mises en place pour régler l'aspect social de la privatisation entre autres : le fonds de portage et de privatisation, le Fonds

Social et d'Appui pour le Développement Régional, le Fonds de Redéploiement et le Programme d'Action Sociale et Economique pour la Réinsertion Professionnelle.

#### **a- Ministère en charge du programme de privatisation**

Ce ministère a pour tâche de réaliser la politique du Gouvernement qui vise une croissance économique tirée par le développement du secteur privé. Cette politique du gouvernement concerne aussi la libéralisation des marchés et l'appel à l'investissement dans les entreprises à privatiser. Notons que ce ministère préside le comité de privatisation.

#### **b- Comité de privatisation**

Il a pour mission<sup>5</sup> de superviser, de coordonner et de surveiller l'application de la transparence et de l'efficacité dans l'exécution de la privatisation. Il regroupe :

- le ministre en charge de la privatisation,
- le ministre en charge des finances,
- le ministre en charge de la justice,
- le ministre en charge de l'aménagement du territoire,
- le ministre de tutelle de l'entreprise à privatiser (à titre non permanent)
- les deux représentants du secteur privé.

#### **c- Unité de coordination du projet**

Elle se charge de l'orientation et du contrôle de l'exécution du deuxième Projet du Développement du Secteur Privé (PDSP2). Ce projet, ayant pris la relève du Projet d'Appui Technique au Secteur Privé (PATESP) soutient financièrement le processus de désengagement.

---

<sup>5</sup> Les missions du comité de privatisation sont fixés par le décret 96.782 du 04 Septembre 1996.



#### **d- Secrétariat Technique à la Privatisation**

Il coordonne les actions des organes techniques en matière de réalisation du programme de privatisation. Les organes techniques<sup>6</sup>, donc s'occupent de la préparation et de l'exécution de ce programme. Concernant les problèmes juridiques, un cabinet juridique est pris comme conseiller.

#### **e- Commission d'arbitrage**

Elle se charge du règlement des litiges nés directement ou indirectement du processus de désengagement à l'exclusion de la compétence des tribunaux répressifs.

#### **f- Fonds de Redéploiement**

Il prend en charge le paiement des droits légaux<sup>7</sup> des travailleurs. Eventuellement, il règle les arriérés de salaires lorsque la situation financière des entreprises publiques à privatiser ne leur permettent pas d'honorer ses obligations à l'égard de ses employés.

#### **g- Fonds de Portage et de Privatisation (FPP)<sup>8</sup>**

Il détient provisoirement, pour le compte de l'Etat, le seul actionnaire de cette société anonyme, une petite partie du capital des entreprises privatisées. Il est chargé de vendre les participations aux salariés nationaux des entreprises privatisées, aux citoyens malgaches et aux entreprises et institutions financières dont la majorité du capital est détenue par des intérêts nationaux.

---

<sup>6</sup> Les organes techniques regroupent : les experts indépendants, nationaux ou internationaux.

<sup>7</sup> Les droits légaux se composent des indemnités de licenciement, des préavis, des congés non jouis et des éventuels arriérés de salaires.

<sup>8</sup> Voir annexe N°02 : décret n°96-763 portant création d'un Fonds de Portage et de Privatisation

## **h- Fonds Social et d'Appui pour le Développement Régional (FSADR)<sup>9</sup>**

Il a pour objectif de promouvoir et de financer les microprojets à vocation communautaire et sociale<sup>10</sup>. Il veut appuyer et développer les initiatives régionales par le financement de ces microprojets productifs<sup>11</sup>. Cette association d'intérêt public est alimentée par les produits de cession provenant du processus de désengagement.

## **i- Programme d'Action Sociale et Economique pour la Réinsertion Professionnelle (PASERP)**

Il a été créé en Octobre 1997 suivant le décret N°97-1242 du 23 Octobre 1997. Il a été mis en place en Octobre 1998 avec un financement de l'IDA, et devenu opérationnel en Avril 1999. Sa mission initiale consistait d'abord en l'appui à la réinsertion professionnelle des agents licenciés des entreprises publiques, puis s'est étendue à la gestion du volet social de la privatisation.

### 1.1.2.2. Les étapes de la privatisation

Le processus du désengagement comprend deux phases bien distinctes : la phase de préparation et la phase d'exécution du programme de privatisation.

La phase de préparation commence par la sélection de l'organe technique généraliste puis se poursuit par le recensement des entreprises publiques.

Deux cas peuvent se présenter à ce stade :

- le premier cas concerne l'entreprise en difficulté. Il faudra faire une évaluation des éléments d'actifs c'est-à-dire donner une valeur vénale aux éléments d'actifs pour faire face à une éventuelle vente d'actions. Donc, des ventes aux enchères des actifs et un apurement des créances et des dettes de l'entreprise publique seront réalisés.

---

<sup>9</sup> Voir annexe N°03 : Décret N°96-823 du 04/09/96 portant création du FSADR ; Statuts du Fonds Social et d'Appui pour le Développement Régional.

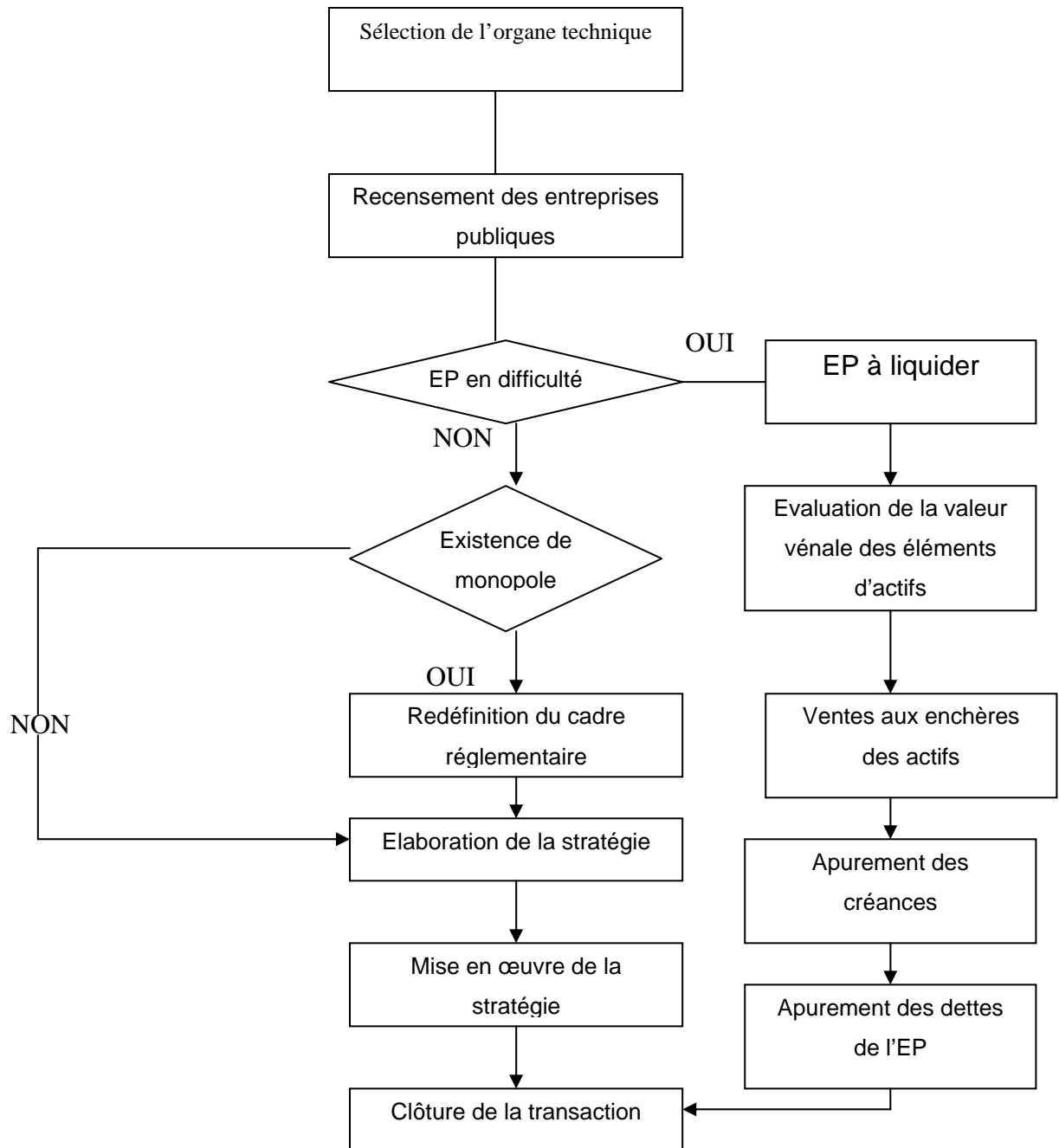
<sup>10</sup> Voir annexe N°04: loi N°96-011, TITRE IV, sous titre II : du fonds social et d'appui pour le développement régional.

<sup>11</sup> Ces microprojets pouvant être financés doivent appartenir aux secteurs de développement prioritaire suivants : agriculture, élevage, halieutique, mines, tourisme, artisanat...

- le deuxième cas présente une entreprise qui n'est pas en difficulté. Si l'entreprise est en situation de monopole, une redéfinition du cadre réglementaire doit avoir lieu. Ceci correspond à une étude préalable de certains secteurs pour lesquels une réforme sectorielle est indispensable. Cette réforme se révèle nécessaire pour permettre la libéralisation et pour faciliter l'entrée en jeu des privés. S'il n'y a pas monopole, l'organe technique passe à l'élaboration de la stratégie.

La phase d'exécution du programme de privatisation commence avec la mise en œuvre de la stratégie. Un autre organe technique se charge de la mise en œuvre de cette stratégie. Cet organe technique a été recruté sur appel d'offre selon un cahier des charges défini en fonction de la stratégie adoptée. En général, cet organe technique est une banque d'affaire. Cette étape consiste à trouver des repreneurs pour les entreprises publiques à privatiser. Toutefois, des conditions sont définies pour faire en sorte que le patrimoine national et les intérêts économiques de la nation soient préservés en se souciant de la rentabilité et de la protection de l'emploi.

La mise en œuvre de la stratégie se termine avec la conclusion du contrat de vente ou de mise en concession selon la stratégie choisie. C'est donc à la signature de ce contrat que la privatisation devient effective. Ce processus de la privatisation est résumé par le schéma N°01.

**Schéma N°01 : FLOWCHART globale du processus de désengagement**

Source: Manuel d'exécution des opérations de privatisation, Comité de privatisation, Juillet 2002.

### 1.1.2.3. Les entreprises publiques à privatiser

Le décret N°97-584 portant première liste du programme de désengagement des entreprises publiques ou participations de l'Etat énumère dans son article premier les

45 entreprises publiques à privatiser selon leur secteur. Six secteurs sont concernés par ce désengagement de l'Etat entre autres le secteur agriculture et agroalimentaire, le secteur commercial, le secteur pharmaceutique, le secteur industriel, le secteur minier et le secteur des transports.

Le secteur le plus touché par cette privatisation est celui de l'agriculture et agroalimentaire puisque l'Etat va se désengager des 19 entreprises publiques de ce secteur. Vient après, le secteur des transports qui compte huit (8) entreprises publiques à privatiser. Le nombre d'entreprises publiques faisant l'objet du désengagement de l'Etat dans le secteur commercial est identique à celui dans le secteur industriel soit six (6). Le secteur pharmaceutique figure parmi les secteurs concernés par la privatisation : quatre (4) entreprises publiques de ce secteur vont être privatisées. Quant aux deux (2) restantes, elles appartiennent au secteur minier. Plus tard, une autre entreprise a été ajoutée à cette liste en l'occurrence le Télécom Malagasy (TELMA).

Nous pouvons dire que l'Etat se désengage surtout des entreprises du secteur le plus productif. En effet, l'Etat veut accroître la productivité dans le domaine de l'agriculture et de l'agroalimentaire en le confiant au secteur privé.

Si telles étaient les entreprises publiques à privatiser, qu'en est-il des impacts de la privatisation de ces dernières.

### 1.1.3.Impacts de la privatisation sur les employés et sur l'économie nationale

Dans cette sous-section, seront identifiés dans un premier temps les effets de la privatisation sur les employés licenciés ensuite nous en déduirons l'impact. Dans un deuxième temps, les effets de la privatisation sur les employés réembauchés par les repreneurs vont être analysés. En dernier temps, l'impact de la privatisation sur l'économie nationale sera traité.

### 1.1.3.1. Impact de la privatisation sur les travailleurs licenciés

#### a) Les effets

Nous pouvons discerner deux effets : les effets directs et les effets indirects.

Premièrement, l'effet direct de la privatisation a trait au licenciement de certains employés. En effet, les repreneurs procèdent aux compressions d'effectifs provoquant ainsi divers effets indirects.

Nous allons en premier lieu nous intéresser aux effets indirects positifs. A la suite du renvoi, l'agent s'est montré optimiste et a décidé d'envisager une meilleure situation qu'auparavant. Ainsi, il participe à des formations pour acquérir plus de connaissances ; l'agent peut aussi rechercher un emploi plus adéquat à ses compétences, en effet, dans la plupart des cas, ces agents étaient sous-employés. Si l'agent n'envisage plus de chercher un emploi salarié, l'esprit d'entreprise naît en lui. Il veut créer sa propre entreprise ainsi il sera son propre patron. Dans certaines familles, cette situation de licenciement a renforcé les liens familiaux, lui apportant aides et soutien que ce soit financièrement ou moralement.

En second lieu, nous allons analyser les effets indirects négatifs. Suite au licenciement, ces agents rentrent au rang des chômeurs ainsi, ils ne perçoivent plus de salaires. Les disputes entre époux sont devenues quotidiennes puisque l'homme qui devrait nourrir toute sa famille se trouve pris en charge par la femme. Or, selon la tradition l'homme a le devoir d'apporter le soutien financier pour subvenir aux besoins de la famille et le rôle de la femme se limite à soutenir moralement sa famille, à éduquer les enfants et à entretenir la maison conjugale. Les rôles sont renversés, le licenciement a entraîné le rejet et l'exclusion de l'agent déflaté par sa propre famille. L'agent représente une charge pour sa famille. Par ailleurs, les membres de sa grande famille l'évitent de peur qu'il ne les emprunte de l'argent car le risque de non remboursement s'avère important. Alors, l'agent déflaté se sent mal dans sa peau et a un sentiment de frustration. C'est ainsi qu'il se réfugie dans la prise d'alcool et de drogue pour oublier ses soucis. Enfin, quand ce sentiment de frustration s'accroît, l'agent devient hypertendu et peut même tomber dans la dépression. Après l'étude des effets, nous allons procéder à l'identification de l'impact.

## **b) Impact**

Dans le cas des impacts directs de la privatisation, nous pouvons dire qu'ils concernent surtout les conditions de vie des agents. Si nous abordons les impacts positifs, nous pouvons citer le sentiment d'accomplissement et d'épanouissement de l'agent. En effet, à la suite du licenciement, l'agent a suivi des formations ; ainsi, il a acquis un savoir et un savoir-faire donc il a pu prétendre à un emploi bien rémunéré et un poste qui correspond bien à son profil. Par conséquent, indirectement, la condition de vie de l'agent s'est améliorée, ainsi la vie de famille est devenue plus équilibrée qu'avant.

Un autre impact positif de la privatisation est la création d'entreprise, la fierté de posséder son propre entreprise se trouve à son paroxysme lorsqu'il est conscient qu'il contribue à la croissance de l'économie du pays.

Du côté négatif, il est à noter qu'il y a un déséquilibre dans la vie familiale de ces agents. Ce déséquilibre touche tous les domaines : santé, relation humaine.... Ainsi indirectement, les impacts négatifs sont le divorce, la fuite ou le changement d'adresse, la folie ou la mort de l'agent. Le divorce résulte des fréquents disputes et scènes de ménage. Dès fois, l'agent et sa famille sont obligés de changer d'adresse parce qu'ils ont peur du regard des autres ou qu'ils n'arrivent pas à payer le loyer et donc le propriétaire les a renvoyé. Certains agents sont fortement touchés, ce qui explique le fait qu'ils soient un peu retardé ou ont un tic. D'autres agents sont morts, ils étaient malades et n'avaient pas la possibilité d'acheter des médicaments. Ensuite, nous avons constaté que les conditions de vie de ces agents sont de plus en plus misérables. Nous assistons même à un enfoncement de ces agents dans la pauvreté. Le peu d'argent qui reste leur sert à acheter de l'alcool et à se droguer. Par conséquent, leurs familles doivent emprunter de l'argent pour survivre, ce qui entraîne un endettement important. Il s'en suit un éternel enchaînement d'endettement puisque les agents doivent emprunter de l'argent pour rembourser l'argent de quelqu'un d'autre.

### 1.1.3.2. Impact de la privatisation sur les employés retenus

Les effets de la privatisation sur les employés réembauchés par les repreneurs certes, ne sont pas aussi durs que les effets de la privatisation sur les travailleurs licenciés, néanmoins, des changements importants interviennent dans leur vie professionnelle. En effet, les conditions de

travail peuvent changer et la rémunération peut varier. Ces changements peuvent aussi bien apporter des améliorations aux conditions de vie des employés que détériorer leur niveau de vie. Dans le cas où leur rémunération varient à la hausse, de grandes opportunités s'offrent à eux pour améliorer leur qualité de vie. Mais, si leur rémunération ont baissé ou égalisé leur salaire d'avant la privatisation et si les charges de travail augmentent, l'impact de la privatisation sur leur vie est négatif.

#### 1.1.3.3.Impact de la privatisation sur l'économie nationale

Le désengagement de l'Etat du secteur productif a été bénéfique pour l'économie nationale et surtout pour l'Etat. Le déficit budgétaire observé auparavant s'est réduit. En effet, l'Etat n'est plus obligé d'emprunter fréquemment de l'argent pour faire fonctionner le secteur productif. En outre, la productivité des entreprises s'améliore étant donné que les repreneurs ont fait beaucoup d'investissements surtout dans le capital fixe. Par ailleurs, maintenant, l'Etat se concentre mieux sur ses missions principales entre autres l'éducation, la santé, la justice...

Après l'identification des impacts de la privatisation, les stratégies d'atténuation de ces impacts négatifs seront présentées.

#### 1.2. Stratégie d'atténuation des impacts de la privatisation sur les agents déflatés : établissement du plan transversal social.

A part les structures déjà mises en place par l'Etat dans le cadre de la privatisation, un plan social transversal a été mis en oeuvre. Il a pour but « d'atténuer les effets des licenciements sur la vie des travailleurs<sup>12</sup> ». Au début, ce plan s'articulait

autour de deux volets<sup>13</sup> mais en juin 2003, des modifications ont été faites.

Le plan comprend trois volets :

- le volet « indemnisation et autres compensations financières »,
- le volet « couverture sociale »,
- le volet « appui à la réinsertion professionnelle ».

---

<sup>12</sup> Tiré du « Plan social transversal », PASERP, juin 2003.

<sup>13</sup> Volet « indemnisation et autres compensations financières » et volet « appui à la réinsertion » ; tiré du Plan social transversal, PASERP, mai 2001.



Chacun de ces volets sera présenté ci-dessous.

### 1.2.1. Volet indemnisation et autres compensations financières

Ce volet regroupe les indemnités de licenciement, le préavis et les congés non jouis. En ce qui concerne les indemnités de licenciement, les variables prises dans le mode de calcul sont le nombre d'années d'ancienneté et le dernier salaire de l'agent. Une grille a été fixée à cet effet :

- au-dessous de 5 années d'ancienneté : 40% du dernier salaire par année d'ancienneté,
- pour la tranche 5 à 10 années d'ancienneté : 45% du dernier salaire par année d'ancienneté,
- pour la tranche 10 à 15 années d'ancienneté : 50% du dernier salaire par année d'ancienneté,
- pour la tranche 15 à 20 années d'ancienneté : 55% du dernier salaire par année d'ancienneté,
- au-dessus de 20 années d'ancienneté : 60% du dernier salaire par année d'ancienneté.

### 1.2.2. Volet « couverture sociale »

La couverture sociale comprend les arriérés de cotisation des agents à la CnaPS, l'allocation spéciale de préretraite, la couverture médicale et le fonds social. Vu les difficultés financières qui touchaient certaines entreprises publiques avant la privatisation, elles n'ont pas pu payer la cotisation des agents à la CnaPS. Par conséquent, l'Etat va effectuer le paiement de ces arriérés de cotisation.

Seuls les agents qui le jour du licenciement sont à moins de cinq années de la retraite légale ( plus de 50 ans pour les femmes et plus de 55 ans pour les hommes) touchent l'indemnité spéciale de pré-retraite. Toutefois, ces agents doivent être affiliés à la CnaPS et liés par un contrat à durée indéterminée. L'Etat va donc payer aussi bien les cotisations sociales entre la période de licenciement de l'agent et le jour de sa retraite que l'indemnité spéciale de pré-retraite. Cette allocation est payée par trimestres et représente 2% du dernier salaire par année de présence dans l'entreprise. Cette allocation sera au moins égale au SMIG<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> En 2002, le SMIG était à 199 000 Fmg. « Enquêtes auprès des ménages 2002 », DSM, INSTAT.

Une allocation de 350 000 Fmg est octroyée pour chaque « membre éligible de la famille de l'agent déflaté<sup>15</sup> » dans le cadre de la couverture médicale. Les bénéficiaires gèrent eux même cette allocation, soit ils vont le placer dans une institution financière mutualiste d'épargne et de crédit soit ils l'utilisent tout de suite.

Le fonds social constitue une aide octroyée aux conjoint(e)s des agents déflatés<sup>16</sup>. Ce fonds s'élève à 500 000 Fmg et est destiné à financer la création des activités génératrices de revenus qui augmenteront les revenus familiaux.

### 1.2.3.Volet « appui à la réinsertion professionnelle »

A travers ce volet, l'Etat intervient en payant les coûts des services d'appui des agents déflatés et le fonds de réinsertion. Les services d'appui comprennent la phase d'Accueil-Bilan-Orientation et la phase de suivi-accompagnement. Ces différentes phases seront analysées ultérieurement. Ainsi, c'est l'Etat qui règle les honoraires des organismes d'appui.

Le fonds de réinsertion représente une aide financière qui permettra de financer les formations nécessaires à la démarche de réinsertion et le démarrage de l'activité. « L'enquête auprès des ménages » et une étude réalisée sur les employés des sociétés à privatiser ont permis d'établir avec la coopération de la Banque Mondiale, une formule de régression linéaire permettant de calculer cette aide. Cinq variables ont été utilisées : l'âge, la formation, l'ancienneté dans l'entreprise, le sexe et les indemnités reçues.

Après avoir exposé le contexte de la réinsertion professionnelle, nous allons essayé d'éclaircir la notion de processus de réinsertion professionnelle. A cet effet, nous allons identifier les acteurs de ce processus puis analyser le processus.

---

<sup>15</sup> L'agent déflaté, le (la) conjoint(e) et les enfants à charge moins de 21 ans au moment du licenciement sont les membres éligibles de la famille.

<sup>16</sup> Ces agents déflatés doivent être liés par un contrat à durée indéterminée et ayant perçus moins de 2 millions de Fmg comme indemnités de licenciement et de préavis.

## **CHAPITRE2. LE PROCESSUS DE REINSERTION PROFESSIONNELLE**

La réinsertion professionnelle se définit comme la réintégration des agents déflatés. dans la vie professionnelle. Elle représente un processus, nécessitant l'intervention de plusieurs acteurs. Dans un premier temps, nous allons présenter ces intervenants en spécifiant leurs objectifs et missions. Dans un deuxième temps, les actions de reconversion seront analysées.

### 2.1. Les intervenants et les acteurs

Les intervenants dans ce processus de réinsertion professionnelle sont constitués par le PASERP, les organismes d'appui et les partenaires indirects de PASERP. Nous allons mettre en évidence les objectifs et les missions de chacun de ces intervenants.

#### 2.1.1.PASERP

Le PASERP fait parti des mesures du dispositif installées par le gouvernement pour diminuer les effets sociaux de la privatisation. Les objectifs fondamentaux du PASERP seront développés en premier lieu, ensuite nous allons observer les fonctions principales du PASERP.

##### 2.1.1.1.Objectifs du PASERP

Le PASERP veut apporter son soutien aux agents déflatés des entreprises publiques privatisées afin qu'ils retrouvent un emploi. Ce soutien peut être financier, moral et technique, en effet, dans les étapes de réinsertion professionnelle, le PASERP informe les agents déflatés, met à leur disposition des services d'appui pouvant répondre à leur préoccupation, leur forme à la démarche de réinsertion professionnelle. Et enfin, le PASERP leur donne une assistance financière. Le soutien financier est plus direct puisque le PASERP octroie directement aux personnes licenciées des aides financières comme le fonds de réinsertion, le fonds social...Le soutien moral se manifeste par l'intermédiaire des organismes d'appui et le soutien technique se réalise à travers les organismes de formation.

### 2.1.1.2.Fonctions principales de PASERP

D'abord, le PASERP doit assurer un appui technique auprès du Secrétariat Technique à la Privatisation pour le volet social des dossiers de privatisation. Puis, il supervise les opérations de licenciement et pilote les transferts de personnel et les plans sociaux. Ensuite, le PASERP aide le personnel licencié des entreprises publiques dans sa démarche de réinsertion professionnelle. De surcroît, il veille à ce que les services et outils financiers du Plan Social Transversal soient opérationnels. Et enfin, le PASERP coordonne la mise en œuvre de la composante sociale de la privatisation.

### 2.1.2.Organismes d'appui

Il est important de savoir que le PASERP veut donner la chance à tout organe désirant travailler avec lui dans le cadre de ce processus de réinsertion professionnelle. Par conséquent, il a fait appel au service de plusieurs organismes d'appui présents dans chaque localité de Madagascar. Au début, le PASERP ne travaillait qu'avec Sampan'Asan'ny Fampandrosoana (SAF FJKM) et Entreprendre à Madagascar (EAM), vu que ceux-ci ont des antennes présentes sur toutes les provinces de Madagascar. Mais récemment, le PASERP a commencé à travailler avec d'autres organismes d'appui notamment Madagascar Développement Placement (MDP), Conseil Malgache des ONG pour le Développement et l'Environnement (COMODE), cabinet HERMES, cabinet L Consulting, cabinet Ressources, Etudes – Perspectives – Conseils (EPC), cabinet Miara-Mita, Office Statistique et Informatique pour la Programmation du Développement (OSIPD) dans le cadre de l'appui des agents déflatés du RNCFM.

Les organismes d'appui ont pour missions de :

- appuyer et accompagner les agents déflatés tout au long de la démarche de réinsertion
- préparer et exécuter les opérations de dotations de matériel, d'animaux et divers intrants
- assurer la formation des agents déflatés.

### 2.1.3.Partenaires indirects de PASERP

Le PASERP travaille indirectement avec les organismes de formation. En effet, ce sont les organismes d'appui qui entrent en contact direct avec ces formateurs. Le PASERP n'assure que

le paiement de ces formations. Les organismes de microfinance sont aussi des partenaires indirects du PASERP.

#### 2.1.3.1. Les organismes de formation

Les organismes de formation peuvent être catégorisés en deux groupes. Le premier groupe comprend les organismes d'appui eux-même qui assurent la formation en gestion simplifiée. Le deuxième groupe se compose des différents centres de formation spécialisés qui dispensent des cours d'élevage, de coiffure, de couture... Les coûts de ces formations sont supportés par le PASERP. Toutefois, il est à noter que les agents déflatés peuvent gérer eux-même ces fonds<sup>17</sup>, ainsi, le règlement des coûts de la formation lui incombe. Les agents déflatés peuvent aussi décider de confier la gestion de ces fonds au PASERP<sup>18</sup>, par conséquent, c'est le PASERP qui paie la facture directement aux organismes de formation.

#### 2.1.3.2. Les institutions de microfinance mutualistes

Dans le cadre de la réinsertion professionnelle, le PASERP encourage les travailleurs licenciés à se mettre en réseau en adhérant dans une mutuelle. Ainsi, avant qu'elle n'attribue la couverture médicale, le PASERP incite ces agents à déposer cette somme dans une institution mutualiste telle que l'OTIV. En effet, ceci présente plusieurs avantages, notamment l'obtention de prêt pour financer les activités génératrices de revenus.

### 2.2. Les actions de reconversion des agents déflatés : suivi de l'itinéraire de réinsertion professionnelle

Le PASERP a défini un itinéraire à suivre dans le processus de réinsertion professionnelle. D'abord, la réinsertion commence par une phase préalable, puis, se poursuit par une phase d'Accueil-Bilan-Orientation, ensuite, il y a la phase de formation. Après, nous assistons à la phase de réinsertion professionnelle et enfin, le processus se termine par la phase de suivi-accompagnement.

---

<sup>17</sup> Ce mode de gestion s'appelle gestion autonome.

<sup>18</sup> Ce mode de gestion est appelé gestion PASERP.

### 2.2.1..Phase préalable

Cette première phase consiste à informer préalablement les agents déflatés sur la démarche de réinsertion professionnelle. Les informations communiquées au cours de cette séance sont d'ordre institutionnel, financier et organisationnel. Elles ont pour but de rassurer les agents déflatés en leur expliquant le chemin qu'ils vont prendre pour aboutir à un retour à l'emploi.

### 2.2.2.Accueil-Bilan-Orientation

La phase d'ABO permet aux agents déflatés de se retrouver et de prendre en main sa vie. En effet, le but de cette phase est de « redynamiser le travailleur licencié » en leur aidant à mieux connaître ses capacités et limites et en leur appuyant dans le choix du projet professionnel.

### 2.2.3.Formation

Dans le cas où des besoins de formation ont été décelés dans la phase d'ABO, cette phase représente l'accomplissement de la formation. Ainsi, à l'issue de la formation, l'agent aurait les compétences nécessaires pour mener à bien son projet professionnel.

### 2.2.4.Réinsertion professionnelle

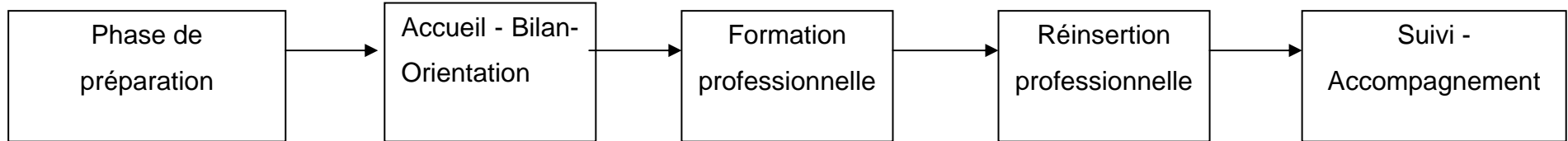
Dans cette phase, le retour à l'emploi est censé être effectif étant donné que l'agent déflaté procède à la réalisation de son projet. Toutefois, avant le démarrage de son activité, l'agent doit établir un dossier de projet. Ce dossier est examiné et vérifié par l'organe d'appui qui encadre le travailleur licencié.

### 2.2.5.Suivi-accompagnement

Cette dernière phase a pour but de pérenniser l'activité. D'abord, les problèmes sont détectés, puis, leurs causes analysés et enfin, des mesures correctives sont prises.

Le schéma N°02 présente l'itinéraire de la réinsertion professionnelle.

**Schéma N°02: Itinéraire de réinsertion professionnelle**



- Information sur le dispositif de réinsertion Institutionnel Financier Organisationnel - Formation à la démarche de réinsertion professionnelle	- Dynamisation - Identification <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compétences et capacités</li> <li>➤ Projet de réinsertion (création d'activités ou emploi salarié)</li> <li>➤ Besoins en formation</li> </ul>	Renforcement des capacités suivant les besoins identifiés	Installation du public dans ses nouvelles activités	Identification problèmes Consolidation activité
--	---	---	---	--

Source : Document de travail PASERP, 2003.

### 2.2.6.Statistiques des travailleurs licenciés et montants débloqués

En tout, nous comptons 4 615 employés qui ont touché des droits légaux depuis 1999 jusqu'en 2003. Le montant total des droits légaux de 1999 à 2003 s'élève à 30 668 254 306 FMG. Des arriérés de salaire de 5 057 308 296 FMG ont dû être réglés de 2001 à 2003.

Sur ces 4 615 employés qui ont reçu des droits légaux, 3 353 sont identifiés comme bénéficiaires des mesures sociales. 2 673 agents déflatés se sont réellement inscrits à la démarche de réinsertion. Les 680 restants ont décidé de ne pas adhérer à cette démarche pour deux raisons : soit parce qu'ils jugent que les fonds de réinsertion sont insignifiants soit parce qu'ils ont déjà trouvé des emplois salariés et donc, ne pourront pas réaliser des projets professionnels. Le montant global de l'assistance PASERP atteint 6 157 425 000 FMG dont les coûts de formation représentent 357 107 800 FMG.

La couverture médicale a coûté 4 830 471 472 FMG et 14 206 personnes ont bénéficié de cette mesure. Ces personnes sont les agents déflatés et leurs familles respectives. 310 conjoint(e)s des agents déflatés ont eu le fonds social. Le montant total de ce fonds est de 155 000 000 FMG. 392 travailleurs licenciés, à moins de cinq ans de la retraite au moment du licenciement ont obtenu des indemnités spéciales de préretraite. Le montant total de ces indemnités de 1999 à 2003 s'évalue à 1 257 069 437 FMG.

Pour conclure ce second chapitre, rappelons que le PASERP et les organismes d'appui constituent les principaux acteurs de cette réinsertion et que pour parvenir à leur but, chacun des deux partenaires a ses tâches spécifiques suivant les phases de la réinsertion. Maintenant, essayons de voir en détail, les rôles des organismes d'appui durant la démarche de réinsertion en prenant comme modèle Entreprendre A Madagascar (EAM).



### **CHAPITRE3. ROLE DES ORGANISMES D'APPUI DANS LA REINSERTION PROFESSIONNELLE. Cas d' Entreprendre A Madagascar**

Entreprendre A Madagascar (EAM) est un organe technique qui a travaillé avec PASERP depuis l'an 2000. Ainsi , avec SAF FJKM, ils constituent des partenaires privilégiés. Dans une première section, les missions d'EAM seront présentées puis dans la deuxième section, nous mettrons en évidence les procédures de réinsertion professionnelle chez EAM.

#### **3.1. Missions d'EAM**

En premier lieu, nous ferons une brève présentation d'EAM. Ensuite, nous développerons dans une seconde phase les activités qu'elle a déjà réalisées auparavant.

##### **3.1.1.Présentation et organisation d'EAM**

Afin de mieux cerner les activités exercées par EAM, il nous semble nécessaire de donner un aperçu de sa raison d'être, des principaux objectifs qu'elle vise à atteindre et du fonctionnement de ses services.

###### **3.1.1.1.Historique**

EAM, un projet financé par le PNUD et BIT, a été créée en Mars 1990. Mais, depuis Juillet 1996, elle s'est transformée en Association de droit privé malgache. En tant qu'association de droit privé, elle est pilotée par une Assemblée Générale et un conseil exécutif. Le président exécutif est le premier responsable de l'établissement.

###### **3.1.1.2.Objectifs**

EAM a pour objectif principal l'appui, la dynamisation et le renforcement du secteur des microentreprises et petites entreprises (MEPE) à Madagascar. En effet, à travers cet objectif, il veut apporter sa contribution à la croissance économique du pays et à la réduction de la pauvreté. Dans ce cadre donc, EAM cherche à appuyer toutes

les activités aussi bien urbaines que rurales mais à condition qu'elles soient génératrices de revenus stables et pérennes et qu'elles soient créatrices d'emplois durables et décentes.

### 3.1.1.3.Organisation

EAM intervient dans toute l'île à travers les sept directions régionales. Ces directions sont présentes à Antananarivo, Antsirabe, Fianarantsoa, Antsiranana, Toamasina, Mahajanga et Toliara. Elles constituent un véritable réseau. Le siège situé à Antananarivo est le coordonnateur national. EAM compte vingt-cinq cadres permanents affectés au siège et aux directions régionales. Il emploie des agents multidisciplinaires.

### 3.1.2.Activités d'EAM

Grâce à la multidisciplinarité du personnel d'EAM, cet organisme a pu diversifier ses activités. Par conséquent, EAM intervient dans beaucoup de domaines.

#### 3.1.2.1.Conseil en faveur des MEPE

EAM conseille et assiste ces entreprises à monter leur projet. Il assure le suivi de l'entreprise. Les personnes physiques et morales désirant créer, étendre, réhabiliter ou diversifier une MEPE sont les cibles pour cette activité. Pour cela, EAM développe plusieurs approches telles que : l'approche individuelle, l'approche groupement, le partenariat pour financement indirect et la méthode de suivi-accompagnement. Par conséquent, et à titre d'exemple, nous pouvons dire que le nombre de candidats promoteurs initiés à l'entrepreneuriat et formés à l'esprit d'entreprise remonte à 20 000 depuis sa création jusqu'à maintenant, quant aux nombres d'emplois créés, nous comptons 13 000 pour cette même période.

#### 3.1.2.2.Micro-crédit en faveur des MEPE

Etant donné l'insuffisance de financement des projets d'entreprise constituant un facteur bloquant pour le développement des MEPE, EAM a mis en place un système de crédit répondant aux besoins de ces MEPE. Ainsi, de 1990 jusqu'à maintenant, le nombre d'entreprises financées s'élève à 7 120 et le volume total des emprunts représente une somme de

21 milliards de FMG, quant au volume d'investissements mobilisés, il totalise un montant de 49 milliards.

### 3.1.2.3. Formation

Depuis 1996, les activités de formation constituent le domaine de prédilection d'EAM. En effet, les cadres d'EAM qui assurent la formation bénéficient de plusieurs années d'expériences et ont les compétences nécessaires pour promouvoir les MEPE. EAM développe donc plusieurs services axés sur le partenariat avec des organismes de développement, la formation liée aux différents systèmes de la politique de privatisation à Madagascar, la formation sur réseau et la formation thématique spécialisée. Citons à titre d'exemple, la formation à l'entrepreneuriat assurée par EAM dans des institutions d'enseignement et de formation, celles relatives à divers domaines liés à la gestion des MEPE, de même les formations en faveur des structures de développement telles que FID Antananarivo, BIT/SECALINE Antananarivo...

### 3.1.2.4. Diversification pour appui institutionnel

Depuis 1999, EAM a participé à l'organisation et à l'animation des différentes rencontres à caractère économique, des diverses réflexions touchant le secteur des MEPE et d'autres actions de marketing-développement et d'appui institutionnel visant l'instauration d'un environnement favorable au secteur des MEPE dans le pays. Nous pouvons considérer l'exemple de l'opération d'appui à la réinsertion des travailleurs déflatés des entreprises publiques privatisées dans le cadre de la mise en œuvre du PASERP. Les interventions d'EAM sont surtout axées sur des appuis à la création ou au développement d'activité génératrice de revenus en faveur des agents déflatés ou de leurs conjoint(e)s, des services d'Accueil-Bilan-Orientation, le suivi-accompagnement des travailleurs licenciés pour leur permettre de réussir et développer leurs activités professionnelles et la formation en gestion d'entreprise.

## 3.2. Procédures de réinsertion professionnelle

Dans le chapitre précédent, nous avons déjà abordé de l'itinéraire de la réinsertion professionnelle. Dès lors, seules les procédures à suivre durant le processus de réinsertion des agents déflatés encadrés par EAM seront présentées. Après, nous allons mettre en évidence les statistiques des agents déflatés encadrés par EAM.

### 3.2.1.Les procédures à chaque phase de la réinsertion

Les procédures seront décrites par phase. Toutefois, nous avons divisé en cinq phases la réinsertion professionnelle entre autres l'ABO, la formation, l'élaboration de projet professionnel, la restitution des résultats aux bénéficiaires et le suivi-accompagnement.

#### 3.2.1.1.Phase d'ABO

##### **a- Phase d'accueil**

Dès le licenciement, le PASERP envoie la liste des agents déflatés bénéficiaires de chaque mesure à EAM. Lors du premier contact avec EAM, le bénéficiaire est inscrit au dispositif de réinsertion. Ainsi, le bénéficiaire remplit la première partie de la fiche d'identification qui concerne l'Etat Civil. La direction régionale d'EAM dresse la liste des bénéficiaires qui sont passés effectivement à EAM et l'envoie au PASERP afin que ce dernier puisse élaborer la convention. Au cours de ce premier contact, la date et le lieu pour la réunion d'information sont communiqués aux bénéficiaires. Cette réunion a pour but d'informer le public sur le dispositif de réinsertion et ses différentes composantes. En effet, les informations comme l'objectif de la réinsertion professionnelle, le rôle du PASERP, le rôle d'EAM leur sont communiquées. Puis, EAM porte à leur connaissance les procédures à suivre au cours de l'ABO, les pièces justificatives à fournir<sup>19</sup>. L'accueil se déroule lors du premier entretien. Cette phase a

pour objectif de redynamiser et aider psychologiquement les bénéficiaires à surmonter l'épreuve de rupture professionnelle.

##### **b- Phase de bilan**

Durant la phase de bilan, l'agent d'EAM veut faire connaître ou rappeler aux bénéficiaires qu'il a des qualités personnelles et des atouts qu'il faut exploiter et qu'il a des points faibles qu'il faut

---

<sup>19</sup> Ces pièces justificatives à fournir sont la carte d'identité nationale du bénéficiaire, du conjoint, des enfants moins de vingt et un an à la date du licenciement ou copies d'acte de naissance ou livret de famille, la pièce relative aux droits légaux, la lettre relative à la décision de licenciement.

identifier afin de les compenser. Ce qui permettra de dégager les traits caractéristiques positifs ou négatifs qu'on appelle encore bilan personnel. Par la suite, il faut identifier les compétences et les acquis durant les formations professionnelles, les expériences professionnelles et les activités extra-professionnelles. C'est ce qu'on appelle bilan professionnel. L'agent d'EAM procède maintenant au remplissage de la fiche d'identification, en particulier la situation professionnelle sur la base des informations fournies par le bénéficiaire, des pièces justificatives<sup>20</sup> et de l'état de paiement de l'assistance sur fonds de réinsertion fourni par le PASERP. Après, le bénéficiaire signe la fiche d'identification. Cette signature équivaut à un engagement du bénéficiaire à respecter les procédures d'Accueil-Bilan-Orientation (ABO). Puis, EAM valide les informations permettant au PASERP de calculer le montant de la couverture médicale.

### **c- La phase d'orientation**

La phase consiste à choisir parmi les orientations possibles celle qui convient le mieux au bénéficiaire. D'abord, il faut dégager les différentes possibilités d'orientation à partir des données et informations obtenues durant l'entretien et des résultats du bilan. Puis, EAM choisit l'orientation qui est la plus justifiée. En effet, il ne faut pas accepter sans raison le choix du bénéficiaire, il faut justifier l'option retenue. L'orientation choisie doit se fonder sur les points forts décelés. Ensuite, EAM identifie les besoins en formation ou autres appuis techniques du bénéficiaire par rapport à l'orientation professionnelle choisie.

#### 3.2.1.2.Phase de formation

L'identification de la formation adéquate s'effectue en fonction des résultats du bilan et des exigences de l'orientation choisie. Par conséquent, la formation aura pour but de compenser les points faibles et à renforcer les acquis. Le bénéficiaire doit être convaincu lui-même de l'utilité de la formation. L'organisme d'appui doit justifier le choix de la formation et expliquer les impacts de la formation c'est-à-dire les changements apportés par la formation sur le comportement et les compétences du bénéficiaire. L'organisme d'appui doit diriger le bénéficiaire vers les organismes et les centres de formation spécialisés. Pour cela, l'organisme doit demander la brochure de l'organisme et voir le contenu de la formation. Ensuite, il doit

---

<sup>20</sup> Ces pièces justificatives regroupent les copies, l'état des droits légaux et la décision de licenciement émanant de l'entreprise.

demander le coût et la durée de la formation. Rappelons que le bénéficiaire fournit également au moment du dépôt du dossier, les informations sur la formation qui a été identifiée. Par la suite, il remplit et signe le formulaire de demande d'assistance. Notons que dans le cadre de la formation, le bénéficiaire sera assisté. Toutefois, il est à préciser qu'il existe deux sortes de gestion : la gestion autonome et la gestion PASERP. La gestion est dite autonome si le bénéficiaire a la capacité de gérer le fonds lui-même. Par conséquent, il s'engage à financer le coût de la formation et doit présenter au PASERP les pièces justificatives telles que facture et certificat. La gestion est dite PASERP quand les frais de la formation sont retenus à la source c'est-à-dire ils sont déduits de l'assistance octroyée par PASERP au bénéficiaire. Ainsi, c'est PASERP qui règle directement les frais de formation. Toutefois, il y a des procédures à suivre pour l'élaboration des contrats. D'abord, le PASERP envoie à l'organisme le terme de référence. Puis, l'organisme prestataire fait une offre de formation au PASERP. Ensuite, le PASERP élabore une convention entre l'organisme et le PASERP. Les deux parties signent la convention par la suite. Après la réalisation des prestations de formation par l'organisme, PASERP règle le coût des prestations.

#### 3.2.1.3.Elaboration du dossier de projet

Lorsque le projet est bien déterminé, le bénéficiaire est appelé à assister à une séance de formation de montage d'un dossier de projet. C'est une séance de formation d'une demi-journée aidant le bénéficiaire à installer son projet. L'objectif de cette formation est de permettre au bénéficiaire d'élaborer lui-même un dossier manuscrit de

l'orientation choisie. Si le bénéficiaire ne sait ni lire ni écrire, il lui est conseillé d'emmener un de ses proches pour l'assister à cette formation. Le bénéficiaire doit établir le dossier de projet conformément au plan type simplifié qui lui est remis au cours de la formation. Lors du dépôt de dossier, le responsable du dossier vérifie en présence du bénéficiaire s'il n'y a pas d'informations manquantes ou des corrections à apporter à l'endroit du dossier élaboré par le bénéficiaire. sur la base du manuscrit de dossier déposé par le bénéficiaire, le responsable d'EAM élabore le dossier définitif.

#### 3.2.1.4.Restitution des résultats au bénéficiaire

Avant la signature du document de projet, il importe de restituer au bénéficiaire les résultats obtenus durant l'ABO. Par la suite, EAM envoie les dossiers complets au PASERP. Ces dossiers

comprennent les pièces utiles pour obtenir la couverture médicale, la fiche d'identification avec les pièces justificatives, la demande d'assistance et les pièces justificatives et engagement du bénéficiaire à suivre la formation, le bilan, le dossier simplifié du projet et engagement du bénéficiaire à démarrer le projet.

#### 3.2.1.5.Phase de suivi-accompagnement

Le suivi s'effectue trois mois au plus tard, après l'octroi du Fonds de Réinsertion. Elle se réalise par trois descentes sur terrain et trois séances de travaux au bureau en moyenne. Il existe deux étapes : la phase diagnostic et la phase suivi-accompagnement.

Dans la première phase, il est demandé aux agents déflatés de présenter l'évolution de leur projet, leur livre de compte. Cela a pour but de permettre à EAM d'évaluer leur situation et de recommander des mesures correctives. Ainsi, EAM demande aux bénéficiaires l'avancement de son projet, détecte les problèmes rencontrés par les bénéficiaires et détermine par quels moyens l'agent déflaté peut être soutenu (apport en nature, apport en espèces, formation). A la suite de cet entretien, EAM élabore une fiche diagnostic<sup>21</sup> faisant part du résultat de l'entretien et des mesures correctives décidées par EAM. Ce dernier l'envoie pour approbation chez PASERP. Après étude de la fiche, le PASERP accepte et signe la fiche puis il la retourne à EAM. Puis, EAM interpelle l'agent pour lui restituer les résultats du suivi : ce que le PASERP a décidé de lui accorder comme aide. L'agent doit écrire « lu et approuvé », la date avec la signature, une fois qu'il a lu la fiche. Il est demandé aux bénéficiaires du coup de pouce d'apporter trois factures proforma. Ainsi, EAM aurait à choisir parmi ces factures, celle qui est la plus intéressante : rapport qualité/prix. Notons que le montant total inscrit sur la facture proforma doit correspondre à la dotation prévue et adoptée par le PASERP sinon, l'agent aura à payer l'écart de sa poche.

Après, les fiches des bénéficiaires sont communiquées au PASERP en attendant le déblocage des fonds. Dès que les fonds sont débloqués, EAM s'occupe de la réalisation des opérations de dotations de matériels, d'animaux et divers intrants. Ainsi, en compagnie des bénéficiaires, il va acheter les biens au fournisseur choisi. Après la réalisation de cette opération, EAM dresse un rapport rendant compte de l'acquisition des produits par les bénéficiaires (bien spécifié les produits et leur montant) et l'envoie avec les pièces justificatives (factures) au PASERP.

---

<sup>21</sup> Voir annexe N°05 : Modèle de fiche de diagnostic de l'entreprise

Normalement, après un mois, EAM doit entrer en phase de suivi-accompagnement, il fait alors un dernier visite sur terrain pour émettre des suggestions aux bénéficiaires et pour évaluer les résultats obtenus après l'octroi du coup de pouce.

Notons que le coup de pouce est une forme d'aide, ainsi, tous les agents déflatés ne peuvent pas prétendre à cette aide. C'est le rôle d'EAM de détecter si les agents déflatés ont réellement besoin du coup de pouce. Il est à noter que le montant maximum de l'aide est limité à 2 000 000 FMG. Il existe des conditions de mises en œuvre de ce coup de pouce, entre autres : assister à une formation, faire des apports personnels, formaliser l'activité.

### 3.2.2. Les agents déflatés encadrés par EAM

D'après la situation du partenariat PASERP/EAM-ABO élaborée le 20 Octobre 2003, la direction régionale de EAM à Antananarivo a déjà encadré 463 agents déflatés allant de la phase d'ABO jusqu'à la phase de suivi-accompagnement. Ces agents licenciés ont travaillé pour SOMACODIS, SICE, ROSO, COROI, AAA, SOLIMA, RINDRA et CMN. Parmi ces bénéficiaires, 447 ont déjà un dossier finalisé et 16 ont encore leur dossier en cours de traitement à EAM. La SOLIMA comptait le plus grand nombre d'agents déflatés appuyés par EAM soit 173 dont 4 dossiers sont en cours.

103 de ces bénéficiaires travaillaient pour la SOMACODIS auparavant dont 2 dossiers sont en cours de finalisation. 58 agents déflatés de la COROI ont été encadrés par EAM, seul un dossier reste en cours. 52 travailleurs licenciés du AAA dont 4 ayant leur dossier en cours sont orientés par EAM. Quant aux autres agents déflatés de ROSO, SICE, RINDRA, CMN dont leurs effectifs étaient respectivement : 34, 29, 13 et 1, seulement 5 dossiers sont encore traités à EAM.

Le tableau ci-dessous résume cette situation.



**Tableau N°01: Situation des dossiers des Agents Déflatés encadrés par la Direction Régionale d'EAM Antananarivo au 20/10/03**

Entreprises	Nombre bénéficiaires	Dossiers finalisés	Dossiers en cours
SOLIMA	173	169	4
SOMACODIS	103	101	2
COROI	58	57	1
AAA	52	48	4
ROSO	34	31	3
SICE	29	29	0
RINDRA	13	12	1
CMN	1	0	1
TOTAL	463	447	16

Source : Direction Régionale d'EAM Antananarivo, 2003.

Toutefois, la direction régionale d'EAM Antananarivo a aussi encadré des agents déflatés d'autres entreprises publiques privatisées comme Maxime DARRIEUX, Air Route Service (ARS), SINPA, SEVIMA, SOGEDIS, FIMA, SOMADDEX et PPHA<sup>22</sup>. Les travailleurs licenciés de ces entreprises n'ont pas bénéficié de l'ABO toutefois, ils ont quand même fait l'objet de suivi et d'accompagnement. En effet, auparavant, c'est le PASERP qui s'occupait de l'accueil et de l'orientation de ces agents. Mais étant donné l'importance du nombre d'agents déflatés, le PASERP a dû recourir au service des

organes d'appui. Ses fonctions se limitent à la coordination et la supervision des tâches de ces organes.

En tout, la direction régionale d'EAM Antananarivo est chargée de faire le suivi-accompagnement de 824 agents déflatés dont 366 n'ont pas bénéficié de l'ABO.

Dans le but de gérer les effets négatifs de la privatisation, des structures ont été mises en place et des mesures ont été prises. C'est ainsi que le PASERP et les organes d'appui sont intervenus dans le cadre de la réinsertion professionnelle des agents déflatés. Ce processus comprend cinq phases : phase préalable, phase d'ABO, phase de formation, phase de réinsertion professionnelle. Les missions de chaque intervenant ont été mises en exergue surtout celles des organes d'appui. EAM a été étudiée à titre d'exemple. Les procédures pour chaque étape de la réinsertion

<sup>22</sup> Voir annexe N°06 : Agents déflatés encadrés par EAM dans le cadre du suivi-accompagnement mais n'ayant pas fait l'objet d'ABO

professionnelle ont été traitées et les agents encadrés par EAM ont été présentés. Après ces quelques éclaircissements sur le processus de réinsertion professionnelle, une identification de l'impact des actions de reconversion sur le développement du Grand Antananarivo sera faite.

**DEUXIEME PARTIE**

**EVALUATION D'IMPACT DES ACTIONS DE RECONVERSION DES AGENTS**  
**DEFLATES SUR LE DEVELOPPEMENT**  
**DU GRAND ANTANANARIVO**

La deuxième partie met en exergue les changements significatifs apportés par les actions de reconversion sur le développement du Grand Antananarivo. De prime abord, elle présente les méthodes d'évaluation de l'impact. Ensuite, elle met en évidence les méthodes d'évaluation de l'impact de la réinsertion professionnelle. Enfin, elle fait des critiques et propose des solutions pour que les actions de reconversion soient une réussite.

## **CHAPITRE4. METHODE DE L'EVALUATION DE L'IMPACT**

Avant de traiter de la démarche d'évaluation de l'impact, expliquons l'intérêt de prendre l'impact comme critère d'évaluation.

### 4.1. Intérêt du choix du critère d'impact

Le choix du critère « impact » a été dicté par les avantages qu'il procure par rapport aux autres critères les plus connus. Chacun de ces critères fera l'objet d'une analyse sommaire dans la section suivante. De même, y seront développés les atouts de l'impact .

#### 4.1.1. Présentation des critères les plus utilisés

Les critères les plus couramment admis lors d'une étude de projet sont l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la cohérence, la pérennité et l'impact. Nous allons essayer de donner une définition de chacun de ces termes, c'est à dire une description qui englobe son étendue et sa finalité.

##### 4.1.1.1.Efficacité

L'efficacité consiste à comparer les résultats aux objectifs attendus. Elle mesure l'écart entre ces deux points et tente par la même occasion d'apporter des explications sur cet écart.

##### 4.1.1.2.Efficience

Ce critère permet de vérifier si les moyens mis en oeuvre, que ce soit humain, matériel ou financier ont été utilisés à bon escient pour parvenir à ces résultats obtenus. Il compare ainsi les résultats avec les moyens utilisés. L'efficience aide à savoir si les moyens ont été optimisés. Il apprécie les résultats par rapport aux ressources mobilisées. Une mesure de l'efficience est le

coût unitaire, c'est-à-dire la dépense effectuée pour obtenir un résultat donné, mais l'efficacité s'évalue aussi de façon qualitative.

#### 4.1.1.3.Pertinence

La pertinence sous-entend que les actions entreprises sont adéquates et répondent bien aux besoins de la population cible. Par conséquent, on est en mesure de savoir si le projet en question a pu résoudre le problème posé.

#### 4.1.1.4.Cohérence

La cohérence se justifie par la complémentarité des objectifs. Il est à noter que l'objectif global se divise en plusieurs objectifs spécifiques. Il y a donc cohérence quand ces objectifs ne se contredisent pas les uns par rapport aux autres.

#### 4.1.1.5.Pérennité

Ce critère permet de vérifier que le projet peut se poursuivre malgré l'arrêt des aides extérieures. Un projet est donc pérenne quand la population cible peut assurer la continuation du projet sans être assistée par d'autres institutions.

#### 4.1.1.6.Impact

L'impact se définit comme une mesure dynamique des effets de l'action. Apprécier l'impact c'est analyser tous les effets positifs et négatifs, prévus et inattendus dans différents domaines.

#### 4.1.2.Avantages de l'utilisation de l'impact comme critère

L'intérêt de l'utilisation de l'impact comme critère sera analysé dans un premier temps. Puis, dans un deuxième temps, le moment opportun pour réaliser une étude d'impact est identifié. En dernier temps, les personnes concernées par l'étude d'impact sont déterminées.

#### 4.1.2.1.Intérêt de l'impact

Par rapport aux autres critères, il présente comme principal avantage son dynamisme. Donc, il permet de suivre l'évolution à travers le temps des effets des actions. En effet, il représente un moyen d'évaluation des réussites à moyen et long terme. Puisque les effets à long terme d'un projet ne répondent pas souvent aux attentes du promoteur, on fait le plus souvent appel à l'étude d'impact. La question qui se pose est aussi de savoir les conséquences des actions dans un contexte économique évolutif. Ce critère vérifie en plus, si les résultats obtenus à la fin du projet disparaissent rapidement ou durent quand même. Les autres critères cités plus haut se concentrent surtout sur la capacité à atteindre les objectifs fixés, mais pas suffisamment sur les changements engendrés par l'action.

#### 4.1.2.2.Période d'évaluation de l'impact

L'impact est ce qui reste quand le projet est fini. L'étude d'impact se fait dans les deux, trois ou cinq ans après la fin du projet, en effet après cette période, nous pouvons repérer les changements durables. Toutefois, une durée trop longue entre la fin du projet et l'évaluation d'impact rend difficile l'établissement des liens de causalités entre les actions et les changements. Or, nous pouvons quand même faire une évaluation d'impact sans attendre de longues années après. Malgré le fait que la pertinence et la durabilité des changements ne sont pas vérifiés, il est toujours intéressant de prendre l'impact comme critère étant donné les mesures correctives ou les réorientations d'actions que l'on peut énoncer.

#### 4.1.2.3.Personnes décidant de la significativité de l'impact

Tout le monde est concerné par l'étude d'impact. Ainsi, un large éventail de population peut approuver qu'un changement est significatif ou non. En premier lieu, les agents déflatés en tant que cible de la réinsertion professionnelle semblent les mieux placés pour juger de l'importance de l'impact. En second lieu, leur famille et leur environnement social peuvent aussi apprécier l'étendue de cet impact. Ces personnes forment un seul groupe appelé population concernée. Les membres de ce groupe peuvent avoir des intérêts divergents. Ensuite, le promoteur du projet a aussi la faculté d'apprécier le changement. Dans notre étude, celui-ci est représenté par le PASERP. Par ailleurs, les pouvoirs publics notamment l'Etat et les collectivités locales vérifient si le changement apporté par le projet correspond aux principaux objectifs de l'Etat. Ainsi, ils

jugeront de l'importance du changement en fonction des priorités des politiques gouvernementales. En dernier lieu, les bailleurs de fonds définissent aussi la qualité du changement étant donné qu'ils ont apporté leur soutien financier au projet.

#### 4.1.3. Différence entre résultats, effets et impact

L'utilisation des termes résultats, effets, impact porte toujours à confusion. Ce problème paraît tellement fréquent qu'il s'avérerait difficile de bien définir l'impact. Nous allons procéder à une comparaison de la notion de résultats avec celle de l'impact. Les résultats entretiennent des relations directes avec les objectifs de l'action. Ce sont des changements qualitatifs et quantitatifs nés directement de l'action. Ils sont clairement définis dans le document de projet. Ainsi, le résultat n'est pas l'impact puisque il semble très difficile de prévoir en avance l'impact donc, il ne figure pas dans le document de projet.

Les effets diffèrent de l'impact. Les incidences de l'action sur l'humain et son environnement physique s'appellent effets. Ils comprennent aussi bien les résultats de l'action que d'autres facteurs provenant du milieu où se déroule l'action. Par contre, l'impact est la nouvelle situation issue de l'ensemble des effets.

#### 4.2. La démarche d'évaluation d'impact

Nous allons présenter ci-dessous la méthode<sup>23</sup> communément adoptée par les évaluateurs pour une bonne évaluation d'impact. Nous comptons cinq phases dans l'évaluation d'impact. Il s'agit de l'inventaire des changements, du choix des effets provoquant des changements significatifs et durables, de l'établissement d'une grille de lecture des effets, du choix des indicateurs et de la détermination d'impact.

##### 4.2.1. Inventorier les changements

Pour identifier les changements, il faut préalablement prendre une situation de référence. Par ailleurs, la collecte de données est indispensable. A cet effet, diverses sources d'information sont à la disposition des évaluateurs.

---

<sup>23</sup> méthode présentée par le site <http://www.f3e/>

#### 4.2.1.1. Présentation de la situation de référence

Dans un premier temps, une analyse de la situation des populations concernées sera effectuée. Ainsi, on procède à une enquête auprès de ces personnes pour connaître leur situation économique (leur revenu), leur besoin individuel et leur besoin en tant que membres de la société. Puis, il faut identifier les acteurs locaux. Par exemple, il importe de savoir l'existence ou non des opérateurs économiques, des groupements et des personnalités présents dans la localité observée. Il faut aussi se renseigner sur les stratégies qu'ils appliquent, les fonctions qu'ils exercent, les moyens qu'ils détiennent et leurs besoins. Ensuite, il faut savoir s'ils coopèrent avec les opérateurs externes comme les ONG et les agences de développement. Par ailleurs, il s'avère intéressant de mettre en relief les résultats, effets et impact des actions passées et présentes de chaque opérateur. En outre, l'ensemble des activités touchées par le projet est également présenté. Dans un dernier temps, les données historiques, géographiques et socioéconomiques concernant la zone sont rassemblées.

#### 4.2.1.2. Sources d'information

Diverses sources d'information s'offrent aux personnes chargées de faire un inventaire des changements entre autres les documents décrivant le projet, l'étude préalable ou évaluation ex-ante et l'état des lieux. Rappelons qu'un document de projet comprend les informations explicitant le projet. Dans ce document, nous pouvons voir l'intitulé du projet, son initiateur, la date d'initiation, la localisation, le résumé du projet, son but, ses objectifs, la justification du projet, la description technique, les programmes d'activités, les résultats attendus, la description financière, l'acceptabilité et les annexes.

L'étude préalable, quant à elle, s'effectue entre la phase d'identification du projet et la phase de sa mise en œuvre. Cette étude a pour objectif de vérifier la viabilité technique, économique et sociale du projet.

Cependant, ces deux moyens de collecte de données présentent des inconvénients. Etant donné le caractère limitatif du financement, du temps et parfois par oubli ou désintérêt, les opérateurs restreignent les informations collectées aux seules utiles à l'action. Or, l'étude d'impact nécessite la prise en compte de divers effets voire même des effets inattendus.



L'état des lieux permet d'affiner les données collectées durant la situation de départ. Il permet d'apporter davantage de précision. Par ailleurs, il se peut que les informations obtenues soient totalement différentes de celles de la situation de départ.

Dans le cas où aucune de ces sources d'informations n'existe, il est préférable de chercher les rapports déjà effectués par d'autres promoteurs dans la zone concernée. Toutefois, cette investigation ne paraît pas toujours facile vu la rétention d'information entre concurrents ou la perte des dossiers de projet, une fois que le projet a été réalisé.

#### 4.2.2. Choisir les effets provoquant des changements significatifs et durables

Rappelons que l'étude d'impact consiste à mettre en évidence les changements durables. Nous pouvons remarquer deux sortes de changement : les changements nés directement de l'action et les changements engendrés par l'interaction de l'action avec le milieu environnant. Les premiers sont faciles à repérer car il suffit de suivre quotidiennement les progrès obtenus lors de la réalisation des objectifs. Par conséquent, ces changements sont mis en évidence dans les fiches de suivi des réalisations ou dans les rapports périodiques. Quant aux changements provenant des effets, ils présentent quelques difficultés. En effet, ils ne peuvent pas toujours être visibles à partir de la conduite de l'action. Ils nécessitent donc l'intervention d'un système de repérage, de collecte et de tri de l'information en particulier le suivi-évaluation et le suivi-capitalisation.

##### 4.2.2.1. Repérage des changements à l'aide du système de suivi-évaluation

Le suivi-évaluation repose sur des évaluations régulières. Le suivi-évaluation apprécie la réalisation des objectifs. Les résultats issus de ces évaluations vont servir pour la réorientation des actions. Nous pouvons énumérer différentes sortes d'évaluation : l'auto-évaluation, l'évaluation assistée, l'évaluation externe...

### 2.2.2. Identification des changements par le système de suivi-capitalisation

Le système de suivi-capitalisation repose sur le rassemblement et l'interprétation des informations nécessaires à l'action. Pour collecter ces informations, il faut la participation de la population concernée et des opérateurs sur terrain. Par ailleurs, cela nécessite l'utilisation de divers outils tels l'arbre à problème, le MARP... Le suivi-capitalisation veut mettre en évidence les innovations, les solutions pratiques, les potentialités qui peuvent être prises en compte pour les actions à venir. Tout de même, il faut recourir à un tri des informations collectées. En effet, seules les informations relatant des changements significatifs sont prises en considération. Le suivi permet de sélectionner les effets constitutifs de l'impact.

### 4.2.3. Dresser une grille de lecture des effets

La grille de lecture des effets permet d'interpréter les effets et a pour objectif d'en dégager l'impact de l'action. Cette grille est encore appelée grille multicritère. Elle forme un ensemble de thèmes permettant de lire les effets mais n'est pas une liste d'effets.

### 4.2.4. Etablir des indicateurs

Les indicateurs doivent être choisis parce qu'ils permettent d'évaluer les interactions entre les effets et les changements constitutifs de l'impact. Les indicateurs d'impact sont des éléments vérifiables et mesurables permettant d'apprécier l'impact. L'interprétation des indicateurs n'est valable que s'ils sont comparés à des normes servant de référence. Notons qu'on ne peut pas modéliser les indicateurs d'impact c'est-à-dire qu'on ne peut pas dresser une liste type d'indicateurs. A chaque domaine correspond des indicateurs d'impact spécifiques qu'il faut créer. Ces indicateurs sont donc à construire à partir de la grille des effets.

### 4.2.5. Détermination de l'impact

Après avoir identifiés les indicateurs d'impact, nous allons déterminer l'impact. Pour cela, il faut analyser la situation où l'évaluation est réalisée par rapport à la situation de référence définie par l'état des lieux. Ces indicateurs d'impact doivent mettre en relief les dynamiques du changement

et ils sont mis en relation grâce à la grille de lecture des effets. Ces actions vont aboutir à la détermination de l'impact.

Si tels étaient les différents étapes à suivre pour évaluer l'impact, nous allons maintenant faire l'application de ce que nous avons acquis de cette méthode. Ainsi, une étude d'impact des actions de reconversion sur les agents déflatés sera faite.

## **CHAPITRE 5. APPLICATION DE LA METHODE D'ETUDE D'IMPACT : LA REINSERTION PROFESSIONNELLE ET LE DEVELOPPEMENT DU GRAND ANTANANARIVO**

Après avoir révisé ces méthodes d'évaluation d'impact, nous passons à leur application dans l'évaluation d'impact des actions de reconversion sur le développement du Grand Antananarivo. De prime abord, nous allons procéder à une étude de la zone d'impact. Ensuite, nous collecterons les données utiles pour l'évaluation. Finalement, nous allons aborder le vif du sujet en analysant l'impact de la réinsertion professionnelle sur le développement du Grand Antananarivo.

### **5.1. Etude de la zone d'impact ou milieu récepteur**

Dans cette section, nous présentons notre motivation dans le choix de cette zone pour étude. Par la suite, la monographie du Grand Antananarivo sera faite. Enfin, nous allons essayer de dégager la problématique de cette zone.

#### **5.1.1. Choix de la zone d'étude**

Cette zone a été choisie à cause de sa forte potentialité. Elle contribue énormément à l'économie nationale. En effet, il « joue un rôle national de premier plan en tant que premier marché de consommation du pays et de redistribution vers les autres régions<sup>24</sup> ». Par ailleurs, dans cette zone, nous pouvons analyser une multitude de cas spécifiques d'agents déflatés.

#### **5.1.2. Monographie du Grand Antananarivo**

La zone du Grand Antananarivo, communément appelé Grand Tanà, se compose de quatre (4) « fivondronana » : Antananarivo Renivohitra, Antananarivo Atsimondrano, Antananarivo Avaradrano et Ambohidratrimo. Elle fait partie de la région d'Antananarivo qui comprend : l'Imerina Central et l'Itasy. De prime abord, nous allons exposer le caractère physique de ce milieu. Puis, les caractéristiques démographiques de cette zone seront présentées.

---

<sup>24</sup> Tiré du rapport écrit par le Ministère de l'économie et du plan en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le Développement intitulé : « Régions et développement. Programmes régionaux et projets locaux. Etudes régionales. Faritany : Antananarivo », Mai 1991.

Ensuite, les infrastructures existantes sur place seront évoquées. Enfin, nous allons traiter du contexte socio-économique du Grand Antananarivo.

#### 5.1.2.1. Caractère physique du Grand Tanà

Faisant partie des Hautes Terres, le site du Grand Antananarivo est constitué par des collines et des plaines. Son altitude varie entre 900 et 1 500 m. Le climat est de type tropical. Il y a deux saisons : une saison sèche et fraîche s'étalant de Mai à Octobre et un saison chaude et pluvieuse allant de Novembre à Avril. La température varie entre 10° et 26°, avec une moyenne annuelle de 18°. Deux types de sols sont observés dans cette zone : sols bruns hydromorphes, favorables à la riziculture et sols alluvionnaires à vocation herbagère.

#### 5.1.2.2. Caractéristiques démographiques du Grand Antananarivo

Les données fiables sur le nombre de la population du Grand Antananarivo ne sont pas à jours. En effet, le dernier recensement général remonte en 1993. Suivant ce recensement, la population de la zone est estimée à 1 288 450 habitants sur une superficie totale de 2 449 Km<sup>2</sup>. Le tableau suivant met en évidence le nombre de la population, la superficie en Km<sup>2</sup> et la densité de la population.

**Tableau N°02: Répartition de la population dans les quatre fivondronana constituant le Grand Tanà en 1993**

Rubriques	Population résidente (1)	Pourcentage (2)	Superficie en Km <sup>2</sup> (3)	Densité hab / Km <sup>2</sup> (4)
Antananarivo renivohitra	710 236	55%	107	6 638
Antananarivo Atsimondrano	229 597	18%	379	606
Antananarivo Avaradrano	163 471	13%	545	300
Ambohidratrimo	185 146	14%	1 418	131
Total Grand Tanà	1 288 450	100%	2 449	526

Source: RGPH 93.

$$(2) = (1) / \text{Total} * 100$$

$$(4) = (1) / (3)$$

A partir de ce tableau, nous pouvons dire que la population du Grand Tanà est fortement concentrée à Antananarivo Renivohitra soit une densité de 6 638 habitants par Km<sup>2</sup>. 55% de la population du Grand Tanà vivent tous dans la Commune Urbaine d'Antananarivo. Or, cette commune ne s'étend que sur une petite superficie de 107 Km<sup>2</sup> soit 4,3 % de la superficie totale du Grand Tanà. Par contre, Ambohidratrimo qui a une très grande superficie soit 58% de celle du Grand Tanà, a la plus petite densité de la population : 101 habitants par Km<sup>2</sup>. La taille moyenne des ménages est pareil sur tout le site soit 4,9.

Toutefois, une estimation sur l'évolution du nombre de la population a été faite allant de 1994 à 2001<sup>25</sup>. La densité de la population d'Antananarivo Renivohitra est passé de 6 638 habitants par km<sup>2</sup> en 1993 à 8 443 habitants par km<sup>2</sup> en 2001, le nombre d'habitants qui était de 710 236 en 1993 est passé à 903 450 en 2001.

#### 5.1.2.3. Infrastructures existantes

Dans cette rubrique, nous n'allons traiter que deux infrastructures importantes : sanitaire et scolaire. 44% des infrastructures sanitaires sont rassemblées dans la Commune Urbaine d'Antananarivo. Les 56% se répartissent équitablement entre les trois fivondronana restants. Quant aux infrastructures scolaires, il n'y pas tellement d'écart entre les infrastructures d'Antananarivo Renivohitra et celles des autres fivondronana. 36% des infrastructures se trouvent à Antananarivo Renivohitra, 23% à Antananarivo Atsimondrano, 22% à Ambohidratrimo et 19% à Antananarivo Avaradrano. Regardons le tableau N°03.

**Tableau N°03: Nombre d'établissements scolaires du Grand Antananarivo**

Rubriques	EPP (1)	CEG (2)	Lycées (3)	TOTAL (4)	Pourcentage (5)
Antananarivo Renivohitra	417	169	77	663	36%

<sup>25</sup> Cette estimation figure dans la « monographie de la région d'Antananarivo », juin 2003.

Antananarivo Atsimondrano	298	90	24	412	23%
Antananarivo Avaradrano	281	53	10	344	19%
Ambohidratrimo	320	60	17	397	22%
TOTAL	1316	372	128	1 816	100%

Source : DIRESEB 2001-2002.

$$(4) = (1) + (2) + (3)$$

$$(5) = (4) / 1\,816 * 100$$

#### 5.1.2.4. Contexte socio-économique du Grand Tanà

Nous allons focaliser notre attention sur l'activité de la population de cette zone. 52% des chefs de famille enquêtés sont occupés c'est-à-dire ont un emploi et vivent dans la commune Urbaine d'Antananarivo. Toutefois, cette commune présente aussi le plus grand nombre de chômeurs soit 71%. Le phénomène du chômage est donc très important à Antananarivo Renivohitra. Les autres fivondronana ont une proportion de chef de famille chômeur légèrement inférieure à celle de chef de famille occupé. Le tableau ci-dessous illustre notre explication.

**Tableau N°04: Population active : activité du chef de famille**

Rubriques	Nombre ménages	Situation vis-à-vis de l'emploi				
		Occupé	%	Chômeur	%	Autres
Antananarivo Renivohitra	145 591	111 128	52%	5 430	71%	29 033
Antananarivo Atsimondrano	47 104	39 879	19%	1 063	14%	6 162
Antananarivo Avaradrano	33 436	28 535	13%	478	6%	4 423
Ambohidratrimo	37 709	32 993	16%	657	9%	4 059
TOTAL	263 840	212 535	100%	7 628	100%	43 677

Source : Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche, Unité de politique de développement rural - Monographie de la région d'Antananarivo, juin 2003.

Notons que les « autres » situations dans le tableau correspondent à la situation du chef de ménage en quête de son premier emploi, ménagère, étudiant, retraité, incapacité...

### 5.1.3.Problématique de la zone

La problématique du développement de la zone consiste à relancer les activités productives et à atténuer le regroupement de toutes les activités au centre. La périphérie de la Commune Urbaine d'Antananarivo présente de large champs rizicole et maraîchère encore sous-exploitée. Cela est dû à l'absence d'aménagement et d'appui aux paysans. Par ailleurs, l'élevage de volaille reste encore une activité familiale. Or, elle pourrait constituer un centre d'approvisionnement de la capitale.

Les activités du secteur tertiaire et informelles remplissent des fonctions économiques et sociales bien que leur contribution à l'économie nationale est encore non valorisables. Quant au secteur industriel et artisanal, le problème d'obsolescence du capital fixe<sup>26</sup>, la sous-qualification du personnel et le manque de crédits adéquats pour le secteur informel constituent un frein à son développement.

## 5.2. Collecte des données

Après une étude de la zone d'impact, nous allons procéder à la collecte des données. A cet effet nous disposons de trois moyens : l'enquête auprès des bénéficiaires, l'interview des responsables du projet et l'assistance à un séminaire sur le bilan de l'intervention des organes d'appui dans le processus de réinsertion professionnelle. Les informations collectées serviront de base de données pour une bonne analyse d'impact.

### 5.2.1.Enquêtes auprès des agents déflatés

Une enquête auprès d'un échantillon de cinquante agents déflatés vivant dans la zone du Grand Antananarivo a été effectuée. Dans le cadre de cette enquête, nous avons adopté une méthodologie partant de la définition de l'objectif global, articulée autour d'un sondage basé sur

---

<sup>26</sup> Le capital fixe est constitué par les machines.



un questionnaire<sup>27</sup> comportant 50 rubriques susceptibles de révision après une pré-enquête et sur l'analyse des données obtenues.

#### 5.2.1.1.Objectif de l'enquête

Notre objectif global durant cette enquête était d'identifier les changements apportés par les mesures de réinsertion sur la vie des agents déflatés. Pour parvenir à cet objectif global, il s'avérait nécessaire de définir deux objectifs spécifiques.

En premier lieu, il a fallu déterminer la situation de départ c'est-à-dire la situation des travailleurs licenciés à la suite de la privatisation. Pour aboutir à ce premier objectif spécifique, nous avons demandé directement aux agents déflatés les effets de la privatisation sur leur personne, sur leur relation avec la famille et l'environnement social. Etant donné que les impacts de la privatisation ont été déjà traités dans la première partie, nous nous limiterons à donner des exemples qui vont illustrer nos analyses . Par ailleurs, des statistiques vont appuyer nos affirmations.

En deuxième lieu, nous avons cherché à connaître la situation des agents déflatés à la fin du projet de réinsertion. Pour ce, nous avons interrogé un certain nombre d'agents déflatés pour qu'ils nous livrent leurs impressions sur les mesures prises à leur encontre. Ils nous ont exprimé leurs avis, décrit et justifié leurs réactions face à ces mesures. Après, nous leur avons questionné sur leur situation professionnelle actuelle. A travers leurs réponses, nous avons pu identifier les problèmes rencontrés par les agents déflatés tout au long du processus. Par ailleurs ils nous ont exprimé leur satisfaction ou non sur la prestation des organismes d'appui. Enfin, pour conclure nous leur avons demandé de faire une comparaison de leur situation d'avant le licenciement avec celle d'aujourd'hui, et d'en déduire s'il y a amélioration ou dégradation de leur niveau de vie.

#### 5.2.1.2.Méthodologie d'enquête

Après avoir fixé les objectifs tant global que spécifique, nous avons élaboré un questionnaire composé de cinquante questions. Une fois que le questionnaire fut établi, une pré-enquête sur dix travailleurs licenciés a été faite. Le résultat de cette pré-enquête nous a révélé quelques

---

<sup>27</sup> Voir annexe N°07 : questionnaire

anomalies. Par conséquent, les questions ont été révisées. Dès que le questionnaire a été mis au point, un plan de collecte a été établi et la méthode d'approche définie.

Nous avons effectué une enquête par sondage appelée encore échantillonnage. En tout, nous comptons 463 agents déflatés encadrés par la Direction Régionale d'Entreprendre à Madagascar (EAM) Antananarivo. Vu la grande taille de la population, nous nous sommes intéressés à une fraction de la population. Nous avons donc déterminé un échantillon. Cet échantillon doit être représentatif de la population mère et les résultats obtenus à partir de celui-ci seront extrapolés à l'ensemble des agents déflatés. Une descente sur terrain aux domiciles des agents déflatés a été réalisée.

Puis, nous avons utilisé le logiciel STATA pour saisir et tabuler les données recueillies. Ensuite, celles-ci ont fait l'objet d'analyse approfondie. Il est à noter que STATA est un logiciel statistique commercial qui a été conçu par des anglophones. Il permet de manipuler, d'analyser et de représenter graphiquement des données. Il est notamment bien adapté à la recherche médicale, aux mathématiques appliquées aux sciences sociales (sociologie, démographie...), à l'économétrie et surtout au traitement des données d'enquête. C'est un logiciel qui est utilisé par l'Institut National des STATistiques (INSTAT) dans le traitement des données de leurs enquêtes. Après avoir recueilli les informations auprès des agents déflatés, nous allons analyser les données obtenues grâce aux entretiens avec les responsables de ce processus de réinsertion.

### 5.2.2. Interviews des intervenants dans la réinsertion professionnelle

Deux directeurs de différents organismes ont accepté de nous partager leurs appréciations sur la démarche de réinsertion professionnelle.

#### 5.2.2.1. Du point de vue du Directeur du PASERP

Cette interview<sup>28</sup> avait pour but d'apporter quelques éclaircissements sur la notion de réinsertion professionnelle et sur le contenu de chaque étape du processus de réinsertion. Par exemple, nous avons posé la question suivante : « quand jugez-vous que l'agent est réellement réinséré ? ». Puis, nous avons demandé les conditions de réussite de la réinsertion. Après, le Directeur du PASERP nous a expliqué les raisons du choix de l'auto-emploi par les agents

---

<sup>28</sup> Voir annexe N°08 : Détails de l'interview du Directeur du PASERP

déflatés. Ensuite, les critères de sélection des organes d'appui ont été annoncés. Les procédures de déblocage des fonds ont aussi été exposées. Enfin, il a parlé de l'utilité de l'application d'une politique de l'emploi à Madagascar.

#### 5.2.2.2. Du point de vue du Président de l'association TAFE

L'association TAFE ou TAmatra ho an'ny FAmpanandrosoana est un organisme chargé de gérer le crédit de financement de la création d'entreprise des agents déflatés des banques : BFV et BTM. Notons que les déflatés des banques bénéficient d'un statut différent de celui des autres entreprises publiques. En effet, le volet social des banques a été géré par le Ministère des Finances et la Direction Générale du Trésor tandis que celui des autres est assuré par le PASERP. Mais la plus grande différence réside dans l'opérationnalité du crédit de création d'entreprises des déflatés des banques. Le FSADR destiné à financer les activités des agents déflatés des autres entreprises publiques ne fonctionne pas encore.

Ainsi, lors de notre entretien<sup>29</sup> avec le Président du TAFE, nous avons demandé quelles étaient les mesures prises à l'encontre des déflatés des banques à la suite de la privatisation notamment les mesures financières (indemnisation, couverture médicale...). Puis, les conditions de l'octroi du crédit de création d'entreprise ont été abordées. Enfin, nous avons parlé des missions et organisation du TAFE. Ces deux interviews ont été instructives car nous avons pu mettre en évidence la grande différence entre la réinsertion des déflatés des banques et celle des autres entreprises publiques privatisées.

#### 5.2.3.Assistance à un séminaire

Un séminaire<sup>30</sup> organisé par PASERP, regroupant les organes d'appui des agents déflatés du RNCFM s'est tenu au mois d'octobre 2003 à l'Hôtel Le Hintsy Ambohimambola. Le directeur du PASERP a communiqué le bilan des interventions de ces organes d'appui dans le cadre de l'ABO du public déflaté du RNCFM Antananarivo. Les organes d'appui ayant assistés au séminaire sont composés de l'OSID, MDP, COMODE, L Consulting, cabinet Ressources, MIARA-MITA, ECP, cabinet HERMES et EAM Antsirabe. Ce séminaire a été instructif parce qu'on a pris connaissance des méthodes d'approches appliquées par ces organes d'appui durant

<sup>29</sup> Voir annexe N°09 : Les grandes lignes de l'entretien avec le Président du TAFE

<sup>30</sup> Voir annexe N°10 : Bilan des interventions des organes d'appui lors de l'ABO des déflatés du RNCFM

la phase d'ABO. En outre, le directeur du PASERP a présenté le contexte d'exécution du processus de réinsertion des déflatés du RNCFM. Puis, il a énuméré les résultats de l'ABO de ce public. Ensuite, les problèmes entravant la réussite de la réinsertion professionnelle de ces agents déflatés ont été analysés. Après, les recommandations annoncées par les organes d'appui ont fait l'objet de critique. Enfin, des solutions ont été proposées par le PASERP afin d'atteindre l'objectif de retour à l'emploi du public déflaté.

Cependant, il est important de mentionner qu'il n'est pas pertinent de faire une étude d'impact des actions de reconversion sur les déflatés du RNCFM étant donné qu'ils ne sont pas encore passés par la phase de suivi-accompagnement. Mais, il faut reconnaître que les points étudiés lors de ce séminaire ont permis de dégager d'importants problèmes rencontrés lors de l'ABO et de ceux-ci découlaient une des solutions proposées dans cet écrit.

### 5.3. Analyse d'impact des actions de reconversion des agents déflatés sur le développement du Grand Antananarivo

Les phases observées dans la détermination de l'impact des actions de reconversion sur le développement du Grand Antananarivo seront traitées. Pour commencer, procédons à l'analyse de la situation de rupture professionnelle comme situation de référence.

#### 5.3.1. Prise de la situation de rupture professionnelle comme référence

Les agents déflatés ont vécu des périodes critiques à la perte de leur emploi, sentiments de déprime, frustration : telles étaient leurs réactions face à la vie. Une description des caractéristiques de ces agents sera effectuée. Celle-ci sera suivie de l'exposé des contraintes auxquelles ces agents doivent subir.

##### 5.3.1.1. Caractéristiques des agents déflatés en situation de rupture professionnelle

Nous avons pris comme situation de référence la situation de rupture professionnelle. Les caractéristiques des agents déflatés dans cette situation seront décrites ci-après.

### a- Agents déflatés fortement endettés

A la suite du licenciement, les agents déflatés ont été dépourvus d'emploi et par la même occasion donc ne touchent plus de salaire chaque mois. Ils n'ont plus de source de revenu. Par conséquent, leur budget familial diminue. Et pour subvenir aux besoins essentiels de leur famille, les agents déflatés ont du s'endetter. Tels étaient le cas de 26% des agents enquêtés. Le fait que les agents déflatés ont utilisé les droits légaux dans le remboursement des dettes s'expliquent par l'importance du délai de chômage technique de ces agents avant le licenciement. Ces agents ne touchant plus de salaire et pas encore de droits légaux ont du s'endetter pour survivre. Les travailleurs licenciés, les plus concernés par ce problème sont ceux de SINPA, de SICE et de SOMACODIS suivant le tableau N°05.

**Tableau N°05: Répartition des agents déflatés selon l'utilisation des indemnités de licenciement et l'entreprise d'origine.**

<i>Var4</i> <i>Var13</i>	<i>1</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>TOTAL</i>
<i>1</i>	<i>0</i> <i>0,0%</i>	<i>1</i> <i>20,0%</i>	<i>0</i> <i>0,0%</i>	<i>0</i> <i>0,0%</i>	<i>0</i> <i>0,0%</i>	<i>1</i> <i>2,0%</i>
<i>2</i>	<i>0</i> <i>0,0%</i>	<i>2</i> <i>40,0%</i>	<i>0</i> <i>0,0%</i>	<i>0</i> <i>0,0%</i>	<i>1</i> <i>14,2%</i>	<i>8</i> <i>16,0%</i>
<i>3</i>	<i>3</i> <i>33,3%</i>	<i>0</i> <i>0,0%</i>	<i>1</i> <i>11,1%</i>	<i>4</i> <i>44,4%</i>	<i>1</i> <i>14,2%</i>	<i>11</i> <i>22,0%</i>
<i>4</i>	<i>0</i> <i>0,0%</i>	<i>0</i> <i>0,0%</i>	<i>3</i> <i>33,3%</i>	<i>0</i> <i>0,0%</i>	<i>1</i> <i>14,2%</i>	<i>6</i> <i>12,0%</i>
<i>5</i>	<i>1</i> <i>11,1%</i>	<i>0</i> <i>0,0%</i>	<i>1</i> <i>11,1%</i>	<i>1</i> <i>11,1%</i>	<i>0</i> <i>0,0%</i>	<i>3</i> <i>6,0%</i>
<i>6</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>4</i>	<i>2</i>	<i>4</i>	<i>13</i>

	<b>0,0%</b>	<b>40,0%</b>	<b>44,4%</b>	<b>22,2%</b>	<b>57,1%</b>	<b>26,0%</b>
<b>7</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
	<b>55,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>22,2%</b>	<b>57,1%</b>	<b>16,0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>50</b>
	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Source: Enquêtes auprès des agents déflatés 2003.

Var4 : Entreprises publiques privatisées où travaillaient les enquêtés :

- Modalité1 :ARS
- Modalité4 : SICE
- Modalité5 : SINPA
- Modalité6 : DARRIEUX
- Modalité7 : SOMACODIS

Var13 : Utilisation des indemnités de licenciement :

- Modalité 1 : Epargne
- Modalité2 : Construction maison d'habitation
- Modalité3 : Réalisation projet professionnel
- modalité4 : Dépenses quotidiennes
- modalité5 : Acquisition terrain
- modalité6 : Règlement dettes
- modalité7 : Autres : crise...

2% des agents déflatés ont fait des épargnes. La faiblesse de l'effectif de travailleurs licenciés ayant épargnés s'explique par l'absence de source de revenu, donc les travailleurs ont du utiliser les droits légaux pour survivre. 16% ont préféré construire une maison d'habitation. 6% ont acheté des terrains. 22% des agents déflatés ont tout de suite monté un projet professionnel. 12% ont dépensé leur argent dans les dépenses quotidiennes. 16% ont répondu autres, soit ils avaient dépensés leur argent pour faire face à la crise, soit ils ont acheté des appareils électroménagers.

## b- Disputes conjugales

Environ 12% des agents déflatés étaient rejetés par leurs familles. 4% des agents sont divorcés. En effet, leurs conjoint(e)s quittaient le foyer conjugal à la suite des problèmes financiers de leurs époux(ses). 18% ont eu des disputes fréquentes avec leurs conjoint(e)s. 8% des agents déflatés n'ont ressenti aucun changement dans leur vie familiale malgré le licenciement. 4% des agents ont bénéficié du soutien de leur famille. Le tableau N°06 classe les agents déflatés suivant leur sexe et les conséquences du licenciement sur leur vie familiale.

**Tableau N°06: Statistiques des agents déflatés suivant leur sexe et les conséquences du licenciement sur leur vie familiale**

Var10	Var1	1	2	TOTAL
1		19 50,0%	7 58,3%	26 52,0%
2		7 18,4%	2 16,6%	9 18,0%
4		4 10,5%	0 0,0%	4 8,0%
5		3 7,9%	0 0,0%	6 12,0%
6		3 7,9%	0 0,0%	2 4,0%
7		2 5,2%	0 0,0%	2 4,0%
TOTAL		38 100,0%	12 100,0%	50 100,0%

Source : Enquêtes auprès des déflatés 2003.

Var1 : sexe

-modalité1 : masculin -modalité2 : féminin

Var10 : effets du licenciement sur la vie familiale des agents déflatés

-modalité1 : Problème au niveau du budget familial

-modalité2 : Problème conjugal : disputes

-modalité4 : Aucun effet

-modalité5 : rejet de la famille

-modalité6 : Soutien de la famille

-modalité7 : Autres : divorce...

### c- Agents déflatés exclus par la société

Leurs familles ne sont pas les seules à les fuir mais il y a aussi leur entourage, leurs voisins qui les excluent de la société. Etant donné qu'ils n'ont plus de travail, ils participent moins aux « adidy<sup>31</sup> ». Ces exclus représentent 20% des agents déflatés selon le tableau N°07.

**Tableau N°07 : Répartition des agents déflatés selon leur sexe et les effets du licenciement sur leur vie sociale**

<i>Var1</i> <i>Var11</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>TOTAL</i>
<i>1</i>	<i>7</i> <i>18,4%</i>	<i>3</i> <i>25,0%</i>	<i>10</i> <i>20,0%</i>
<i>2</i>	<i>27</i> <i>71,0%</i>	<i>8</i> <i>66,6%</i>	<i>35</i> <i>70,0%</i>
<i>3</i>	<i>4</i> <i>10,5%</i>	<i>1</i> <i>8,3%</i>	<i>5</i> <i>10,0%</i>
<i>TOTAL</i>	<i>38</i> <i>100,0%</i>	<i>12</i> <i>100,0%</i>	<i>50</i> <i>100,0%</i>

Source : Enquête auprès des agents déflatés 2003.

Var1 : sexe

-Modalité1 : masculin-Modalité2 : féminin

Var11 : Effets du licenciement sur sa vie sociale :

-modalité1 : exclusion

-modalité2 : aucun effet

-modalité3 : autres

Toutefois, une grande majorité des agents déflatés n'ont pas ressenti des discriminations et des rejets de la part de leurs voisins, de la société soit 70% des enquêtés.

<sup>31</sup> Frais de participation aux dépenses des collectivités locales.



#### d- Agents déflatés démoralisés

Face à ce manque d'argent, à ces rejets de la famille et l'exclusion de la société, les agents déflatés sont démoralisés, frustrés, vulnérables. Ainsi, d'après le croisement du variable sexe avec l'impact du licenciement sur la personnalité des agents déflatés, 82% de ces agents sont démoralisés. Les femmes sont les plus sensibles soit 91,6% des agents enquêtés. Ils sont même devenus déséquilibrés et ont une instabilité émotionnelle. 12% des agents déflatés n'ont pas ressenti des changements dans leur personnalité. 4% sont déterminés à réaliser un projet professionnel.

**Tableau N°08: Répartition des agents déflatés selon leur sexe et l'impact du licenciement sur leur personnalité**

Var1 \ Var9	1	2	TOTAL
1	30 78,9%	11 91,6%	41 82,0%
2	5 13,1%	1 8,3%	6 12,0%
3	2 5,2%	0 0,0%	2 4,0%
4	1 2,6%	0 0,0%	1 2,0%
TOTAL	38 100,0%	12 100,0%	50 100,0%

Source : Enquêtes auprès des agents déflatés 2003.

Var1 : sexe

-Modalité1 : masculin-Modalité2 : féminin

Var9 : impact du licenciement sur la personnalité des agents déflatés

-Modalité1 : Démoralisé, frustré

-Modalité2 : Aucun impact

-Modalité3 : Déterminé à réaliser un projet professionnel

-Modalité4 : Autres :

Outre ces problèmes d'ordre social, ces agents doivent affronter d'autres problèmes lors de leur réinsertion professionnelle.

### 5.3.1.2. Contraintes des agents déflatés

Dans leur démarche de réinsertion professionnelle, les agents déflatés doivent trouver un nouvel emploi. Or, de nombreuses contraintes s'imposent à eux.

#### **a- Faible niveau d'étude**

D'abord, l'emploi de nos jours requiert un certain niveau d'études, une certaine compétence et beaucoup d'expériences. Les travailleurs licenciés ne remplissent pas toutes ces conditions. Certes, ils ont pu bénéficier de plusieurs années d'expériences dans leur société d'origine néanmoins, ils n'ont pas d'expériences dans d'autres domaines. De plus, ils ont de très faible niveau d'études et sont donc incompetents. Le tableau N° 09 montre les statistiques des agents déflatés enquêtés selon leur niveau d'études et leur sexe. Nous remarquons que le pourcentage d'agents déflatés ayant au plus un diplôme de CEPE est égal à celui des agents ayant étudiés au lycée ( au plus niveau terminale) soit 29,1% des enquêtés. 14,5% des agents déflatés ont au moins un diplôme de CEPE et au plus un diplôme de BEPC. 4,1% ont un BACC. 16,6% des agents déflatés ont fait des études de premier cycle à l'université et seulement 6,2% ont au moins BACC+3.

Nous pouvons en déduire que les travailleurs licenciés sont en majorité des personnes qui ont arrêté leurs études très tôt pour travailler. Cela s'explique par le fait que leurs parents n'avaient pas les moyens de financer leurs études, de plus, ils incitaient même les agents déflatés à chercher de l'emploi pour contribuer au budget familial. Vu leur bas niveau d'étude, ces agents déflatés doivent suivre des formations pour acquérir plus de connaissances et être plus compétents.

**Tableau N°09. : Statistiques des déflatés selon leur niveau d'étude et leur sexe.**

<del>Var 1</del> Var3	1	2	TOTAL
1	13 35,1%	1 9,0%	14 29,1%
2	5 13,5%	2 18,1%	7 14,5%
3	10 27,0%	4 36,3%	14 29,1%
4	1 2,7%	1 9,0%	2 4,1%
5	5 13,5%	3 27,2%	8 16,6%
6	3 8,1%	0 0,0%	3 6,2%
TOTAL	37 100,0%	11 100,0%	48 100,0%

Source : Enquêtes auprès des agents déflatés 2003.

Var1 : sexe

-Modalité1 : masculin-Modalité2 : féminin

Var3 : niveau d'études

-Modalité1 :  $X \leq \text{CEPE}$

-Modalité2 :  $\text{CEPE} < X \leq \text{BEPC}$

-Modalité3 :  $\text{BEPC} < X \leq \text{terminale}$

-Modalité4 :  $X = \text{BAC}$

-Modalité5 :  $\text{BAC} < X \leq \text{BAC}+2$

-Modalité6 :  $X > \text{BAC}+2$

### **b- Ages avancées**

En outre, les agents déflatés sont pour la plupart des agents âgés. Donc, ils savent pertinemment que les repreneurs ne vont pas les réembaucher et de même les autres sociétés. Ainsi, ces agents, comme le dit le Directeur du PASERP, sont déjà en quelque sorte condamnés à faire l'auto-emploi puisqu'il n'y a pas d'autre alternative. Analysons le tableau N°10 représentant le pourcentage d'agents déflatés selon les tranches d'âge.

**Tableau N°10: Statistiques des agents déflatés suivant leur âge.**

Age	Fréquence	Pourcentage
$X \leq 30$	2	4,0
$30 < X \leq 40$	11	22,0
$40 < X \leq 50$	25	50,0
$50 < X \leq 55$	11	22,0
$55 < X \leq 60$	1	2,0

Source : Enquêtes auprès des agents déflatés 2003.

Ce tableau révèle que la moitié des enquêtés sont tous âgés entre 40 ans et 50 ans. Les personnes ayant entre 30 et 40 ans ainsi que celles entre 50 et 55 ans représentent chacune 22% des enquêtés. Les agents licenciés ayant au maximum 30 ans représentent une petite majorité soit 4%. Nous pouvons conclure que les repreneurs veulent rajeunir leurs équipes. Ils cherchent à dynamiser les employés.

#### 5.3.2. Choix des effets des actions de reconversion engendrant des changements significatifs et durables

En premier lieu, après avoir collecté des données sur les actions de reconversion, sur les objectifs assignés à chaque phase de la réinsertion et sur les résultats obtenus, nous allons essayer de faire un check-liste des effets. Puis, en second lieu, nous essayerons de mettre en évidence les changements significatifs et durables en regroupant en thèmes les effets. Le tableau N°11 identifie les effets des actions de reconversion engendrant des changements significatifs et durables.

**Tableau N°11 : Identification des effets des actions de reconversion engendrant des changements significatifs et durables**

Actions de reconversion	Objectifs	Résultats	Effets	Effets regroupés
1-Informer préalablement les agents déflatés sur la démarche de réinsertion professionnelle	Tous les AD comprennent le processus de RP	Nombre d'AD ayant assistés au séance d'information	-AD comprennent les rôles du PASERP et des OA -AD préparent les pièces justificatives nécessaires --AD rassurés car processus de RP est clair	Prise de conscience des agents déflatés
2-Inciter les agents déflatés à adhérer au processus de réinsertion professionnelle  3-Evaluer les capacités et potentialités/ Identifier les traits de sa personnalité/ Anticiper le comportement en situation professionnelle nouvelle 4-Dégager les possibilités d'orientation/ Choisir un seul projet professionnel	-Inscrire tous les AD au dispositif de RP  -Bilan personnel et professionnel de tous les AD élaborés -Chaque AD a son projet professionnel	-Nombre d'AD inscrits  -Nombre d'AD dont leur bilan ont été établi  -Projet professionnel choisi par les AD	-AD motivés à prendre en main sa vie professionnelle -Elaboration de la convention -AD plus optimistes car conscients de ses capacités et compétences  -Identification des besoins de formation -Formation en montage de dossier de projet -Elaboration du dossier de projet -recherche de financement du projet	
5-Allouer une aide financière  6-Former les agents déflatés	-Création d'AGR grâce à l'appui financier -Donner aux AD des outils pour un meilleur savoir-faire	-Montant alloué total par année en FMG  -Nombre d'AD ayant suivi des formations / Formations les plus choisies	-Création et démarrage de l'activité -Utilisation de l'aide pour d'autres fins: consommations quotidiennes, remboursement prêts -Acquisition de savoir-faire -Application de la formation au projet	Réalisation du projet de réinsertion professionnelle
7- Faire le diagnostic du projet / Accompagner les agents déflatés dans la conduite du projet	Définition des mesures correctives	Nombre d'AD dont le suivi a été réalisé/ Nombre d'AD qui ont déjà reçu le coup de pouce	-Octroi de coup de pouce -Conseils sur le projet	Mesures correctives prises

Source : Enquêtes auprès des agents déflatés, 2003.

### **a- Check-liste des effets**

Ces effets seront présentés par phase de la réinsertion professionnelle. D'abord, à l'issue de la séance d'information, les agents déflatés sont rassurés parce que le processus de réinsertion professionnelle est clair et les rôles du PASERP et des organes d'appui sont bien distingués. En outre, les agents déflatés rassemblent les pièces justificatives nécessaires pour bénéficier des différentes mesures financières prises dans le cadre de la réinsertion professionnelle.

Les agents déflatés sont plus motivés à prendre en main leur vie professionnelle grâce aux séances d'ABO. Ils sont devenus plus optimistes parce qu'ils sont conscients de leurs capacités et compétences. L'organe d'appui élabore donc la convention de ces agents déflatés et identifie les besoins en formation de ces agents.

Des formations en montage de dossier de projet sont faites aux bénéficiaires. Ces derniers vont alors élaborer leur dossier de projet avec l'assistance de l'organe d'appui. Une fois leur dossier monté, les agents déflatés sont préoccupés par la recherche de financement du projet. C'est dans le but d'atténuer ce problème qu'une assistance financière venant de PASERP a été allouée aux bénéficiaires. Les effets de cette assistance sont la création et le démarrage de l'activité. Les autres agents déflatés ont préféré utiliser le fonds pour d'autres fins tels que l'acquisition d'appareils électroménagers, le remboursement des dettes, la consommation quotidienne...Après la formation, les bénéficiaires ont acquis des savoirs-faire et ont essayé d'appliquer la formation au projet. Enfin, à la suite du suivi, les agents déflatés reçoivent des coups de pouce pour étendre leurs activités et sont conseillés par l'organe d'appui pour la bonne marche de leurs activités.

### **b- Regroupement en thèmes des effets**

Le premier thème d'effets est la prise de conscience des agents déflatés. Cela constitue un changement significatif et durable puisque avant, les agents déflatés étaient démoralisés, frustrés, vulnérables et n'avaient plus confiance en eux ; mais, à la suite de ces mesures, ils sont plus confiants et déterminés. Ces derniers comportements des agents déflatés constituent une condition essentielle pour la bonne conduite du projet.

Le deuxième thème s'intitule : « réalisation du projet de réinsertion professionnelle ». Après de longues périodes sans emploi, les agents déflatés ont finalement créé des activités génératrices de revenus.

Le dernier thème est la prise de mesures correctives. De ces dernières dépendent la durabilité des activités des agents déflatés car ces mesures permettent de remédier aux problèmes rencontrés dans la conduite des activités.

### 5.3.3. Analyse de la grille de lecture des effets et définition de l'impact

Rappelons que dans notre cas, le but des actions est la contribution des AD dans le développement du Grand Antananarivo. Le résultat de ces actions est le retour à l'emploi des agents déflatés. Les interviews effectués ont permis de déterminer les changements constitutifs de l'impact. Ainsi, il y a contribution des agents déflatés dans le développement du Grand Antananarivo, si :

- Les changements de comportement et de mentalité des agents déflatés favorisent le développement du Grand Antananarivo ;
- Des emplois ont été créés par les agents déflatés ; ce qui provoque une baisse du taux de chômage ;et,
- Des activités génératrices de revenu ont été créées dans le cadre de cette réinsertion et donc, il y a accroissement du revenu total.

Passons maintenant à la construction et le remplissage de la grille de lecture.

**Tableau N°12 : Grille de lecture des effets**

Effets	Changement 1 :  Changements de comportement et de mentalité	Changement 2 :  Emplois créés	Changement 3 :  Accroissement du revenu total
Effet 1 :  Prise de conscience des AD	Confiance en soi, motivation, positivisme, esprit d'appartenance	Culture de l'esprit d'entreprise / volonté de créer sa propre entreprise	Recherche d'une source de revenu stable et pérenne



Effet 2 : Réalisation du projet professionnel	Créativité, sens de l'initiative, capacité de décision, avidité de savoir	Prolifération du secteur informel	Insuffisance, instabilité et caractère temporaire du revenu généré par l'activité
Effet 3 : Mesures correctives prises	Endurance psychique : persévérance, détermination, capacité d'adaptation, capacité d'anticipation	Formalisation des activités informelles	Exercice de la pluri-activité

### a- Détermination des indicateurs d'impact

Pour chaque combinaison d'effets et de changements contenus dans la grille de lecture, un indicateur est choisi. Chaque indicateur doit permettre de mesurer l'écart entre la situation observée au moment de l'évaluation et la situation de référence. Dans notre cas, la situation de référence est la situation de rupture professionnelle.

Pour le premier couple d'effet – changement : confiance en soi, motivation, positivisme et esprit d'appartenance, l'indicateur choisi est le nombre d'agents déflatés motivés. 39 agents déflatés sur 50 ont déclaré qu'ils étaient devenus motivés à la suite de l'ABO. Pourtant, au départ, nous avons dénombré 41 agents sur 50, qui étaient découragés. En comparant ces deux chiffres, nous pouvons conclure que l'ABO est une

réussite car 95% des agents déflatés qui étaient découragés au départ, sont devenus motivés.

Pour le deuxième couple d'effet-changement : créativité, assimilation des connaissances, le nombre d'agents déflatés ayant créés de nouvelles activités et le nombre d'agents déflatés ayant appliqués la formation sur la conduite de leur projet sont les indicateurs choisis. 44% des agents déflatés enquêtés ont créé de nouvelles activités soit 22 agents sur 50. Cet indicateur nous a montré que les agents déflatés préfèrent étendre leurs activités déjà en place. Les agents déflatés ne sont donc pas assez créatifs. Quant à l'autre indicateur, il révèle que 72% des déflatés ayant suivi les formations ( 26 agents sur 36), ont appliqué les connaissances acquises durant la formation sur leur projet. Il est à noter que sur

les 50 agents déflatés, 40 étaient identifiés par l'organe d'appui comme ayant besoin de formation. Ainsi, cela montre l'intérêt que les agents déflatés ont pour la formation.

Pour le troisième couple d'effet-changement : persévérance, capacité d'adaptation, l'indicateur retenu est le nombre d'agents déflatés n'ayant pas changés de projet en cours de route. 40 agents déflatés sur 50 ont préféré chercher de l'aide financier pour pallier ces problèmes que de changer de projet.

L'indicateur choisi pour le quatrième couple d'effet-accompagnement : culture de l'esprit d'entreprise : volonté de créer sa propre entreprise est le nombre d'agents déflatés ne cherchant plus d'emploi-salarié. 27 agents sur 50 (54%) ne cherchent plus d'emploi-salarié mais préfèrent se consacrer à la promotion de leurs activités.

La prolifération du secteur informel constitue le cinquième couple d'effet-changement. Pour expliquer ce phénomène, le nombre d'activités informelles créées par les agents déflatés a été pris comme indicateur. 34 agents sur 47 soit 72% ont créé des activités informelles. Notons que trois travailleurs licenciés sur 50 ont déjà trouvé un emploi-salarié.

La formalisation des activités informelles représente le sixième couple d'effet-changement. L'indicateur utilisé pour mesurer cette situation est le nombre d'agents déflatés voulant formaliser leurs activités. 26 agents sur 34 soit 76% exerçant dans le secteur informel ne veulent pas formaliser leurs activités. 8 agents déflatés ayant des activités dans le secteur informel décident de formaliser leurs activités plus tard.

Pour le septième couple d'effet-changement : recherche d'une source de revenu stable et pérenne, l'indicateur pris en compte est le nombre d'agents déflatés cherchant de l'emploi-salarié. En effet, ce genre d'emploi est jugé comme le seul emploi qui procure un revenu stable et pérenne. 23 agents déflatés sur 50 cherchent de l'emploi-salarié dont 11 veulent exercer le même métier qu'avant et 12 acceptent de faire tout genre de travail.

Le revenu créé par l'activité est un indicateur qui permet de vérifier la stabilité et la pérennité du revenu. Nous pouvons comparer le revenu procuré par le projet professionnel avec le salaire que l'agent déflaté touchait auparavant. Toutefois, cet indicateur n'est pas fiable parce que la charge à payer par l'agent déflaté peut augmenter. En outre, il faut tenir

compte de l'inflation. Une augmentation du revenu généré par l'activité par rapport au salaire perçu auparavant peut ne pas être significatif. Par conséquent, il est préférable de laisser l'agent concerné juger l'importance du revenu créé par son activité. Nous prendrons donc, comme indicateur de ce couple d'effet-changement, le nombre d'agents déflatés qui trouvent qu'ils sont devenus pauvres. 20 agents sur 50 jugent que leur niveau de vie s'est dégradé. 21 agents sur 50 trouvent par contre qu'il y a amélioration de leur niveau de vie.

Le dernier indicateur pour mesurer le couple d'effet-accompagnement: exercice de la pluri-activité est le nombre d'agents déflatés qui font de la pluri-activité. 9 agents sur 50 seulement exercent plusieurs activités.

### **b- Mise en relation des indicateurs et détermination de l'impact**

Nous allons établir une relation entre les indicateurs. Les actions de reconversion ont eu un impact positif sur la vie personnelle des agents déflatés parce qu'elles ont fait naître chez les déflatés une forte motivation et un esprit d'entreprise. Ces agents déflatés doivent toutefois développer leur créativité, en effet, ils ont tendance à étendre simplement les activités existantes. Les agents déflatés deviennent de plus en plus déterminés et persévérants dans la conduite de leurs activités. Mais étant donné que le revenu procuré par leurs activités sont insuffisants, instables et temporaires, les agents déflatés cherchent de plus en plus à faire du pluri-activité.

L'impact de la réinsertion professionnelle sur l'emploi est la prolifération du secteur informel. Nous observons néanmoins une minorité d'agents déflatés qui sont prêts à formaliser leurs activités.

### **c- Détermination des impacts des actions de reconversion des agents déflatés sur le développement du Grand Antananarivo**

Nous pouvons affirmer que les actions de reconversion des agents déflatés ont contribué au développement du Grand Antananarivo. En effet, sans ces mesures de réinsertion, les agents déflatés n'auraient pas de source de revenu et donc ne toucheraient pas de revenu. Ils ne

pourront pas alors assurer leur survie, ce qui conduira à leur appauvrissement. Ils ne pourront pas assurer une meilleure et suffisante alimentation, ce qui vont engendrer une fragilité de leur santé et augmenteront le risque de ne pas trouver un emploi. En outre, les agents déflatés ne pourront ni épargner ni investir. Le montage d'une activité génératrice de revenu n'est donc pas envisageable. D'où, ils n'auront pas de revenus. Ainsi, les actions de reconversion ont permis d'éviter un cercle vicieux de la pauvreté.

Etant donné que le développement peut se définir comme étant « la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population », les actions de reconversion ont apporté leur contribution au développement du Grand Antananarivo parce qu'elles ont provoqué chez les agents déflatés vivant dans le Grand Antananarivo des changements de comportement et de mentalité très significatifs. Ces changements donnent aux agents déflatés la capacité de contribuer à la croissance de la production en créant des activités génératrices de revenu.

En guise de conclusion, nous pouvons affirmer que le processus de réinsertion professionnelle des agents déflatés a contribué au bien-être de ces derniers et au développement du Grand Antananarivo. Il est vrai que les revenus générés dans ce cadre sont relativement faibles dans le contexte de l'économie du Grand Antananarivo,

néanmoins, il est important de souligner que l'absence de ces actions de reconversion aurait aggravé la pauvreté dans cette région.

## **CHAPITRE 6. CRITIQUES ET SUGGESTIONS**

Ce chapitre présente les problèmes internes et externes entravant la contribution des actions de reconversion au développement du Grand Tanà. Puis, il essaie de suggérer quelques solutions pour surmonter l'impact.

### **6.1. Problèmes internes et externes entravant la contribution des actions de reconversion au développement du Grand Antananarivo**

Nous allons essayer de déceler les problèmes qui, directement ou indirectement constituent des facteurs de blocage à sa contribution au développement du Grand Tanà.

#### **6.1.1. Problèmes rencontrés à chaque phase de la réinsertion professionnelle**

De l'ABO à la phase de suivi-accompagnement, des problèmes se présentaient aussi bien aux organes d'appui qu'aux déflatés. Ces problèmes conduisaient à l'échec du projet ou au moins retardaient la croissance de celui-ci.

##### **6.1.1.1. Comportements durant l'ABO conduisant à l'échec du projet**

Deux comportements seront mis en évidence : ceux des agents déflatés et ceux de l'organisme d'appui.

#### **a- Méfiance des agents déflatés**

Les travailleurs licenciés sont très méfiants. Ils ne font pas confiance au PASERP et aux organes d'appui, par conséquent, ils cachent souvent la vérité lors des entretiens. Le danger de ces mensonges reste le fait que le projet professionnel choisi n'est pas adéquat à ses capacités. Or, si le projet n'a pas été défini dans de bonnes conditions, il se voue à l'échec. Deux scénarios peuvent se présenter. Considérons le premier scénario. Le projet a pu démarrer mais il n'a procuré qu'un faible revenu. De ce fait, ce projet ne peut pas

durer. Le deuxième scénario est que le projet n'a même pas pu être installé étant donné l'incompétence de l'agent déflaté.

#### **b- Fléchissement de l'organe d'appui**

Les agents déflatés sont très obstinés, ils veulent à tout prix exercer une activité de leur choix. Or, ce projet ne correspond pas forcément à son profil, ce qui l'amène tout droit à l'échec. D'où, l'agent déflaté cherche à changer de projet et l'organe d'appui cède à leur caprice. Or, la décision que l'organe a pris n'a plus de caractère objectif mais devient subjectif.

#### **c- Absence d'ABO pour certains agents déflatés**

Il existe des cas où les agents déflatés n'ont pas bénéficié d'ABO. En effet, ils n'étaient pas passés par des organes d'appui mais ils ont été encadrés directement par le PASERP. Néanmoins, ils pourront bénéficier du suivi-accompagnement. Ces agents déflatés ont choisi eux-mêmes leur projet, sans l'avis d'autre personne. Il arrive que ces agents se soient trompés dans leur choix de projet. En effet, il se peut qu'ils aient choisi un mauvais créneau alors que le projet est fortement concurrentiel. Par conséquent, le projet est voué à l'échec.

#### 6.1.1.2.Problèmes décelés dans la phase de formation

Nous pouvons distinguer deux sortes de problèmes qui diminuent la chance de réussite du projet professionnel.

##### **a- Mauvaise organisation de la formation**

C'est un problème rencontré surtout au niveau des organes d'appui. En premier lieu, nous notons un fréquent ajournement de la date de formation. En effet, la formation est souvent reportée à une date ultérieure sous prétexte que le nombre d'agents déflatés venant assister à la formation restent insuffisants. Cet ajournement se fait au détriment de ceux qui sont venus. Ceux-ci ont perdu leur temps en va et vient et sont

sanctionnés, car ils n'obtiennent leur certificat qu'avec un certain retard. De plus, ces agents n'auront plus le courage de revenir ; ainsi, ils n'assisteront plus à la formation. De ce fait, ils ne disposeront pas d'outils pour mener à bien leur projet.

Ensuite, quand la formation s'effectue réellement, il se pose un problème de compréhension du cours par les agents déflatés. En effet, la plupart de ces agents ont un niveau d'étude assez bas alors que l'organisme formateur utilise toujours des termes techniques d'expression française lorsqu'il dispense des formations. Par la suite, les connaissances acquises durant la formation ne sont pas appliquées faute de compréhension. A titre d'exemple citons le cas d'un agent déflaté qui veut ouvrir une épicerie, il ne saura pas enregistrer les recettes et les dépenses dans son cahier. Ce qui peut être la cause de la faillite.

Après, à la fin de la formation, le certificat n'est pas tout de suite délivré. En effet, il faudrait attendre quelques jours puisqu'il doit être signé aussi bien par l'organe d'appui que par le PASERP. Or, l'agent déflaté n'aime pas faire du va-et-vient. Par conséquent, il se passe des mois avant que l'agent ne récupère son certificat.

#### **b- Absence d'intérêt des agents déflatés pour la formation**

Nous avons remarqué que certains agents déflatés ne sont pas convaincus de l'utilité de la formation. Pour marquer leur désintéressement, ils n'assistent pas aux séances de formation. Or, lors de la phase d'ABO, l'organe d'appui a mis en évidence que l'agent déflaté avait un grand besoin de formation pour mener à bien son projet. Par ailleurs, d'autres agents déflatés considèrent la formation comme une obligation et une condition d'obtention du fonds de réinsertion. Ainsi, ils assistaient simplement au cours pour marquer leur présence, sans prêter attention au contenu de la formation. Par conséquent, ils ne sont pas en mesure d'appliquer la formation sur le projet.

Nous avons noté également qu'il y a des agents déflatés qui décident délibérément de ne pas appliquer la formation. Ils ne trouvent pas le temps, par exemple, d'enregistrer les entrées et sorties de stock, les recettes et dépenses...

#### 6.1.1.3.Problèmes observés dans la phase de réinsertion

Deux problèmes sont observés : le premier est un problème temporel et le second, un problème spatial.

##### **a- Retard dans le déblocage du fonds de réinsertion**

Après le choix du projet professionnel, l'agent déflaté s'inquiète sur le moyen de mettre en place ce projet. Le PASERP répond en partie à ce problème parce qu'il propose une assistance financière à l'agent déflaté. Toutefois, ce fonds n'est pas suffisant et de plus, le déblocage de ce fonds est retardé. Par conséquent, il est difficile de démarrer le projet. En effet, vu le laps de temps passé, le projet peut diminuer d'importance puisque la demande sur le marché évolue sans cesse.

##### **b- Difficulté dans la recherche du lieu d'implantation**

Un des grands problèmes auxquels les travailleurs licenciés doivent faire face est la recherche du lieu d'implantation du projet. En effet, il semble difficile de trouver un local dont le loyer est à la portée des agents déflatés. Des fois, même si ces agents ont les moyens de payer le loyer, ils ne trouvent pas un local bien situé. C'est la raison pour laquelle, les agents déflatés se contentent d'être marchands ambulants.

#### 6.1.1.4.Problèmes rencontrés dans la phase de suivi-accompagnement

Nous avons détecté trois types de problèmes dans cette phase. Le premier se trouve lié à la dépendance financière des agents déflatés envers le PASERP. Le deuxième concerne le retard dans les procédures. Enfin, le troisième problème se rattache à l'inaccomplissement de certaines missions de l'organe d'appui.

##### **a- Dépendance financière des agents déflatés envers le PASERP**



Premièrement, pensant que le PASERP constitue une source illimitée de fonds, les agents déflatés espèrent que le PASERP va financer en totalité soit l'extension de l'activité soit la création même de l'activité. Ainsi, ils ne sont pas disposés à financer le développement du projet professionnel. En outre, ils n'essaient pas de chercher d'autres sources de financement mais comptent sur le soutien financier du PASERP.

Deuxièmement, durant la phase de suivi, les agents déflatés faussent intentionnellement les réalisations pour obtenir le maximum de « coup de pouce » possible. En effet, soit ils disent que l'activité est florissante et qu'il faut l'aider à étendre cette activité (alors que dans la réalité soit c'est une perte soit il n'y a pas de projet) ; soit ils racontent que l'activité n'a pas pu démarrer faute de moyens et qu'il faut que le PASERP leur octroie plus de fonds pour la réussite du projet.

#### **b- Retard dans les procédures**

D'abord, le suivi n'est réalisé que tardivement après l'octroi du fonds de réinsertion. Par conséquent, l'organisme d'appui n'a pas pu prendre à temps des mesures correctives pour appuyer le projet.

Puis, le coup de pouce n'est débloqué qu'après plusieurs mois. Ainsi, les mesures correctives définies lors du suivi ne sont plus adaptées. En effet, les prix des matériels, des intrants peuvent augmenter si bien que le coup de pouce n'est plus suffisant pour étendre le projet. Or, les agents déflatés ne sont pas disposés à payer de leur poche l'écart. Par conséquent, le projet ne pourra pas générer plus de revenus.

#### **c- Inaccomplissement de certaines missions de l'organe d'appui**

Normalement, l'organe d'appui a aussi pour mission d'encadrer les conjoint(e)s des agents déflatés ayant bénéficiés du fonds social de 500 000 Fmg pour créer une activité génératrice de revenu. Or, l'organe d'appui ne fait pas un suivi de ces activités génératrices de revenu si bien que soit le fonds social ait été utilisé à tort et à travers pour des dépenses superflues, soit

qu'il ait été utilisé pour le développement du projet professionnel de l'agent lui-même. Ce phénomène n'est pas conforme à l'esprit du fonds social..

L'assistance de l'organe d'appui aux agents déflatés ne paraît pas effective. En effet , les agents déflatés ont l'impression que l'organe d'appui ne les soutient pas dans leur intégration dans le réseau. Par ailleurs, celui-ci minimise la vérification des résultats quant à l'application des mesures correctives. Nous estimons que les agents déflatés doivent être accompagnés pas à pas dans toutes les phases de la réinsertion professionnelle.

Si tels étaient les facteurs internes constituant un blocage de la contribution des agents déflatés sur le développement du Grand Antananarivo, voyons maintenant, les facteurs externes qui peuvent nuire au développement de cette région.

#### 6.1.2. Facteur externe : impact de la crise de 2002 sur la réinsertion professionnelle et sur le développement du Grand Antananarivo

Dans un premier temps, nous allons présenter un bref rappel des événements qui ont conduit à la crise . Puis, dans un deuxième temps, nous allons analyser les effets de la crise sur l'économie en général et sur la population malgache. Dans un dernier temps, les conséquences de l'arrêt du programme de réinsertion durant la crise seront traitées.

##### 6.1.2.1.Description de la crise

La crise politique de Madagascar a vu le jour à la suite du premier tour contesté des élections présidentielles en décembre 2001. Chacune des deux parties en conflit, a mis du sien dans l'affrontement si bien que cela a conduit à la « paralysie » de la vie économique et sociale du pays. L'une des parties a organisé des grèves qui a touché fortement divers secteurs<sup>32</sup>. Quant à l'autre partie, il a installé des barrages sur les routes principales reliant Antananarivo aux principaux ports du pays (Tamatave et

Majunga), empêchant les approvisionnements en intrants et en carburants de la capitale.

---

<sup>32</sup> La crise a touché « près de 2 mois les services publics de la capitale et près de 3 à 4 semaines (mi-janvier ; mi-février) les entreprises publiques et privées ».

### 6.1.2.2. Les effets de la crise sur l'économie et sur les conditions de vie de la population

La crise du premier semestre 2002 constituait un facteur bloquant pour la croissance économique. En effet, le PIB a connu une diminution grave de 12%. Ainsi, la pauvreté a augmenté et la population est devenue plus vulnérable. L'incidence de cette crise sur la population se résume dans l'émergence d'une nouvelle catégorie de pauvres en milieu urbain.

Le secteur secondaire est le plus touché par cette crise avec une baisse de -25% ; puis, vient le secteur tertiaire avec -12,5%. Quant à la production agricole, elle a eu un taux de croissance de -1,4%<sup>33</sup>.

Il est à noter que le taux d'inflation remontait à 15,4 %. En effet, nous avons assisté à une hausse importante des prix durant la crise. La population pense que son revenu moyen a baissé de 20%. Par ailleurs, entre Mars et Juillet 2002, les avoirs extérieurs ont été gelés. Par conséquent, les volumes d'importation et d'exportation ont baissé.

### 6.1.2.3. Arrêt du programme de réinsertion professionnelle

Le PASERP a été qualifié d'être en « panne »<sup>34</sup> durant la crise. Etant donné la coupure des routes et le problème de carburants, les techniciens du PASERP ne pouvaient pas se déplacer pour distribuer les aides aux agents déflatés éparpillés sur tout Madagascar. Par conséquent, le paiement de leur droit ou aide à la réinsertion n'a pas eu lieu depuis le mois de février 2002.

Bien que le problème financier ait constitué le principal facteur bloquant de la réussite du projet PASERP, d'autres facteurs non moins négligeables se sont intervenues pour aggraver le cas : les facteurs d'ordre interne et externe, inhérents à l'administration, à la nature même de l'homme (comportement irrationnel), la conjoncture économique. Toutes ces interrelations ont conduit à la dérivation des actions du PASERP.

<sup>33</sup> Données tirées du DSRP, page 11.

<sup>34</sup> Cyrillia Fenosoatahiana, la privatisation en sursis, MadOnlinet, mai 2002.

Cependant, ces obstacles peuvent être contournés et les impacts canalisés vers d'autres fins pour optimiser les actions entreprises.

## 6.2. Stratégies d'atténuation des impacts négatifs de la réinsertion professionnelle sur le développement du Grand Antananarivo

Il s'avère nécessaire de rappeler que les revenus procurés par les actions créées durant la réinsertion professionnelle ne contribuent pas assez au développement du Grand Antananarivo. Trois sortes de mesures peuvent être envisagées pour pallier aux irrégularités constatées précédemment : les mesures préventives, les mesures correctives et les mesures compensatrices. Ces mesures sont différentes, par conséquent, nous allons essayer d'expliciter chacune d'entre elles pour bien comprendre leur portée.

### 6.2.1. Les mesures préventives

Les mesures préventives sont prises pour éviter l'impact c'est-à-dire empêcher l'impact de se reproduire. Nous cherchons donc des mesures permettant d'obtenir des revenus stables et pérennes qui contribueront visiblement au développement du Gand Antananarivo. Il s'agit donc, pour nous de faire en sorte que l'activité créée dans le cadre de la réinsertion professionnelle se déroule normalement, se développe et continue de fonctionner durablement. Mais par quels moyens pourrait-on parvenir à cet objectif?

#### 6.2.1.1. Choisir un projet professionnel bien adapté aux capacités et compétences des agents déflatés

Pour que l'activité créée par les agents déflatés prospère, il faudrait que ces agents déflatés aient les capacités et compétences nécessaires. Un agent se qualifie de capable et de compétent lorsqu'il fait preuve de performances réelles, lorsqu'il détient des diplômes ou certificats prouvant qu'il a déjà suivi des formations et acquis

des expériences réussies dans un domaine précis ou lorsqu'il présente certaines caractères qui laissent entendre qu'il n'aurait aucun problème à mener à bien ce projet. Prenons l'exemple de l'élevage porcin. L'agent déflaté ayant choisi cette activité doit présenter l'un des trois caractères suivants pour être apte et compétent : soit il a déjà pratiqué ce type d'élevage

auparavant et ce fut une réussite, soit il a suivi des formations techniques sur l'élevage et donc il a une attestation, soit l'organe d'appui a mis en évidence durant l'ABO que cet agent déflaté a la capacité de faire un élevage porcin. Par conséquent, il faut que le projet professionnel choisi corresponde bien au profil de l'agent déflaté de telle sorte que le résultat ne soit qu'une réussite.

#### 6.2.1.2. Bien élaborer le dossier de projet

Tout projet, que ce soit productif ou de développement, doit avoir un dossier de projet. Le dossier de projet doit comprendre les renseignements généraux notamment l'identification de l'agent déflaté et le projet envisagé. Ainsi, l'historique et le problème de l'agent déflaté y sont évoqués, puis viennent la nature de l'activité (création ou extension). Ensuite, l'objectif du projet est annoncé. Et enfin, les intérêts du projet seront mis en évidence c'est-à-dire les effets et impact du projet.

L'étude de marché doit également figurer dans ce dossier. Rappelons que l'étude de marché comprend le domaine d'étude, l'étude de l'offre et de la demande, la situation du marché, l'analyse comparative des prix et le mode de commercialisation et de communication. La production envisagée doit bien être présentée : description de la production, planning de production et de ventes.

Il faut que la description technique y soit mentionnée notamment, l'implantation géographique, le processus de production, la capacité de production, la liste des équipements et la maintenance des équipements.

Les besoins en divers facteurs de production doivent être mis en évidence. En outre, l'organisation doit être bien définie : ceci sous entend l'existence de l'organigramme, de la description de la fonction du personnel, l'état des salaires et le plan de formation. Le dossier de projet doit être constitué, tout en faisant apparaître la nature et le coût des investissements.

En conclusion, si le dossier de projet remplit toutes ces conditions, le projet a toutes les chances de réussir.

#### 6.2.1.3. Conscientiser les agents déflatés sur l'utilité de la formation

Pour que le projet fonctionne bien, il faut que l'agent déflaté ait une certaine compétence. Or, la plupart des agents déflatés ont un faible niveau d'étude. Par conséquent, suivre une formation constitue certainement le meilleur moyen pour les agents déflatés d'acquérir les compétences nécessaires. Le rôle de l'organisme d'appui consiste donc à convaincre les agents déflatés de la nécessité de la formation. Pour ce faire, l'organe d'appui doit mettre en évidence les avantages de la formation. A titre indicatif, le suivi d'une formation en « gestion » permet à l'agent déflaté de disposer de connaissances élémentaires en gestion des stocks et en comptabilité; ainsi, il peut déterminer s'il avait fait des bénéfices ou des pertes.

Lorsque l'agent déflaté est conscient des bienfaits que la formation peut lui apporter, il serait plus motivé et sérieux durant la formation. Par conséquent, il appliquerait tout ce qu'il a acquis sur son projet.

#### 6.2.1.4. Rendre opérationnel le FSADR

Rappelons que le FSADR est un fonds prévu pour financer les projets des agents déflatés afin que ceux-ci puissent contribuer au développement de leur région. Cette structure a été mise en place en 1996 mais jusqu'à présent, elle n'est pas encore opérationnelle. D'où, les agents déflatés ne disposent pas de fonds pour financer leur projet. De ce fait, deux cas peuvent se présenter : soit leur projet n'a pas encore démarré, soit il est déjà mis sur pied mais ne procure qu'un faible revenu. D'une part, les agents déflatés ne sont pas prêts à faire des apports personnels pour étendre le projet. D'autre part, ils ne savent pas qu'ils peuvent faire des prêts auprès des organes de microfinance. Si un certain nombre d'entre eux a pris connaissance de l'existence des microfinances, la plupart ne sont pas intéressés vu le taux d'intérêt exorbitant pratiqués par ces organes, évalué à plus de 30% du capital emprunté. Il existe aussi d'autres organismes de financement comme les banques primaires. Mais, comme ces

agents sont qualifiés de « clients à haut risque » ; ils ont moins de chance d'obtenir des crédits auprès de ces banques. Et même si les banques acceptent de leur octroyer des crédits, les conditions de prêt sont très sévères puisque les banques demandent des garanties comme des hypothèques de terrain ou de maison, des assurances-vie... que les agents déflatés n'ont

pas à leur portée. D'où, l'opérationnalité du FSADR est indispensable pour le bon développement de l'activité des agents déflatés.

Notons que les agents déflatés des banques BTM-BFV ont bénéficié d'un crédit de création d'entreprises. Ces agents ont un statut spécial différent de celui des agents déflatés des autres entreprises publiques privatisées. Au début, c'était la COFIFOR (COncil – Finances-FORMation) qui était l'organe désigné pour gérer l'octroi de ces crédits. Les conditions prévues par le protocole d'accord entre l'Etat et le délégué du personnel étaient les suivantes : chaque agent déflaté peut obtenir un crédit allant jusqu'à 100 millions avec un taux d'intérêt de 4%, la durée de remboursement est de cinq ans avec un différé de remboursement pouvant aller jusqu'à un an.

COFIFOR a du changé les conditions de prêt pour réduire les risques qu'il va prendre. Il a limité les crédits à 50 millions avec un taux d'intérêt de 15%, pendant une durée de 24 mois avec un différé de remboursement de un mois. De plus, les agents doivent faire un apport personnel jusqu'à 20% et doivent donner des garanties réelles. Ce fait a provoqué un trouble social. C'est ainsi que l'association TAFE (Tambatra ho an'ny Fampanandrosoana) a vu le jour en Avril 2003 grâce à un accord fait avec le gouvernement. TAFE a pour tâche de gérer ce crédit tout en respectant les conditions prévues par le protocole d'accord.

Certes, nous ne pouvons pas transposer ce cas à toutes les entreprises publiques privatisées mais il est souhaitable que le FSADR soit enfin opérationnel afin que les agents déflatés de ces autres entreprises publiques privatisées contribuent au développement de leur région à travers les revenus procurés par leur projet. Par ailleurs, il est à noter que des problèmes subsistent dans l'octroi de ces crédits. Le déblocage a cessé étant donné que les agents déflatés ont refusé de faire des remboursements.

#### 6.2.2. Les mesures correctives

Les mesures correctives servent à réduire ou à éliminer l'impact négatif d'un projet. Dans notre cas, nous chercherons à trouver des mesures pour faire en sorte que les revenus procurés par les activités des agents déflatés deviennent un peu plus stables.

#### 6.2.2.1.Sanctionner les agents déflatés changeant de projet en cours de route

Le fait de changer de projet en cours du processus de réinsertion professionnelle présente un risque d'échec de la réinsertion professionnelle des agents déflatés. En effet, ces agents n'auront plus de source de revenus stables. Pour éviter que cela n'arrive, il faudrait que le PASERP et l'organe d'appui soient strictes dans leur propos, et rigoureux dans le respect des procédures, en d'autres termes qu'ils veillent à la réalisation du projet de réinsertion professionnelle défini lors de la phase d'orientation. Ainsi, ils devraient appliquer des sanctions aux agents déflatés qui changent de projet. A titre indicatif, le PASERP et l'organe d'appui ne doivent plus octroyer des coups de pouce à ces agents. Ainsi, lorsque les agents déflatés sont informés de cette mesure, ils y prennent garde et assurent la réussite de leur projet

#### 6.2.2.2.Encourager les agents déflatés à formaliser leurs activités.

Selon le chef de centre fiscal à Faravohitra, une activité est formelle quand elle est répertoriée à la contribution directe. La plupart du temps, les activités des agents déflatés sont informelles. Or, ces activités sont normalement passibles de taxes ou d'impôts. Ainsi, il faut inciter les agents déflatés à formaliser leurs activités.

Pour cela, diverses étapes doivent être suivies. D'abord, les agents déflatés doivent se présenter à l'Administration fiscale et se munir d'une photocopie de leur carte d'identité nationale et d'un certificat de résidence. Puis, les agents déflatés doivent faire une déclaration de leurs activités. A cet effet, ils doivent remplir eux-même la déclaration. Ensuite, l'Administration fiscale procède au décompte du montant de la taxe professionnelle. En même temps, les agents déflatés doivent prendre une carte

statistique à l'INSTAT et un numéro d'identité fiscale (NIF) auprès de la direction fiscale des grandes entreprises à Amparibe. Une fois que la décompte est réalisée et que les agents déflatés ont leur numéro d'identité fiscale et leur carte statistique, ils peuvent recevoir leur carte patente auprès de la contribution directe à Faravohitra. Enfin, ils doivent payer la taxe professionnelle aux perceptions principales qui sont présentes dans chaque arrondissement de la capitale. Ces agents déflatés doivent aussi payer d'autres taxes comme la Taxe sur la



Valeur Ajoutée (TVA) ou la Taxe Sur les Transactions (TST) et des impôts tels que les Impôts sur les Revenus Non Salariaux (IRNS) et s'ils emploient quelqu'un d'autre, ils sont passibles d'Impôt sur les Revenus Salariaux et Assimilés (IRSA).

Les agents déflatés ayant réalisés au plus un chiffre d'affaires de douze millions de FMG par an doivent payer l'impôt synthétique. L'impôt synthétique<sup>35</sup> est un impôt unique regroupant la taxe professionnelle, l'impôt sur les revenus non salariaux et les taxes sur le chiffre d'affaires. Il frappe les personnes exerçant une activité indépendante et qui n'ont pas dépassé le seuil de douze millions par an<sup>36</sup>. Il s'avère nécessaire de noter que le taux de l'impôt représente 6% de la base imposable et l'impôt doit être au moins égal à 25 000 Fmg. Cet impôt est payable annuellement.

Il est important de remarquer que la direction des impôts a adapté une nouvelle approche pour sensibiliser les contribuables : la fiscalité de proximité. Cela s'effectue en trois étapes :

- premièrement, elle a fait appel aux médias pour informer les gens sur la définition de l'impôt, les types d'impôts existants à Madagascar et les utilités de l'impôt. Cette sensibilisation s'est concrétisée par des émissions radiophoniques et des émissions à la télévision.
- Deuxièmement, une collaboration avec les communes et les délégations d'arrondissements a été faite. Des réunions directes avec la population ont été entreprises. Lors de ces réunions, la population posait des questions et demandait quelques éclaircissements concernant l'impôt.
- Troisièmement, une dernière descente sur terrain est effectuée dans le but de vérifier si les contribuables ont réellement payé l'impôt et le cas échéant, des sanctions sont données à ces contribuables.

S'il s'avérait impossible de réduire ou d'éliminer l'impact négatif, des mesures compensatrices doivent être prises.

---

<sup>35</sup> Le code Général des Impôts évoque à l'article 01.06.01 qu' »il est institué un impôt unique, dénommé impôt synthétique, représentant et libératoire de la Taxe Professionnelle, de l'Impôt sur les Revenus Non Salariaux (IRNS) et des taxes sur le chiffre d'affaires, perçu au titre du Budget Général et destiné au financement du programme d'investissements régionalisés. »

<sup>36</sup> Voir annexe N°11 : liste des métiers passibles d'impôt synthétique

### 6.2.3. Les mesures compensatrices

Ces mesures sont prises une fois que l'impact négatif n'a pas pu être éliminé par les mesures correctives. Nous allons donc proposer deux mesures compensatrices en l'occurrence la recherche d'autres sources de revenu et l'application de la politique nationale de l'emploi.

#### 6.2.3.1. Inciter les agents déflatés à chercher d'autres sources de revenu complémentaires

Une alternative de source de revenu se présente soit la pratique de la pluri-activité soit l'exercice d'un emploi-salarié.

La pluri-activité ou multi-activité est le fait pour un même individu d'exercer plusieurs activités, une activité principale et une ou plusieurs activités secondaires. La pratique de ces genres d'activités peut aider l'agent déflaté à assurer sa survie. Etant donné que le revenu procuré par une seule activité est insuffisant, l'agent doit chercher d'autres sources de revenus complémentaires. La plupart du temps, les activités secondaires choisies par les agents déflatés concernent surtout le secteur informel, par exemple, les épi-gargotes, vente de friperie ou marchandises chinoises, vente de poissons au marché, vente de riz en détail... Certes, les activités du secteur informel ne sont pas visibles dans l'économie nationale mais elles créent de l'emploi et développent le savoir-faire de l'agent déflaté.

L'emploi-salarié est la seule source sûre de revenu stable. Il est important que les agents déflatés qui sont encore jeunes retournent travailler dans d'autres sociétés. Ainsi, ils pourront avoir un revenu régulier : le salaire. Le rôle attribué à l'organe d'appui dans cette phase est le placement de ces agents dans des sociétés.

#### 6.2.3.2. Appliquer la politique nationale de l'emploi

Le fait que la politique nationale de l'emploi n'est pas encore appliquée à Madagascar constitue un facteur bloquant la croissance économique. En effet, il faut toujours lier le problème de l'emploi au problème de l'économie. Pour lutter efficacement contre la pauvreté, il est indispensable de créer des emplois productifs et rémunérateurs.

Au cours de l'assise nationale pour l'emploi qui a eu lieu au mois de Décembre 2003, le document-cadre de politique nationale de l'emploi a été présenté et analysé. Ce document a été élaboré pour promouvoir l'emploi à Madagascar. En effet, « c'est dans l'emploi qu'il faut chercher une issue à la pauvreté à travers une croissance durable et équilibrée qui bénéficie aux pauvres ». La politique nationale de l'emploi vise à :

- « favoriser la mise en place d'un environnement propice à la croissance, à l'investissement et à l'emploi,
- appuyer le secteur privé,
- assurer l'accès des employés du secteur informel et du secteur rural à l'éducation et à la formation professionnelle pour une meilleure activité,
- promouvoir les activités génératrices de revenu,
- faciliter l'accès des groupes sociaux sensibles au marché de l'emploi »

Ce document-cadre attend encore son approbation par les hautes institutions comme l'assemblée nationale et le sénat. Ainsi, il faudrait accélérer l'adoption de cette politique nationale de l'emploi parce qu'elle pourrait constituer un moyen de lutte contre la pauvreté.

## **CONCLUSION**

En guise de conclusion, nous pouvons dire que les actions de reconversion des agents déflatés ont surtout favorisé l'auto-emploi. Les activités exercées par ces agents que ce soit une création ou une extension, se trouvent surtout dans le secteur informel et les revenus générés sont précaires et faibles.

Ces caractères du revenu s'expliquent en trois points. Premièrement, les procédures de réinsertion professionnelle n'ont pas été bien respectées et des problèmes externes sont aussi survenus. Cela a provoqué une instabilité de l'activité des agents déflatés. Deuxièmement, le manque de financement n'a pas permis aux agents déflatés de créer une activité stable et pérenne. Finalement, l'absence de qualification et de compétences des agents déflatés n'a pas favorisé la bonne conduite de l'activité professionnelle. Les actions de reconversion n'ont donc pas provoqué les effets et impact attendus sur le développement du Grand Antananarivo. Toutefois, il faut souligner que l'impact des actions de reconversion sur les agents déflatés a été positif parce que sans ces actions, les déflatés auraient augmenté le nombre de pauvres dans cette zone.

Des mesures préventives, correctives et compensatrices ont été proposées dans le cadre de cette étude pour que ces actions de reconversion puissent contribuer au développement du Grand Antananarivo. Les premières mesures concernent le choix d'un projet professionnel bien adapté aux capacités et compétences des agents déflatés. Il faut aussi les aider à bien assurer l'élaboration de ce projet. La conscientisation des agents déflatés sur l'utilité de la formation constitue aussi une priorité. Et, pour assurer la pérennité de l'activité, il est indispensable de rendre opérationnel le FSADR. Quant aux mesures correctives, elles visent à sanctionner les agents déflatés changeant de projet en cours de route. Après, il faut encourager ces travailleurs licenciés à formaliser leurs activités. D'autres mesures doivent accompagner ces actions surtout si elles n'ont pas pu réduire ou éliminer l'impact négatif. A cet effet, les mesures compensatrices interviennent entre autres l'incitation des agents déflatés à pratiquer la pluri-activité et l'application de la politique nationale de l'emploi.

Toutes les mesures préconisées ci-dessus devraient permettre aux activités de générer des revenus stables et pérennes. C'est à cette seule condition que, ces activités seront perceptibles et valorisables, accroissant le Produit Intérieur Brut et donc contribueront au développement du Grand Antananarivo. Nous ne prétendons pas avoir donné toutes les solutions pour pallier à ces problèmes d'impact de réinsertion professionnelle sur le développement du Grand Antananarivo, cependant, nous avons essayé de dégager les principales.

Arriver en phase terminale de notre étude, nous pouvons donc conclure que le développement du Grand Antananarivo par le biais de la réinsertion professionnelle est possible mais à condition que les mesures énoncées ci-dessus soient appliquées. Aussi, pensons-nous qu'il est opportun de faire une étude d'impact de la réinsertion professionnelle des agents déflatés des banques, ceci pour vérifier l'apport du crédit de financement de la création d'entreprise dans l'expansion de l'activité et dans le développement local, régional voir même national.

## **ANNEXES**

### **ANNEXE N°01 : Décret N°97-584 portant première liste du programme de désengagement des entreprises publiques ou participations de l'Etat**

Article premier : est établie ci-jointe la première liste du programme de désengagement des entreprises publiques ou participations de l'Etat :

Secteur agriculture et agro-alimentaire :

- 1- Siramamin' Analalaiva (SIRANALA)
- 2- Siramamy Malagasy (SIRAMA)
- 3- Kafe Malagasy (KAFEMA)
- 4- Famokarana Mahabibo Malagasy (FAMAMA)
- 5- Société d'Exploitation de la Viande à Madagascar (SEVIMA)
- 6- Société d'Andapa Mamokatra (SOAMA)
- 7- Ferme d'Etat Vohimasina (FEV)
- 8- Ferme d'Etat de la Sakay (FESA)
- 9- Ferme d'Etat BRE-KAY
- 10- Société Rizicole de Marovoay (SORIMA)
- 11- Société Malagasy pour le Palmier à huile (SOMAPALM)
- 12- Abattoir National de Morondava (ANM)
- 13- Langouste du Sud (LANSU)
- 14- Société Sambava Voanio (SOAVONIO)
- 15- Fikambanana Fampanandrosoana ny Lemak'i Betsiboka (FIFABE)
- 16- Hasy Malagasy (HASYMA)
- 17- Projet Palmeraie d'Antalaha
- 18- Antoka Asa Ambanivohitra (AAA)
- 19- Bureau Central Laitier (BCL)

Secteur commercial :

- 20- Tranombarotra ROSO
- 21- Société Industrielle et Commerciale de l'Emyrne (SICE)
- 22- Société d'Intérêt National des Produits Agricoles (SINPA)
- 23- Maxime DARRIEUX
- 24- Société Malgache de Collecte et de Distribution (SOMACODIS)
- 25- Groupe Comptoir de Commerce et de Re présentation pour l'Océan Indien (COROI)

Secteur pharmaceutique :

26- Société Promotion pour les Produits Agricoles d'Exportation (SOPRAEX) / Société pour le Développement Industriel des Plantes Madagascar (SODIP)

Secteur énergétique :

27- Solitany Malagasy (SOLIMA)

Secteur service :

28- Cabinet RINDRA

29- Société d'Etude et de Réalisation pour le Développement Industriel (SERDI)

Secteur industriel :

30- Société de Construction de Mécanique Industrielle (SOCOMI)

31- Société Torginol Madagascar (TORINOL)

32- Société Industrielle du Bois (SIB)

33- Forage Essai Travaux (FORESTRAX)

34- TOLY

35- Société d'Etudes, de Construction et de Réparation Nvale (SECREN)

Secteur minier :

36- Société Malgache d'Exploitation des Mines et Carrières (SOMADDEX)

37- Société d'Exploitation de Valorisation des Marbres (SEVMACAM)/ Marbre et Granite de Madagascar (MAGRAMA)

Secteur transport :

38- Compagnie aérienne AIR MADAGASCAR (AIR MAD)

39- Société Malgache de Transports Maritimes (SMTM)

40- Compagnie Malgache de Navigation (CMN)

41- Air Route Service (ARS)

42- Réseau National de Chemin de Fer Malgache (RNCFM)

43- Fitanterana Malagasy (FIMA)

44- Aéroport de Madagascar (ADEMA)

45- Société Financière pour le Développement des Transports et du Tourisme (SOFITRANS)

A cette liste s'ajoute deux entreprises publiques à privatiser :

46- Télécom Malagasy (TELMA)

47- Société de Batelage de Madagascar (SBM)

**ANNEXE N°02 : Décret n°96-783 portant création d'un fonds de portage et de  
privatisation**

**Article premier-b**

Le Fonds de Portage prend la forme d'une société anonyme avec comme actionnaire unique l'Etat qui a pour objet la gestion et la cession de portefeuilles de valeurs mobilières, actions, certificats d'investissement, certificats de droit de vote ou participation issues de la campagne de désengagement de l'Etat des entreprises visées à l'article 8 de la loi susvisée. Dans les conditions fixées par l'article 2 ci-après.

**Article 2**

Les conditions d'attribution du Fonds de Portage peuvent concerner une fraction pouvant aller jusqu'à 49% du capital social des entreprises transférées :

- aux nationaux,
- aux salariés nationaux de l'entreprise objet de désengagement de l'Etat,
- aux entreprises dont la majorité du capital est détenu directement ou indirectement par des intérêts nationaux.

Le Fonds de Portage est destiné à détenir provisoirement pour le compte de l'Etat, une partie minoritaire du capital des entreprises dont il se désengage.

Le pourcentage de participation objet du transfert et les parts réservés à chaque catégorie, éligible au Fonds de Portage, visée au paragraphe premier du présent article, sont fixés par le Comité de Privatisation.

Au sein des entités éligibles, les modalités de cession nécessitent une large publicité et un traitement égalitaire pour chaque cas d'entreprises concerné.



**ANNEXE N°03 : Décret N°96-823 du 4 septembre 1996****Statuts du Fonds Social et d'Appui pour  
le Développement Régional****Article 4 : Forme d'intervention**

Les projets financés par le FSADR le sont :

- soit sous la forme de prêts, à taux d'intérêts bonifiés remboursables au maximum en 4 ans, d'entreprises communautaires ou individuelles de voirie, de constructions et de travaux publics,
- soit sous la forme de subventions non remboursables à propos des constructions ou réhabilitation de bâtiments à usage communautaire et d'infrastructures de base : école, dispensaires, hôpital public, adduction d'eau potable, réseaux d'irrigation, voirie locale, reforestation ou clonage et protection de l'environnement,
- soit sous la forme de prêts, à taux d'intérêts bonifiés remboursables au maximum en 4 ans, pour appuyer la réalisation de micro et petits projets d'investissement créateurs d'emploi et générateurs de revenus, initiateurs de tissu économique régional et contribuant à la décentralisation effective de l'économie.

**ANNEXE N°04: Loi n°96-011, TITRE IV,**  
**sous titre II : du Fonds social et d'appui pour le développement régional**

**Article 22 - b**

Les projets financés par le Fonds Social et d'Appui pour le Développement Régional sont à caractère social, communautaire et économique répondant aux critères ci-après :

- être proposés par les bénéficiaires eux-mêmes ;
- améliorer le niveau de vie des groupes sociaux concernés ;
- être techniquement réalisable par les bénéficiaires ;
- utiliser prioritairement les ressources locales humaines et matérielles ;
- sauvegarder l'environnement ;
- être créateurs d'emplois ;
- être financièrement et économiquement viables ;
- appartenir aux secteurs prioritaires ;
- présentés par une entité : promoteurs individuels, associations de développement, entreprises individuelles, sociétés.

Les statuts du Fonds Social et d'Appui pour le Développement Régional sont adoptés en Conseil des Ministres.

**ANNEXE N°05 : Modèle de fiche de diagnostic de l'entreprise**

Nom et prénom du bénéficiaire :  
 Entreprise d'origine :  
 Fonction dans l'entreprise :  
 N°PASERP :  
 Profession du conjoint(e) :

**1. ETATS GENERAUX DE L'ENTREPRISE**

**1.1. Projet**

Objet :  
 Nature du projet :  
 Localisation :  
 Date de démarrage :

**1.2. Financement**

**a. Investissement**

Rubriques	Prévisions	Réalisations	Observations
Apport en nature			
Apport en espèces			
Assistance PASERP			
Total investissements			

**b. Détails de l'utilisation de l'assistance PASERP**

Montant de l'assistance :  
 Date de déblocage :  
 Actions déjà entreprises :

Rubriques	Prévisions	Réalisations	Observations
TOTAL			

1.3. Marche de l'entreprisea. Chiffre d'affaires

Période	Prévisions	Réalisations	Observations
TOTAL			

b. Charges

Rubriques	Prévisions	Réalisations	Observations
Achats			
Salaire			
Autres charges			
TOTAL			

c. Trésorerie

Période	Prévisions	Réalisations	Observations
TOTAL			

Période	Caisse	Banque/OTIV	Total trésorerie
TOTAL			

2. Constat

2.1. Adéquation promoteur/projet : Bonne Moyenne Médiocre  
(connaissance technique)

2.2. Adéquation projet/ emplacement : Bonne Moyenne Médiocre

2.3. Divers indicateurs

Concurrence : Forte Moyenne Faible

Fixation des prix : Sur la base des Prix de Aucune base  
coûts référence

Approvisionnement (en fonction de) Aucune base

Besoins de Disponibilité de Disponibilité

l'entreprise	trésorerie	des matières premières ou produits
Gestion de stock		
Fiche de stock : Oui Non	Inventaire régulier : Oui Non	Stock suffisant : Oui Non

#### 2.4. Comptabilité

Disponibilité du journal : Oui Non Journal mis à jour : Oui Non

Compétence en gestion : Bonne Moyenne Médiocre

Activité : Principale Secondaire

Autres activités du bénéficiaire :

2.5. Réinsertion professionnelle : Positive Encours Douteuse  
Négative

### 3. MESURES CORRECTIVES

#### Différents types de mesures

Changement de projet (objet) – Renforcement de trésorerie (montant en FMG) – Renforcement ou réhabilitation des moyens matériels (désignation, montant en FMG, préciser si le bénéficiaire peut supporter une partie du coût des matériels à acquérir) – Renforcement de capacité (thèmes) – Reconstitution des outils de gestion – autres, etc

#### 3.1. Propositions du bénéficiaire

Signature :

Date :

3.2. Observations/Recommandations de la Direction Régionale d'EAM

Signature :

Date :

3.3. Avis de la réunion conjointe PASERP/EAM

Date :

Pour PASERP

Pour EAM

**ANNEXE N°06: Agents déflatés encadrés par EAM dans le cadre du suivi-  
accompagnement mais n'ayant pas fait l'objet d'ABO**

<b>Entreprise</b>	<b>Nombre</b>
AIR ROUTE SERVICE	30
BCL	19
DARRIEUX	71
FIMA	4
SEVIMA	32
SOGEDIS	1
SOMADEX	2
SOMACODIS Ouest Ambohijanahary	22
SINPA Siège	123
SINPA Tanjombato	23
CMN	26
PPHA	13
<b>TOTAL</b>	<b>366</b>

Source : Direction régionale EAM Antananarivo, 2003.

**ANNEXE N°07 : Questionnaire****DONNEES PERSONNELLES**

Etat civil

1) sexe :

M ☐ F ☐

2) âge :

$X \leq 30$ <input type="checkbox"/>	$40 < X \leq 50$ <input type="checkbox"/>	$55 < X \leq 60$ <input type="checkbox"/>
$30 < X \leq 40$ <input type="checkbox"/>	$50 < X \leq 55$ <input type="checkbox"/>	

3) niveau d'étude :

$X \leq \text{CEPE}$ <input type="checkbox"/>	$6^{\text{e}} < X \leq \text{BEPC}$ <input type="checkbox"/>	$2^{\text{nd}} < X \leq \text{Ter}$ <input type="checkbox"/>	BAC <input type="checkbox"/>	$\text{BAC} < X \leq \text{BAC}+2$ <input type="checkbox"/>	$X > \text{BAC}+3$ <input type="checkbox"/>
---	--	--	------------------------------	---	---

**RENSEIGNEMENTS SUR L'ANCIEN EMPLOI**

4) Dans quelle société aviez-vous travaillé avant votre licenciement ?

ARS <input type="checkbox"/>	SICE <input type="checkbox"/>	SOMACODIS <input type="checkbox"/>	SEVIMA <input type="checkbox"/>	Autres <input type="checkbox"/>	
AAA <input type="checkbox"/>	SINPA <input type="checkbox"/>	SOLIMA <input type="checkbox"/>	RINDRA <input type="checkbox"/>		
COROI <input type="checkbox"/>	DARRIEUX <input type="checkbox"/>	ROSO <input type="checkbox"/>	PPHA <input type="checkbox"/>		

5) Quelle était votre fonction ?

Chauffeur <input type="checkbox"/>	Mécanicien <input type="checkbox"/>	Secrétaire <input type="checkbox"/>	Consultant <input type="checkbox"/>
Gardien <input type="checkbox"/>	Magasinier <input type="checkbox"/>	Femme de ménage <input type="checkbox"/>	Médecin <input type="checkbox"/>
Planton <input type="checkbox"/>	Comptable <input type="checkbox"/>	Employé administratif <input type="checkbox"/>	Informaticien <input type="checkbox"/>
Ouvrier <input type="checkbox"/>	Vendeur <input type="checkbox"/>	Sécurité <input type="checkbox"/>	Autres <input type="checkbox"/>

6) Ancienneté dans l'entreprise

$X \leq 5$ <input type="checkbox"/>	$5 < X \leq 10$ <input type="checkbox"/>	$10 < X \leq 15$ <input type="checkbox"/>	$15 < X \leq 20$ <input type="checkbox"/>	$X \geq 20$ <input type="checkbox"/>
-------------------------------------	--	---	---	--------------------------------------

7) Quelle somme d'argent aviez-vous touché comme salaire ? (en FMG)

$X \leq 150\ 000$ <input type="checkbox"/>	$150\ 000 < X \leq 250\ 000$ <input type="checkbox"/>	$250\ 000 < X \leq 350\ 000$ <input type="checkbox"/>	
$350\ 000 < X \leq 500\ 000$ <input type="checkbox"/>	$500\ 000 < X \leq 1\ 000\ 000$ <input type="checkbox"/>	$1\ 000\ 000 < X \leq 2\ 500\ 000$ <input type="checkbox"/>	
$X \geq 2\ 500\ 000$ <input type="checkbox"/>			

8) Comment était votre niveau de vie quand vous étiez encore salarié ?

Bien <input type="checkbox"/>	Mauvais <input type="checkbox"/>	Moyen <input type="checkbox"/>
-------------------------------	----------------------------------	--------------------------------

**IMPACTS DE LA PRIVATISATION**

9) Quel était l'impact du licenciement sur votre personne ?

Frustration, découragement, inquiétude <input type="checkbox"/>	Motivation à créer une AGR <input type="checkbox"/>
Aucun impact notable <input type="checkbox"/>	Autres : <input type="checkbox"/>

10) Quel était l'impact du licenciement sur votre vie familiale?

Troubles au niveau du budget familial <input type="checkbox"/>	Rejet de la famille <input type="checkbox"/>
Disputes fréquentes entre les époux <input type="checkbox"/>	Entraides et soutiens de la famille <input type="checkbox"/>
Non scolarisation des enfants <input type="checkbox"/>	Autres <input type="checkbox"/>



Aucun impact	<input type="checkbox"/>	
--------------	--------------------------	--

11) Quel était l'impact du licenciement sur votre vie sociale ?

Discrimination de la société <input type="checkbox"/>	Aucun impact <input type="checkbox"/>
Autres <input type="checkbox"/>	

## MESURES DE RECONVERSION

### Droits et indemnités

12) Est-ce que vous aviez déjà reçu vos droits légaux et indemnités de licenciement ?

Oui ☐ Non ☐

13) Comment aviez-vous utilisé ces droits ?

Epargne <input type="checkbox"/>	Dépenses quotidiennes <input type="checkbox"/>
Construction maison <input type="checkbox"/>	Acquisition terrain <input type="checkbox"/>
Réalisation projet <input type="checkbox"/>	Autres <input type="checkbox"/>

### Phase Accueil-Bilan-Orientation

14) Est-ce que vous aviez fait l'objet d'un ABO ?

Oui ☐ Non ☐

15) Quel organisme d'appui vous a encadré lors de l'ABO ?

EAM ☐ Autres : ☐

### Accueil

16) Quel était l'impact de l'accueil sur vous ?

Motivation et détermination <input type="checkbox"/>	Aucun changement <input type="checkbox"/>	Autres <input type="checkbox"/>
--	---	---------------------------------

17) Après la première réunion, est-ce que le processus de réinsertion professionnelle était clair ?

Oui ☐ Non ☐

18) Est-ce que vous aviez eu confiance en l'organe d'appui à la suite de l'accueil ?

Oui ☐ Non ☐

### Orientation

19) Est-ce que le projet professionnel choisi correspond au projet que vous aviez envisagé de faire ?

Oui ☐ Non ☐

20) Quel était votre projet professionnel ?

Epicerie <input type="checkbox"/>	Agriculture et élevage <input type="checkbox"/>	Pâtisserie <input type="checkbox"/>	Transport <input type="checkbox"/>
Marché ambulant <input type="checkbox"/>	Couture <input type="checkbox"/>	Coiffure <input type="checkbox"/>	Autres : <input type="checkbox"/>

### Mesures financières

21) Est-ce que votre conjoint(e) a reçu le fonds social ?

Oui ☐ Non ☐

22) Quelle activité génératrice de revenu a été financée par le fonds social ?

Celle de l'agent déflaté <input type="checkbox"/>	Pâtisserie <input type="checkbox"/>	Epicerie <input type="checkbox"/>
Coiffure <input type="checkbox"/>	Couture <input type="checkbox"/>	Autres : <input type="checkbox"/>

23) Est-ce que vous aviez déjà eu la couverture médicale ?

Oui ☐ Non ☐

24) Où est-ce que vous aviez placé la couverture médicale ?

OTIV <input type="checkbox"/>	Caisse d'épargne <input type="checkbox"/>	Tout de suite utilisé <input type="checkbox"/>	Autres <input type="checkbox"/>
-------------------------------	---	--	---------------------------------

## FORMATION

25) Quel genre de formation aviez-vous suivi ?

Technique ☐ Gestion ☐

26) Quelle formation aviez-vous suivi ?

Couture <input type="checkbox"/>	Agriculture et élevage <input type="checkbox"/>	Coiffure <input type="checkbox"/>	Pâtisserie <input type="checkbox"/>	Gestion <input type="checkbox"/>	Autres : <input type="checkbox"/>
----------------------------------	---	-----------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

27) Quel organisme a assuré la formation ?

EAM ☐ Autres ☐

28) Est-ce que vous aviez appliqué les connaissances acquises durant la formation sur la conduite de votre projet ?

Oui ☐ Non ☐

## REINSERTION PROFESSIONNELLE

29) Quel emploi-salarié exercez-vous en ce moment ?

Le même emploi qu'avant <input type="checkbox"/>	Aucun emploi <input type="checkbox"/>	Autres : <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	-----------------------------------

30) Combien de salaires touchez-vous ?

X ≤ 150 000 <input type="checkbox"/>	150 000 < X ≤ 250 000 <input type="checkbox"/>	250 000 < X ≤ 350 000 <input type="checkbox"/>	
350 000 < x ≤ 500 000 <input type="checkbox"/>	500 000 < X ≤ 1 000 000 <input type="checkbox"/>	1 000 000 < X ≤ 2 500 000 <input type="checkbox"/>	
X ≥ 2 500 000 <input type="checkbox"/>			

31) Quel genre d'emploi salarié cherchez-vous ?

Le même qu'avant <input type="checkbox"/>	Tous sans distinction <input type="checkbox"/>	Ne cherche plus d'emploi <input type="checkbox"/>
---	--	---

32) Est-ce que vous aviez déjà touché le fonds de réinsertion ?

Oui ☐ Non ☐

33) Comment aviez-vous utilisé le fonds de réinsertion ?

Construction maison <input type="checkbox"/>	Préparatifs de la rentrée scolaire <input type="checkbox"/>
Achat d'appareils électroménagers <input type="checkbox"/>	Achat d'intrants ou de matériels pour démarrer le projet <input type="checkbox"/>
Dépense quotidiennes <input type="checkbox"/>	Autres : <input type="checkbox"/>

34) Est-ce que c'est une activité nouvelle créée ?

Oui ☐ Non ☐

35) Est-ce que votre activité est formelle ?

Oui ☐ Non ☐

36) Est-ce que vous envisagez de formaliser votre activité plus tard ?

Oui ☐ Non ☐

37) Est-ce que l'activité a bien fonctionné ?

Oui ☐ Non ☐

38) Combien de bénéfices vous rapporte l'activité ?

X ≤ 150 000 <input type="checkbox"/>	150 000 < X ≤ 250 000 <input type="checkbox"/>	250 000 < X ≤ 350 000 <input type="checkbox"/>	
350 000 < x ≤ 500 000 <input type="checkbox"/>	500 000 < X ≤ 1 000 000 <input type="checkbox"/>	1 000 000 < X ≤ 2 500 000 <input type="checkbox"/>	
X ≥ 2 500 000 <input type="checkbox"/>			

39) Quelle solution aviez-vous envisagé de prendre à la suite de ces résultats ?

Changer de projet ☐ Chercher de l'aide financier ☐

SUIVI

40) Est-ce que vous aviez déjà fait l'objet d'un suivi ?

Oui ☐ Non ☐

41) A quel stade se situe le projet actuellement ?

Installation ☐ En phase de déclin ☐

En cours de création ☐ Faillite ☐

En pleine croissance ☐ Autres ☐

42) Quel était l'obstacle à la croissance de l'activité ?

Manque de matériels <input type="checkbox"/>	Insuffisance de stock <input type="checkbox"/>	Autres : <input type="checkbox"/>
Secteur concurrentiel <input type="checkbox"/>	Mauvaise qualité des produits <input type="checkbox"/>	

43) Est-ce que vous aviez déjà reçu le coup de pouce ?

Oui ☐Non ☐

44) Si oui, qu'est-ce que vous aviez obtenu ?

Fonds de roulement <input type="checkbox"/>	Outils nécessaires pour le projet <input type="checkbox"/>
Matériaux de construction <input type="checkbox"/>	Canetons, poussins... <input type="checkbox"/>
Formation <input type="checkbox"/>	Autres : <input type="checkbox"/>

45) Quelle étaient les conditions de mise en œuvre du coup de pouce ?

Apport personnel en numéraire <input type="checkbox"/>	Apport personnel en nature <input type="checkbox"/>
Achat de terrain ou construction maison <input type="checkbox"/>	Formalisation de l'activité <input type="checkbox"/>
Autres : <input type="checkbox"/>	

46) Est-ce que vous aviez d'autres sources de revenu ?

Oui ☐Non ☐

47) Combien vous rapportent ces autres sources de revenu ?

$X \leq 150\ 000$ <input type="checkbox"/>	$150\ 000 < X \leq 250\ 000$ <input type="checkbox"/>	$250\ 000 < X \leq 350\ 000$ <input type="checkbox"/>	
$350\ 000 < x \leq 500\ 000$ <input type="checkbox"/>	$500\ 000 < X \leq 1\ 000\ 000$ <input type="checkbox"/>	$1\ 000\ 000 < X \leq 2\ 500\ 000$ <input type="checkbox"/>	
$X \geq 2\ 500\ 000$ <input type="checkbox"/>			

48) Comment trouvez-vous le délai du déblocage du coup de pouce ?

trop long ☐Moyen ☐Vite ☐

49) Est-ce que vous êtes satisfait de la prestation de l'organe d'appui ?

Oui ☐Non ☐

50) Comment trouvez-vous votre situation actuellement par rapport à celle d'avant le licenciement ?

Amélioration du niveau de vie ☐Aucun changement ☐Appauvrissement ☐

## **ANNEXE N°08 : Détails de l'interview du Directeur du PASERP**

### **1- Quand dit-on que l'agent est réinséré ?**

L'agent est réinséré quand il exerce une activité qui lui permet de vivre, quand il touche un revenu suffisant. Mais il serait illusoire d'avoir des revenus pareils qu'avant étant donné la conjoncture économique actuelle (faisant suite à la crise).

### **2- Pourquoi les agents déflatés choisissent tous de créer leur propre activité ?**

- ils n'ont pas le choix car ce sont des personnes pénalisées sur le marché du travail étant donné qu'ils sont déjà âgés et qu'ils n'ont pas le profil nécessaire pour être embauchés en tant que salariés.
- Ils ne cherchent plus un emploi salarié parce qu'ils ne veulent plus être soumis aux ordres de quelqu'un

Par conséquent, ce ne sont pas les mesures de réinsertion qui ont favorisé la création d'entreprise mais c'est la caractéristique même du public.

### **3- Conditions de réussite de la réinsertion professionnelle**

- La réussite de la réinsertion professionnelle dépend principalement de la démarche et ensuite du changement de comportement de l'agent déflaté et non de l'importance des fonds reçus.
- Cette réussite dépend des mesures prises, en particulier des conseils, des directives donnés par l'organe technique. Si l'organe technique a su placer l'agent dans un bon créneau ou dans un emploi qui correspond bien à son profil, a su le diriger dans la création d'une activité qu'il domine bien, l'agent n'aurait pas à changer son activité en cours de route et l'activité aurait bien marché.

### **4- Critères de sélection des organes d'appui**

#### **Raisons du choix de l'EAM comme organe d'appui :**

- expérience en matière de création d'entreprises
- présence dans tous les chef-lieux des provinces
- avant, EAM et PASERP dépendait d'un seul ministère

**Raisons du choix de SAF FJKM comme organe d'appui:** ce sont des hommes de terrain. Mais étant donné que le PASERP a pour objectif de développer une masse critique de compétence, il a fait un appel à manifestation d'intérêt pour trouver les autres organes techniques tels que Cabinet Ressources, COMODE, L.consulting, cabinet EPC...

#### 5- Procédures de déblocage des fonds

Les procédures varient selon les types de fonds.

##### **- Droits légaux**

Les droits légaux sont pris en charge par le Fonds de Redéploiement. Ce dernier avec la Direction Générale de l'entreprise publique à privatiser préparent les états et la liste des agents déflatés.

Procédures : L'organe technique et la Direction Générale de la société signent les états et les envoient pour signature au ministère du travail, puis au ministère de tutelle et enfin au ministère chargé de la privatisation. Ensuite, ce ministère les envoient au PASERP qui vérifie si les procédures ont été respectées. Après, PASERP retourne les états au ministère chargé de la privatisation qui va les envoyer pour procédure à la comptabilité publique. En somme, c'est une procédure de visa Etat, il y a aussi des arrêtés ministériels qui interviennent dans ces procédures.

##### **Indemnités spécial de pré-retraite et couverture médicale**

L'entreprise publique à privatiser envoie au PASERP la liste des agents déflatés. Puis, le PASERP fait des états et élabore une demande de paiement au trésor.

##### **Fonds de réinsertion**

Le PASERP l'état de paiement puis il l'envoie au bureau de coordination du projet. Ce dernier débloque l'argent.

**ANNEXE N°09 : Les grandes lignes de l'entretien avec le Président du TAFA****1- Mesures prises à l'encontre des déflatés des banques BTM et BFV**

- Indemnités de licenciement (variant en fonction de l'ancienneté)
- Couverture médicale égale à 4 millions de FMG
- Aide à la réinsertion professionnelle ( inversement proportionnel avec indemnisation)

**2-Procédures d'octroi du crédit de création d'entreprise**

TAFA collecte les dossiers de demande de crédit des agents déflatés puis il les transmet à un organe technique (cabinet d'étude) qui effectue une étude technique des dossiers. Dès que l'organe technique a émis un avis technique sur les dossiers, TAFA convoque les agents déflatés concernés et regarde la moralité de ces agents. Après cette étude, TAFA procède à la formalisation des garanties (sûretés réelles). Ensuite, le déblocage du crédit a lieu. Enfin, pour éviter le détournement de l'objet du crédit, un suivi-encadrement doit être fait après quelques mois du déblocage. A chaque échéance, TAFA recouvre les crédits.



**ANNEXE N°10 : Bilan des interventions des organes d'appui**  
**lors de l'ABO des déflatés du RNCFM**

**1- Méthodes d'approches appliquées par les organes d'appui durant la phase d'ABO**

- phase préparatoire : dans lequel une étude du public partant des données entre les mains ces organes et la première impression sur le public lors de la séance d'information. Puis, un mis au point des méthodes et outils de travail en tenant compte des problèmes organisationnels et logistiques a été fait. Certains organes testent même leurs outils soit en faisant des pré-enquêtes, soit par des jeux de rôle.

- Orientation. Deux démarches ont été distinguées : avec ou sans intervenant extérieur. Premièrement, après le bilan et l'orientation, on passe tout de suite à la finalisation du projet. D'où la première démarche correspond à l'inexistence d'intervenant extérieur. Deuxièmement, un intervenant extérieur participe au processus. En effet, après le bilan, on procède à une première orientation. Puis, la formation est réalisée. Enfin, on finalise le projet. Pour cette deuxième démarche, trois schémas peuvent être identifiés.

- a- Bilan – intervention d'un autre intervenant : un formateur extérieur (qui va exposer sur un métier) – finalisation du projet
- b- Bilan – intervention du formateur (pour valider le projet choisi par le public) – finalisation du projet
- c- Bilan – intervention de l'intervenant – entretien avec le public – finalisation du projet

**2-Contexte d'exécution du processus de réinsertion des déflatés**

- La tension sociale règne pour le cas de RNCFM étant donné que la liste des employés retenus et à licencier n'ont été connu que tardivement.
- L'agent déflaté avait du mal à gérer la rupture professionnelle, état psychologique fragilisé.
- L'agent a une vision négative, est non réceptif.
- La confusion dans la perception des rôles des intervenants est flagrante.
- Au fur et à mesure que l'on avance dans le processus, l'agent commence à s'ouvrir petit à petit.

**3-Résultats de l'ABO**

- Plus de 90% du public ont suivi les phases de l'ABO c'est-à-dire qu'ils ont des projets redimensionnés à leur qualité
- Plus de 50% du public ont fait des extensions d'activité

- La majorité du public a opté pour la gestion autonome.
- Conclusion : le public refuse de prendre sa responsabilité et en plus, il cherche quelqu'un d'autre sur qui endosser la faute.

#### 4-Problèmes entravant la réussite de la réinsertion professionnelle

- Le placement des agents déflatés qui cherchent un emploi salarié n'est pas assuré.
- Le prix de formation varie beaucoup.
- L'agent déflaté n'a pas suivi la formation identifiée
- L'orientation est biaisée étant donné que l'agent a déjà une activité. Il s'agit donc juste de renforcer cette activité.
- L'agent est dépendant du PASERP et de l'organe d'appui
- Problème de confiance des agents déflatés sur le PASERP

#### 5-Recommandations faites par les organes d'appui

- Diminuer le temps d'attente entre le paiement des droits légaux et l'accueil des cabinets
- Faire l'accueil avant le paiement des droits légaux.
- Soutenir psychologiquement et techniquement l'agent tout au long du processus
- Constater le démarrage effectif du projet après l'ABO mais il ne faut pas attendre le suivi.

#### 6-Solutions avancées par PASERP

- Mise en réseau des centres de formation
- Recherche d'un organisme de financement (organes d'appui doivent aider les déflatés dans cette recherche)
- Recours au service d'un expert pour assurer la formation

**ANNEXE N°11: Liste des métiers passibles d'impôt synthétique**

Le code général des impôts stipule dans l'article 01.06.02 que « sont imposables à l'impôt synthétique lorsque leur chiffre d'affaires annuel, revenu brut ou gain estimé hors taxes, est inférieur ou égal à 12 millions de francs malagasy :

- les agricultures, éleveurs et pêcheurs,
- les producteurs,
- les artisans,
- les commerçants,
- les prestataires de service de toute espèce,
- les personnes exerçant des professions libérales,
- les artistes et assimilés,

les gargotiers avec ou sans boutiques, le propriétaire d'un seul véhicule conduit par lui-même et comportant moins de neuf places payantes, s'il s'agit de transport de marchandises, ainsi que l'entreprise de transport, véhicule non motorisé (charrette, pousse-pousse, pirogue...) »

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **DOCUMENTS DE TRAVAIL**

EAM – Manuel de procédures pour l’Accueil–Bilan–Orientation des travailleurs licenciés des entreprises privatisées, 2003.

PASERP – Le management de la réinsertion professionnelle, formation septembre 2002.

PASERP – Plan Social Transversal, Mai 2001.

PASERP – Plan Social Transversal, Juin 2003.

PASERP – Itinéraire de réinsertion professionnelle, 2003.

PASERP – Traitement du personnel des sociétés privatisées de 1999 à 2003.

### **OUVRAGES DE REFLEXION**

RAMBELO Michel – La dimension sociale dans la mise en œuvre de la politique de privatisation, Fianarantsoa, novembre 1999.

RAMBELO Michel – Au-delà de la nécessité d’un dialogue social, Antananarivo, octobre 2000.

RAMBELO Michel – Réinsertion professionnelle et création d’entreprise, Antananarivo, septembre 2001.

RAMBELO Michel – La mise en œuvre du programme de réinsertion professionnelle : de quelques contraintes, Antananarivo, octobre 2001.

TOTOBESOLA Euloge Jean, Stratégies d’intervention du PASERP et développement local, Mémoire pour l’obtention du Diplôme de DESS en Développement Local et Gestion de Projet, Mars 2003.

### **RAPPORTS**

Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté (DSRP), Mise à jour Juillet 2003.

FID – Rapport d’identification d’activité génératrice de revenu mis en œuvre par le FID : zone Tanà et Tuléar, Août 1995.

Ministère du Développement du Secteur Privé et de la Privatisation, Comité élargi de pilotage PNUD – Programme National d’appui au Secteur Privé PNSP, 31 Mars 2000.

Ministère de l’agriculture, de l’élevage et de la pêche, Unité de politique de développement rural – Monographie de la région d’Antananarivo, Juin 2003.

Ministère de l’Industrie, du commerce et du développement du secteur privé, Coopération Franco-Malgache - La promotion de la PME à Madagascar : enjeux, cibles et diagnostic des modes d’intervention : synthèse de l’étape 1, PROACTIVITE Conseil, Mars 2003.

Ministère de l’économie et du plan, Programme des Nations Unies pour le Développement, projet PNUD/OPS MAG/89/018 – Régions et développement. Programmes régionaux et projets locaux. Etudes régionales : Faritany Antananarivo, Mai 1991.

## **OUVRAGES SPECIALISES**

RITME Informatique - L’essentiel de STATA, Global Design Marketing et Edition, France, 1998.

## **PERIODIQUES**

Comité de Privatisation – Madagascar privatisation, Année 1, N°2, Avril 1999.

Direction et Gestion des Entreprises n°149, Insertion et réinsertion professionnelle. Un nouveau point de vue, Septembre – Octobre 1994.

INSTAT, Direction des Statistiques des Ménages – Enquêtes prioritaires 1999, Août 2000.

INSTAT, Direction des Statistiques des Ménages – Enquêtes auprès des ménages 2002, Novembre 2003.

## **INTERNET**

[http:// www.instat.mg/](http://www.instat.mg/)

[http:// www.mada-privat.org/](http://www.mada-privat.org/)

[http:// www.f3e/](http://www.f3e/)