

# **SOMMAIRE**

**GLOSSAIRE**

**LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES**

**LISTE DES TABLEAUX**

**LISTE DES FIGURES**

**INTRODUCTION**

**Partie I : MATERIELS ET METHODES DE RECHERCHE**

Chapitre 1 : Cadre théorique de l'étude

Section 1 : La Stratégie en général

Section 2 : Les relations publiques

Section 3 : La stratégie de partenariat

Chapitre 2 : Secteur d'activités

Section 1 : Le Programme PROSPERER

Section 2 : Les principaux partenaires publiques

Section 3 : Les parties prenantes cibles

Chapitre 3 : Méthodologie d'approche

Section 1 : Les matériels utilisés

Section 2 : La méthodologie appliquée

Section 3: Les limites de l'Etude

Conclusion partielle

**Partie II : LES RESULTATS DE L'ETUDE**

Chapitre 1 : Résultat au niveau du PROSPERER

Section 1 : La mise en œuvre du Programme

Section 2 : Les Composantes de PROSPERER

Section 3 : Les filières porteuses et les unités opérationnelles

Chapitre 2 : Résultat sur les partenaires

Section 1 : Les objectifs et activités communes

Section 2 : Les contributions du partenariat

Section 3 : Les attentes du partenariat

Chapitre 3 : Les résultats sur les bénéficiaires

Section 1 : Les besoins à remplir

Section 2 : Les appuis fournis

Section 3 : Les remarques sur la formation des MER et PER  
Conclusion partielle

## Partie III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Chapitre 1 : Analyse des résultats

Section 1 : Analyse des résultats sur PROSPERER

Section 2 : Analyse sur le partenariat

Section 3 : Analyse sur les bénéficiaires

Chapitre 2 : Analyse SWOT de PROSPERER

Section 1 : Analyse interne

Section 2 : Analyse externe

Section 3 : Analyse croisée

Chapitre 3 : Les Recommandations

Section 1 : Les suggestions

Section 2 : Les plans d'actions

Section 3 : Les Perspectives de l'étude

Conclusion partielle

## CONCLUSION

## REFERENCES

## LISTE DES ANNEXES

## TABLE DES MATIERES

## GLOSSAIRE

Clusters : C'est le regroupement de plusieurs entités économiques, publiques ou privés liés par produit ou filière dans un espace géographique déterminé. Elle est une forme d'organisation et de structure mise en place pour des intérêts communs. Ce regroupement se caractérise par la mutualisation et mise en commun des matériels, compétences et marché.

Coopération : La coopération est un mode de relation entre différents acteurs, qui contribue dans un climat de confiance et d'ouverture réciproque (compréhension mutuelle) à la réalisation d'un projet collectif.

Coopérative : Groupement économique associatif caractérisé par l'égalité des droits de chacun de ses membres quant à sa gestion et par une répartition de ses bénéfices.

Culture entrepreneuriale : ensemble de postulats sur l'action collective, reconnus comme communs et exprimés par des symboles : mythes, tabous, rites, et renvoyant à des valeurs auxquelles les membres d'une entreprise croient ou feignent de croire.

Entreprise : C'est une entité économique qui produit des biens et services en vue de la réalisation d'un profit.

Filière porteuse: Ce sont les secteurs d'activité qui ont du potentiel dans une région.

Partenariat : Accord ou système associant des personnes, des entreprises, des institutions ou des pays ayant des intérêts communs ou en vue d'une action commune.

Programme : Ensemble d'activités concourant vers la réalisation de plusieurs objectifs. Le Programme est limité dans le temps et sert parfois à mobiliser des entités économiques.

Projet : Un projet est une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique.

Stratégie : D'une façon générale, c'est l'Art de coordonner des actions et de manœuvrer pour atteindre un but.

Trade/Product MAP : Base de donnée internationale et en ligne sur le commerce/Produit existant dans les pays étrangers.

## LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

<b>CCIA</b>	Chambre de Commerce et d'Industrie d'Analamanga
<b>CE</b>	Conseillers d'entreprise
<b>CIRDR</b>	Circonscription Régionale du Développement Rural
<b>CITE</b>	Centre d'Information Technique et Economique
<b>DIRI</b>	Direction Inter Régionale de l'Industrie
<b>DGPA</b>	Direction Générale de la Promotion de l'Artisanat
<b>DRDE</b>	Direction Régionale du Développement Economique
<b>DRDR</b>	Direction Régionale du Développement Rural
<b>DRE</b>	Direction Régionale de l'économie
<b>EPRA</b>	Equipe de PROSPERER Analamanga
<b>FANOITRA</b>	Fanohanana ny orinasa iraisan'ny tantsaha rehetra eny ambanivohitra
<b>FIDA</b>	Fonds International pour le Développement agricole
<b>GUMS</b>	Guichet Unique Multi-Service
<b>IMF</b>	Institution de Microfinance
<b>INSTAT</b>	Institut Nationale de la Statistique
<b>MAEP</b>	Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
<b>MAP</b>	Madagasikara Am-perin'asa
<b>MCA</b>	Millenum Challenge Account
<b>ME</b>	Micro-entreprise
<b>MECI</b>	Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie
<b>MER</b>	Micro entreprise Rurale
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>PER</b>	Petite entreprise rurale
<b>PESTEL</b>	Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique, Légale
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprise
<b>PROSPERER</b>	Programme de Soutien aux pôles de micro-entreprises Rurales et aux Economies Régionales
<b>PSE</b>	Prestataire de service aux entreprises
<b>SWOT</b>	Strength Weakness Opportunity Threat

## **LISTE DES TABLEAUX**

Numéro	TITRE	SOURCE	PAGE
1	Définition des Alliances Stratégiques	SRATEGOR 4 <sup>ème</sup> édition	9
2	Chronogramme des Activités	Auteur, Août 2012	17
3	Besoin en biens et services	Rapport de pré évaluation PROSPERER	28
4	Analyse croisée	Auteur, Août 2012	39

## **LISTES DES FIGURES**

Numéro	TITRE	SOURCE	PAGE
1	Relation fonctionnelle	Auteur, Août 2012	25
2	Evolution annuelle cumulée du nombre des MER et PER à Analamanga	Service suivi-évaluation de PROSPERER	29
3	Analyse PESTEL	Auteur, Août 2012	38

## INTRODUCTION GENERALE

La crise financière mondiale ne cesse de peser sur l'économie de tous les pays. Elle a mis l'économie mondiale en veilleuse. Les pays avancés connaissent leur pire récession depuis la Deuxième Guerre mondiale<sup>1</sup>. Un ralentissement de la croissance est également prévu dans l'ensemble des pays émergents. Dans les pays financièrement moins développés comme Madagascar, les effets de la croissance économique et le commerce ont dominé<sup>2</sup>.

Les effets de cette crise mondiale se sont accentués avec la crise politico-économique qui sévit dans la grande île depuis 2009. Cela s'est manifesté par l'augmentation du taux de chômage, l'inflation exorbitante et la baisse du pouvoir d'achat. Selon l'INSTAT, le taux de chômage atteint les 3.8% en 2010. Quant au taux d'inflation en 2010, il a été de 9.8% et la variation du prix à la consommation de cette même année a été de 9.3%<sup>3</sup>. La pauvreté touche de plus en plus la population malgache. En 2005, 68% de la population vivent en dessous de 1.25 dollars par jour mais à présent, elle atteint les barres des 76%. Depuis la crise 2009, grands nombres de projets et aides au développement sont suspendus voir même annulés comme ce fut le cas de MCA (Millenium Challenge Account). Ainsi, la période de transition est surtout marquée par la suspension des financements extérieurs, et que jusqu'à maintenant les acteurs politiques n'ont trouvé d'issue.

Madagascar fait partie des pays qui dépendent des financements extérieurs. Les grands investissements ont un rôle majeur au développement et à la croissance économique de ces pays. La persistance de l'instabilité politique interne de notre nation a eu des répercussions négatives sur la situation économique durant l'année 2010 et 2011. Le taux de croissance économique réalisé en 2010 était de 0.6% contre une prévision initiale de 2.6%<sup>4</sup>. Cependant, notre pays tente de résister à cette crise par l'exploitation au mieux des projets et programmes de développement restants dont PROSPERER fait partie.

L'Île rouge est un pays à vocation agricole. Selon l'INSTAT en 2005, 73% de la population Malgache sont des ruraux. En effet, 80% des malgaches dépendent des

---

<sup>1</sup>Impact de la crise financière mondiale en Afrique Sub-saharienne – FMI - 2009

<sup>2</sup>Impact de la crise financière mondiale en Afrique Sub-saharienne – FMI - 2009

<sup>3</sup>Annexe loi des finances 2011 - Rapport définissant les conditions générales de la Situation Economique et Financière 2010 – 2011

<sup>4</sup>Annexe loi des finances 2011 - Rapport définissant les conditions générales de la Situation Economique

performances du secteur agricole. Malgré un potentiel avéré, la productivité agricole ~~stagne~~ durant ces 2 dernières décennies, alors que le nombre de la population croît de plus en plus. Cela constitue l'une des principales causes de la pauvreté rurale<sup>1</sup>. Toutefois 15% de la population rurale exerce une activité non agricole marquée par l'existence de nombreuses Micro-Entreprises Rurales (MER) spécialisées dans l'artisanat, le transport et le commerce dont seulement 14 % sont formelles.

Parmi les entreprises formelles malgaches, 87.8% sont des micro-entreprises<sup>2</sup>. Les PME (Petites et Moyennes Entreprises) et les ME (Micro-entreprise) sont présentes dans toutes les Régions du pays, même dans les zones plus enclavées et reculées. Ces micro-entreprises représentent plus de 40% du total des emplois et créent proportionnellement beaucoup plus d'emplois que de valeur ajoutée<sup>3</sup>.

La pression démographique, la spéculation foncière, la réduction de la surface cultivable par l'agriculture ont favorisé la diversification des sources de revenus extra-agricoles<sup>4</sup>. Par ailleurs, l'importance des demandes urbaines, d'une part, et l'insécurité qui touche de plus en plus le milieu rural, d'autre part, contraignent les paysans à faire l'exode vers les grandes villes comme Antananarivo. Pourtant le milieu rural possède des potentiels ignorés par la majorité de sa population, dont le niveau d'instruction est assez bas. En plus, ils n'ont guère des moyens nécessaires pour se développer pleinement dans leurs activités et emploient des techniques traditionnelles parfois obsolètes.

Le budget du Gouvernement consacré au développement rural devient de plus en plus limité. Entre autre, pour le Ministère de l'Elevage, une baisse de budget de 50% a été constatée en 2012 par rapport à 2011, et ce budget ne représente que 0.33% du budget annuel de l'Etat<sup>5</sup>. Par conséquent, ce sont les projets ou programmes de développement maintenus qui vont subvenir à la réalisation des missions sur le développement rural. D'un côté, un pays comme Madagascar ne peut assurer seul le développement de la nation dans tous les domaines. D'un autre côté, un projet ou programme unique isolé ne peut aussi assurer le développement d'une nation.

<sup>1</sup> Rapport de pré-évaluation PROSPERER – document de travail 1 : Présentation des zones d'interventions et des profils de filières.

<sup>2</sup>Enquêtes auprès des entreprises 2005, Analyse - Cité par Rapport de pré évaluation PROSPERER

<sup>3</sup>Rapport de pré-évaluation PROSPERER – document de travail 3 : Environnement socio-économique

<sup>4</sup> Rapport de pré-évaluation PROSPERER – document de travail 1 : Présentation des zones d'interventions et des profils de filières

<sup>5</sup>Ministère de l'Elevage - service financier et programmation budgétaire, août 2012

Le contexte ci-dessus nous amène à poser la problématique suivante : *En quel sens le partenariat est-il un élément clé dans une stratégie de développement ?* Une telle question se pose car ces derniers temps, la tendance des nations s'oriente vers un partenariat public-privé. En effet, un programme de développement mobilise plusieurs Directions appartenant à des différents Ministères. C'est une sorte de catalyseur pour rendre les activités du gouvernement efficaces et concrètes.

Le programme de développement comme le PROSPERER (Programme de Soutien aux Pôles de micro-Entreprises Rurales et aux Economies Régionales) est à l'origine de la collaboration entre les organes du gouvernement qui sont les plus affectés à celui-ci. Il est financé par FIDA (Fonds International pour le Développement Agricole). Pour le cas de notre étude, il s'agit de la Région d'Analamanga, et donc du PROSPERER Analamanga. Le Programme PROSPERER est copiloté par le Ministère de l'Agriculture et de la Vice Présidence Chargée de l'Economie et de l'Industrie, étant donné la mission principale du Programme qui est de soutenir et d'appuyer les Micro-Entreprises rurales. Toutefois, pour assurer l'efficacité du Programme, les concepteurs ont mis en place une stratégie adéquate qui repose sur le partenariat avec les Directions techniques de ces Ministères.

L'objectif global de ce mémoire est donc de réussir l'appui aux micros et petites entreprises rurales à travers les partenariats étatiques. Pour lutter contre la pauvreté ou tout simplement « survivre », les ruraux ont fondé des entreprises opérant dans divers secteurs, mais la plupart sont surtout agricoles. Selon l'ex Ministère de l'Economie du commerce et de l'industrie, les micro-entreprises ont un effectif de moins de 5 personnes et entre 5 et 10 personnes pour les petites entreprises. Ainsi, ces deux types d'entreprises qui ont pour mission principale de « subsistance » figurent parmi les types d'entreprises les plus vulnérables.

Cet objectif global est divisé en 2 objectifs spécifiques : en premier lieu, celui de renforcer le partenariat avec les parties prenantes publiques du Programme PROSPERER. En effet, les actions des Directions Ministérielles et celles du Programme sont complémentaires. Les acteurs en partenariat ont chacun leurs missions spécifiques mais devant le même objectif, c'est-à-dire l'amélioration de revenu des ruraux pauvres, une collaboration doit être soignée, respectée et améliorée pour être efficace. En second lieu, celle d'améliorer l'intervention de PROSPERER dans le milieu rural. Il est évident qu'un programme d'une envergure nationale comme le notre, possède une bonne planification. Cependant, il se peut que la situation réelle oblige à intervenir différemment. En plus, pour

réussir, il faut faire preuve de souplesse et d'adaptation à la situation. Il s'avère alors nécessaire de « rectifier le tir » si le cas se présente.

Fort de ce qui précède, le mémoire étant un travail scientifique, nous allons tenter de répondre théoriquement à la problématique. Pour ce faire, nous allons tester deux hypothèses sur terrain et qui fera l'objet de repère tout au long de l'étude. La première stipule que les acteurs en partenariat trouvent des avantages mutuels dans une collaboration. Cette hypothèse repose sur le fait que les partenaires trouvent un intérêt en coopérant avec l'entité et vis-versa. L'entente entre tous les acteurs serait un plus pour chacun d'eux et la relation sera gagnant-gagnant. La seconde hypothèse affirme qu'une bonne stratégie de partenariat répond efficacement aux attentes des individus cibles. Le fait d'avoir des activités similaires conduit normalement à l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs communs. Dans notre cas, les cibles communes sont les bénéficiaires du Programme qui sont les micros et petites entreprises rurales de la Région d'Analamanga. Nous allons ainsi démontrer si le partenariat entre ces divers acteurs aura un impact positif direct et concret sur ces bénéficiaires.

Notre étude veillera à des résultats attendus. Ils sont au nombre de deux et sont reliés chacun par les hypothèses ci-dessus. D'une part, pour que les relations de partenariat entre le Programme et les Directions des Ministères soient renforcées, les procédures et processus de prise de décisions devraient être maîtrisés et partagés. Cela signifie que les partenaires soient tous au courant des actions entamées dans le cadre du partenariat et qu'ils participent vivement dans les activités. En d'autres termes, les partenaires ainsi que PROSPERER sont satisfaits de la relation. D'autre part, les micros et petites entreprises rurales connaissent une évolution après avoir bénéficiées des services diversifiés et répondant à leur besoin. Les impacts directs du programme seront ressentis auprès des bénéficiaires. Ainsi, le partenariat stratégique entraîne le développement économique des cibles.

Le travail va se diviser en trois parties :

Dans la première partie, nous allons nous baser sur une étude théorique suivie de la description du mémoire. La compréhension du thème et sa mise en situation y seront présentées. En plus, une présentation succincte du programme PROSPERER ainsi que de ses partenaires publics y seront exposés. En outre, pour mener à bien cette étude, nous avons utilisé des moyens matériels et informationnels. Cette partie évoque aussi la méthode de recherche utilisée durant l'étude.

La deuxième partie concernera les résultats obtenus au cours des entretiens réalisés auprès des responsables. La présentation de ces résultats sur PROSPERER, partenaires et bénéficiaires est à l'état brute, sans analyse, ni critique. Les remarques venant des divers acteurs y seront également présentées.

La troisième partie sera consacrée à l'analyse et apport de l'étudiant dans ses recherches. Les interprétations et analyses seront basées sur les résultats obtenus tout en faisant également un diagnostic de PROSPERER pour en dégager les plans d'action et son amélioration. Les discussions et recommandations seront articulées suivant les hypothèses de départ.

Enfin, l'infirimation ou la confirmation des hypothèses de départ suivant nos analyses fera l'objet de la conclusion.

**Partie I :**

**LES MATERIELS ET**

**METHODES DE**

**RECHERCHE**

Cette première partie concerne la description des méthodes employées ainsi que les matériels mis en œuvre tout au long de l'étude. En premier lieu, il est nécessaire de présenter le contenu général du sujet pour un survol théorique dans le domaine de l'étude. Dans cette étude théorique, l'explication de certaines notions à savoir la stratégie, le partenariat, et la stratégie de partenariat s'avère primordiale. En second lieu, le secteur d'activités sera mis en exergue. La description de la zone d'étude et les acteurs en relation avec celle-ci sera aussi développée. En troisième lieu, l'étude sera complétée par une collecte d'information, à partir d'entretiens menés auprès des personnes clé, s'en suivent la description des méthodes d'approche utilisées, ainsi que la limite de l'étude.

## **Chapitre 1 : LE CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

Au début de ce travail, la stratégie, le partenariat et quelques concepts se rapportant au domaine de l'étude feront l'objet de description.

### **Section 1 : La stratégie en générale**

Actuellement, la stratégie, est devenue un impératif pour tout organisme pour la pérennité du projet. Pour apporter davantage de lumière au processus : les généralités, suivies de la stratégie dans le domaine entrepreneurial et les caractéristiques de cette stratégie devraient être abordés.

#### **1 – 1 Généralités**

La première forme de stratégie a été observée chez les militaires sous le nom de « stratégie militaire » où le général est appelé le « stratège ». Mais au XVIII<sup>e</sup> siècle, la stratégie militaire ne se limite plus à une simple tactique de guerre. Vue la complexité des nouvelles actions guerrières et l'émergence de nouvelles technologie, elle englobe d'autres dimensions socio-économiques d'une nation toute entière dont la politique qui procède à des choix et à la prise de décision d'une envergure nationale.

La stratégie est à l'origine, issue de deux mots grecs : στρατος (stratodz) qui veut dire grand nombre, foule, armée et αγειν (agein) qui a le sens d'agir mais qui peut être aussi interprété comme le mot conduire<sup>1</sup>. Ainsi, au sens étymologique du terme, nous pouvons

interpréter la stratégie comme étant celui de l'action collective et qu'on peut traduire « agir ensemble ».<sup>2</sup>

### **1 – 2 Stratégie d'entreprise**

Selon HENDERSON, « *Une stratégie d'entreprise est un plan d'utilisation et d'allocation des ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de le stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée* »<sup>3</sup>.

Dans le contexte entrepreneurial, la concurrence peut être un facteur déterminant dans le développement d'une entreprise. Elle constitue même une menace à la survie de cette dernière. De ce fait, les stratégies sont orientées vers le but d'assurer la pérennité et de s'imposer face à ses concurrents.

Fort de ce qui précède, l'axe de notre étude est un programme de développement non pas une entreprise. Par conséquent, la concurrence n'a pas sa raison d'être. Une autre définition de la stratégie nous conviendra le mieux. C'est celui de MARQUESNAY où « *La stratégie est constituée par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts* »<sup>4</sup>. Cette définition est beaucoup plus vaste. Elle concerne non seulement les entreprises mais aussi les autres entités qui ont des objectifs et agissent de manière rationnelle pour l'atteindre.

### **1 – 3 Les caractéristiques de la stratégie**

Nous allons déterminer les éléments essentiels de la stratégie en se référant aux définitions ci-dessus. Ce qui caractérise une stratégie :

- Elle est un choix d'orientation de longue durée pour une entité. La mise en place d'une stratégie repose sur le long et moyen terme ;
- Elle fixe le système d'objectifs de l'entreprise pour une durée plus ou moins longue ;
- Elle délimite les moyens alloués pour atteindre les objectifs définis.

---

<sup>1</sup> ERIC DE LA MAISONNEUVE ; « *Précis de Stratégie* » ; Paris : DUNOD, 2008 ; P 20

<sup>2</sup> ERIC DE LA MAISONNEUVE ; « *Précis de Stratégie* » ; Paris : DUNOD, 2008 ; P 21

<sup>3</sup> HENDERSON cité par SALLENAVE, Direction générale et stratégie d'entreprise, Hommes et techniques

<sup>4</sup> MARQUESNAY « *Management Stratégique* » L'ADREG, 2004, P 21

## **Section 2 : Les relations publiques**

Il est nécessaire de connaître quelques notions proches et complémentaires au partenariat. Que ce soit sponsoring, mécénat ou parrainage, ils font tous partie des relations publiques de l'entreprise. Leur but est de se faire connaître, de développer une image favorable dans l'esprit du public. L'objectif poursuivi est d'augmenter la notoriété de l'entreprise et d'améliorer son image en l'associant à des valeurs positives<sup>1</sup>.

### **2 – 1 Le Sponsoring**

C'est un moyen de communication qui consiste pour une entreprise à contribuer à une action sociale, culturelle ou sportive. Il y a plusieurs contributions financières, matérielles ou techniques. En retour, l'organisme ayant comme partenaire l'entreprise doit fournir une visibilité à l'entreprise lui permettant d'améliorer ses valeurs, d'augmenter sa notoriété. Le terme « sponsoring » va permettre à l'entreprise de bénéficier des retombées publicitaires et médiatiques de l'activité soutenue

### **2 – 2 Le parrainage et le mécénat**

Le parrainage, c'est la prise en compte matérielle ou financière d'un événement et, en contrepartie, l'exploitation directe et méthodique de l'événement par le parrain<sup>1</sup>. C'est le cas d'un sponsoring des émissions TV. Mais le mécénat se distingue de ce dernier par son caractère désintéressé et généreux

Le mécénat est une aide financière apporté à une œuvre sans recherche d'un quelconque profit publicitaire. Il apparaît ainsi comme une forme spécifique de relations publiques. Si le sponsoring vise une rentabilité directe, le mécénat n'en recherche aucune. En effet, le mécénat ne vise pas à vendre le produit.

## **Section 3 : Stratégie de partenariat**

Dans une stratégie, les dirigeants doivent prendre des décisions et faire un choix sur les moyens et les ressources pour atteindre les objectifs sur le long terme. Le partenariat fait partie de ces moyens. La stratégie de partenariat est donc l'ensemble des décisions et actions d'une entité où le partenariat est une des outils permettant d'atteindre les objectifs.

### **3 – 1 Définition du partenariat**

Le partenariat est une mode d'action qui repose sur un degré élevé de collaboration. Il cherche un nouveau partage des responsabilités et des risques éventuels.

---

<sup>1</sup> JEAN JACQUES LAMBIN et CHANTAL DE MOERLOOSE « *Marketing Stratégique et opérationnel* » 7<sup>e</sup> Edition; Paris 2008; DUNOD, P 503

OLIVIER MEIER propose une définition du partenariat comme « *une collaboration pour laquelle des acteurs diversifiés trouvent un intérêt à travailler ensemble et reconnaissent l'objectif poursuivi par cette collaboration* »<sup>1</sup>. Une entente règne entre les acteurs, et de cette entente, la relation gagnant-gagnant pour chaque acteur.

### **3 – 2 Partenariat et Alliance Stratégique**

Selon GARRETTE B. et DUSSAUGE « *Les alliances stratégiques sont des partenariats entre plusieurs entreprises concurrentes, ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de se faire concurrence sur l'activité concernée ou de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activité*

<sup>2</sup>. »

Par cette définition, nous savons, à présent, la nuance entre partenariat et alliance. Les entreprises qui s'allient préfèrent coopérer sur un domaine spécifique plutôt que de se concurrencer. Et chaque partie tire avantage de cette relation. Le tableau ci-dessous nous informe plus sur ces deux notions.

Tableau 1 : Définition des alliances stratégiques

Entreprises concernées	Clients/ fournisseurs	Concurrents	Autres
Formes de relations			
Relation de marché	Transaction	Concurrence	-
Fusions et acquisitions	Intégration verticale du secteur	Concentration	Diversification
Coopération	Partenariats verticaux	Alliances stratégiques	Accords inter-sectoriels

Source : STRATEGOR, 4<sup>ème</sup> Edition, 2004

Nous pouvons ainsi en déduire, d'une manière plus simple, que l'Alliance stratégique est la coopération de deux ou plusieurs entreprises concurrentes. Par contre, le partenariat simple se fait entre les entreprises dont les activités sont différentes.

<sup>1</sup> OLIVIER MEIER «Dico du manager », DUNOD, Paris 2009, P 146

<sup>2</sup> GARRETT B. et DUSSAUGE P., Les Stratégies d'alliance, Paris, Editions d'Organisation, 1995

### **3 – 3 Partenariat publique –privé**

Comme son nom l'indique, c'est une relation qui se fait entre les organismes publics (l'Etat) et un ou plusieurs organismes privés. Selon FREDERIC MARTY, ce sont « *toutes les formes d'association du secteur public et du secteur privé destinées à mettre en œuvre tout ou partie d'un service public* »<sup>1</sup>. En effet, les relations entre l'administration publique et privée s'inscrivent sur le long terme. Ce type de partenariat est promu dans les pays anglo-saxon où les investissements nécessaires à la fourniture sont financés en partie par le secteur privé. De plus, elle est classée dans le cadre des principes du « nouveau management public »<sup>1</sup>.

Tout d'abord, le but de ce partenariat est de réaliser un partage optimisé des risques. Par exemple par le financement partiel d'un projet par le secteur privé. Ensuite, c'est une possibilité pour l'Etat d'avoir comme client principal du service fourni une collectivité publique et de ne plus être ainsi tenue de tirer une part essentielle de ses ressources des paiements directs des usagers<sup>1</sup>.

Après ce survol théorique du domaine de l'étude avec l'appui des divers auteurs en management à ce sujet, nous allons entamer le secteur d'activité qui concrétisera cette étude.

## **Chapitre II : LE SECTEUR D'ACTIVITES**

Tout au long de ce chapitre, l'axe de l'étude qui est un programme de développement, suivi de ses partenaires est présentée. Les bénéficiaires faisant l'objet du partenariat seront aussi décrites vers la fin de ce chapitre.

### **Section 1 : Le Programme PROSPERER**

PROSPERER signifie Programme de Soutien aux Pôles de micro-Entreprises Rurales et aux Economies Régionales.

#### **1 – 1 Description du Programme**

Financé par FIDA (Fonds International de Développement Agricole) et le Gouvernement Malagasy, d'une valeur de 30 320 000 USD, PROSPERER est créé pour transformer le secteur rural traditionnel isolé en un secteur productif professionnel, compétitif et intégré dans le marché.

---

<sup>1</sup> Frédéric Marty, Arnaud Voisin et Sylvie Trosa, « Les partenariats public-privé », LA DÉCOUVERTE, 9 bis, rue Abel-Hovelacque 75013 Paris

Aussi appelé « FANOITRA » (Fanohanana ny orinasa iraisan’ny Tantsaha rehetra eny ambanivohitra) elle est fondée en avril 2008 dans le cadre du MAP (Madagascar Am-Perin’asa) et en collaboration avec les Chambres de Commerce et d’Industrie. Ce programme dure sept ans. Les 18 premiers mois concernent la phase de lancement ; les 48 prochains mois correspondent à la phase d’avancement et renforcement, et la phase de désengagement sera effectuée dans les 18 derniers mois. Il est co-piloté par l’ancien Ministère de l’Economie, du Commerce et de l’Industrie (MECI) et l’ancien Ministère de l’Agriculture, l’Elevage et la Pêche (MAEP).

PROSPERER couvrent 5 Régions de l’ile qui sont les Régions d’Analamanga, d’Itasy, de Haute Matsiatra, de Vatovavy Fitovinany et de Sofia avec 19 districts en tout. Mais notre étude va se focaliser essentiellement sur la Région de la Capitale qui est Analamanga. Les districts inscrits dans la zone d’intervention y sont au nombre de cinq qui sont les suivants : Ambohidratrimo, Andramasina, Manjakandriana, Avaradrano, et enfin Atsimondrano. Pour entrer en contact avec le Programme, le siège social de PROSPERER Analamanga se situe au Bâtiment de la Chambre de Commerce et d’Industrie d’Antananarivo (CCIA) – 2<sup>ème</sup> étage, à Analakely Antananarivo.

## **1 – 2 Activités du Programme**

PROSPERER appuie les micros et petites entreprises rurales en leur facilitant l’accès à des services d’appui diversifiés pérennes et répondant à leurs besoins<sup>1</sup>. Le projet aide les paysans en leur offrant des formations techniques et commerciales et il facilite l’accès aux marchés de ces paysans. Diverses formations et renforcement de capacité sont également dispensés. L’apprentissage des notions de gestion, les techniques de comptabilité seront des atouts pour les ruraux pour développer leurs entreprises. Pour l’amélioration du savoir-faire et de la technicité, des formations en technique et qualité leur sont dispensées.

Actuellement, le monde connaît une évolution rapide de la technologie. Cependant, la plupart des paysans du milieu rural pratiquent encore les techniques traditionnelles. Pour être compétitifs et professionnels, le projet donne une occasion aux paysans de faire des échanges technologiques. Face à l’insuffisance de fonds pour démarrer les activités ou pour les développer, le projet soutient les ruraux en leur facilitant l’accès au crédit et en leur aidant à gérer leur micro-entreprise sur le plan financier.

---

<sup>1</sup> Affiche de PROSPERER Analamanga 2012

En fin, la création d'un environnement structurant qui favorise la modernisation des filières rurales fait aussi partie des activités de PROSPERER.

### **1 – 3 Les objectifs du Programme**

Ce programme comporte 2 principaux objectifs qui sont les suivants :

- En premier lieu, PROSPERER vise surtout l'amélioration des revenus de la population les plus défavorisés, dans 5 Régions très pauvres et à forte densité de la population. Il advient donc de mettre en place et de développer des organismes qui appuient les micro-entreprises et qui sont capables de satisfaire à leurs besoins. Ces organismes veilleront aussi à ce que ces MER et PER puissent connaître les éléments dont ils ont réellement besoin dans l'épanouissement de leurs activités. En outre, ce programme appuie le secteur rural traditionnel à devenir un secteur rural moderne suivant les normes en vue d'assurer la pérennité des PER et MER et de développer le marché local.
- En second lieu, PROSPERER Analamanga aide les jeunes à intégrer le milieu du travail, en les octroyant des formations professionnelles, et en les insérant dans les entreprises qui sont déjà en développement pour qu'ils puissent eux même fonder leurs propres entreprises à leur tour. Par ailleurs, il projette de développer un réseau d'entrepreneurs qui appuieront les PME vulnérables.

### **Section 2 : Les principaux partenaires publiques**

Le programme PROSPERER Analamanga est un programme de développement en collaboration étroite avec l'Etat Malagasy. A cet effet, le gouvernement dispose de plusieurs directions techniques au sein des Ministères respectifs qui sont en partenariat avec le programme. Ainsi nous allons faire une présentation succincte du paysage institutionnel de PROSPERER.

#### **2 – 1 La Direction Régionale de Développement Rural Analamanga**

La DRDR a pour mission la mise en œuvre de la politique du Ministère de l'Agriculture au niveau de la Région Analamanga. Le but est d'augmenter la production et la productivité agricole pour assurer la sécurité alimentaire et dégager des surplus exploitables.

A sa tête se trouve le Directeur Régional du développement Rural qui supervise, coordonne les activités d'une part, des cinq services régionaux d'appui : Services Régionaux d'Agriculture, du Génie Rural, Administratif et financier, d'appui à l'organisation des Filières et du Suivi-Evaluation, et d'autre part, des sept unités opérationnelles au niveau des sept Districts d'Analamanga appelées Circonscription Régionale de Développement Rural.

## **2 – 2 La DIRI, La DRE, La DGPA**

Avant la période de transition, le Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie (MECI) a pour mission de mettre en œuvre les programmes en faveur du développement du secteur privé, la promotion de l'artisanat, des micro-entreprises, de l'industrialisation et du développement des échanges des biens et services. Mais à présent, conformément à la politique du gouvernement, ces missions sont réparties dans quelques Directions au sein de la Vice Primature Chargé de l'Economie et de l'Industrie, du Ministère de l'Agriculture, et du Ministère de la Promotion de l'Artisanat.

La Direction Régionale de l'Economie (DRE) et la Direction Inter-Régionale de l'Industrie (DIRI) sont rattachées à la Vice-Primature chargée de l'Economie et de l'Industrie. La DRE a pour mission de faire une analyse, une étude et une collecte des données sur les projets et programmes de la Région. Chaque Région de l'Ile possède, à cet effet, sa propre DRE qui se subdivise en trois services : Le Service Régional d'Administration Financière, le Service régional de Développement Economique, le Service Régional de Suivi-Evaluation. La DIRI a pour mission de la promotion du secteur privé local (coopératives), des initiatives de proximité et la mise en relation des opérateurs locaux pour ceux ayant des activités complémentaires. Il y a en totalité six Directions interrégionales dans l'ile ayant chacun trois Services qui sont : le Service Inter – Régional Administrative et financier, le Service Inter – Régional du développement Industriel et Service Inter – Régional de suivi – évaluation.

La Direction Générale de la Promotion de l'Artisanat (DGPA) est rattachée au Ministère de l'Artisanat. Elle a pour mission d'améliorer la contribution du secteur Artisanat dans l'Economie nationale ainsi que de préserver l'identité culturelle de Madagascar. Cette Direction Générale supervise directement trois autres Directions, à savoir : la Direction d'appui Artisanat, la Direction des normes et certification et la Direction de la professionnalisation de l'artisanat.

## **2 – 3 La CCI Analamanga**

La Chambre de Commerce et d'Industrie d'Analamanga est un Etablissement Public à caractère professionnel sous tutelle technique du Ministère du Commerce et sous tutelle financière du Ministère des Finances et du Budget. Elle a pour mission principale d'aider les ressortissants de la Région d'Analamanga à situer et à développer leurs activités dans le cadre des objectifs économiques et sociaux de la Nation et de représenter les intérêts professionnels de ces ressortissants.

Au sommet de l'organigramme se situe le Directeur Général qui supervise directement la Direction Administrative et Financière, la Direction des Affaires Juridiques et la Direction des Opérations Economiques. Son objectif général est de promouvoir l'entrepreneuriat malgache surtout le secteur privé. La Chambre de Commerce et d'Industrie est autonome dans la gestion financière mais se voit attribuer un Budget annuel par le Ministère de Tutelle. Elle est aussi chargée de pérenniser le programme à la fin de la période de désengagement.

### **Section 3 : Les bénéficiaires du programme PROSPERER**

Comme tout programme de développement, PROSPERER a ses propres cibles. Ce ne sont pas toutes les entités rurales qui vont bénéficier de ce programme. Il dispose des critères de ciblage présentés comme suit.

#### **3 – 1 Les critères de ciblage**

Le premier élément de ciblage réside dans les engagements politiques du Gouvernement malgache et du FIDA pour la réduction de la pauvreté. Elaboré en 2006, en collaboration avec le Gouvernement, le FIDA et le Gouvernement ont choisi d'appuyer l'intégration des petits producteurs (agriculteurs et artisans), les micro-entreprises rurales, dans l'économie de marché afin qu'ils puissent accroître leurs revenus<sup>1</sup>.

Trois autres critères de ciblage ont été utilisés : d'abord, le premier est d'ordre géographique. Les critères liés à la pauvreté rurale ont conduit à retenir cinq régions d'intervention pour le Programme : Analamanga, Sofia, Itasy, Vatovavy Fitovinany et Haute Matsiatra, et un nombre réduit de districts dans chacune de ces régions. Le second critère de ciblage a porté sur les filières porteuses dans chacune de ces régions. Le troisième élément de ciblage a été le choix sur les micro-entreprises rurales (MER) formelles et informelles non agricoles et agricoles, et prioritairement celles dont l'activité de production fait partie de l'une des filières porteuses sélectionnées dans le district<sup>2</sup>.

#### **3 – 2 Caractérisation des micro-entreprises rurales malgaches**

Nous pouvons distinguer 3 types de micro-entreprises rurales (MER) :

D'abord, les MER naissantes : l'entreprise est une activité secondaire et saisonnière. Les actifs sont principalement familiaux et les équipements vétustes. Il n'y a pas de fonds de roulement ; on note une forte proportion de femmes.

---

<sup>1</sup> Rapport de pré-évaluation – document de travail 2 : Analyse institutionnelle

<sup>2</sup> Rapport de pré-évaluation – document de travail 2 : Analyse institutionnelle

Ensuite, les MER à potentiel : l'entreprise est déjà l'activité principale de l'entrepreneur. Il réinvestit des bénéfices et utilise des salariés, mais il tient difficilement ses comptes.

Enfin les MER en croissance : elles fournissent leur activité principale, souvent unique à l'entrepreneur. Les actifs sont des salariés à temps complet sur l'entreprise. Les bases de la gestion et de la comptabilité sont maîtrisées. Les bénéfices dégagés sont réinvestis, et il y a un fort potentiel de croissance<sup>1</sup>.

Au cours de ce chapitre, nous avons pu décrire les caractéristiques de l'axe de l'étude ainsi que les éléments qui font l'objet de notre étude. Mais pour continuer dans ce sens, nous allons entamer le chapitre suivant qui relate les Méthodes d'approche.

## **Chapitre III : METHODOLOGIE D'APPROCHE**

Dans la méthodologie d'approche, nous allons retracer la façon dont on a mené l'étude. Cela concerne, en premier lieu, les matériels utilisés tant dans la collecte de données que dans le traitement. En second lieu, la méthodologie appliquée à l'étude et en dernier lieu les limites et portées de l'étude.

### **Section 1 : Les matériels utilisés**

Les matériels utilisés dans la collecte de données sont très divers. Des matériels physiques comme les fournitures sont employés. Les ouvrages des grands auteurs en management et des manuels de procédures sont également consultés. En outre, l'exploitation des informations requiert l'utilisation de l'outil de diagnostic SWOT.

#### **1 – 1 Les fournitures employées**

Lors de la collecte de données, l'utilisation des supports papiers : les cahiers, carnets de notes ainsi que des feuilles volantes servent à recueillir et à conserver les informations. Mais pour la prise de note, l'emploi des fournitures de bureaux comme les stylos, le crayon, la règle et la gomme est plus pratique. A part ces supports papiers, on a eu recours à l'utilisation d'appareil-photos numériques et un magnétophone.

Lors du traitement des données, l'utilisation d'un ordinateur est indispensable dans la saisie de l'ouvrage. Par ailleurs, pour transférer les documents, l'emploi d'une clé USB est nécessaire. Dans la communication, le téléphone portable a joué un rôle majeur dans la prise de rendez-vous et entretiens individuels avec les différents responsables à contacter.

---

<sup>1</sup> Rapport de pré-évaluation – document de travail 2 : Analyse institutionnelle

## **1 – 2 La documentation**

Mener une recherche concernant « les stratégies de partenariat » requiert la lecture de nombreux ouvrages mais trois d'entre eux sont les plus consultés. Le premier document de référence a été « Stratégor ». Ce livre présente les détails de la conception et de la mise en œuvre d'une stratégie ainsi que de cerner le contexte de partenariat. Le second a été « Précis de Stratégie », un livre qui informe sur l'histoire de la stratégie et son aspect pratique. Le troisième a été le manuel de base intitulé: « Le rapport de pré-évaluation PROSPERER ». Le cours de Management Stratégique et Opérationnel ainsi que de Management International nous ont aussi servi de base.

A part les recherches bibliographiques ci-dessus, la nouvelle technologie et plus particulièrement l'internet nous a permis de recueillir des résumés de cours à distance sur la stratégie ; ce qui a renforcé nos bagages théoriques sur la compréhension du thème. Ce sont des fichiers électroniques de type word, pdf et power point.

## **1 – 3 L'outil d'analyse SWOT**

L'outil d'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) tiré de leur appellation Anglo-Saxons, signifie FFOM (Forces, faiblesses, Opportunités, Menaces) dans la langue de Molière. Il permet de réaliser un diagnostic interne d'une entité sur ses forces et faiblesses mais aussi un diagnostic externe sur ses Opportunités et Menaces. A partir de ces diagnostics, nous pouvons connaître la situation du Programme en question et piloter les activités de planification et de stratégie de l'organisation.

Le diagnostic SWOT est un outil très simple et adapté à toutes formes de situation sur les domaines stratégiques de gestion. En plus, toujours grâce à sa simplicité, il est facilement compréhensible et rapide à dresser. Toutefois, opérant dans un domaine trop vaste, le SWOT s'avère une méthode qui est loin d'être précise. Un diagnostic trop simple et global peut induire son utilisateur à l'erreur ou le mener vers des situations hors sujet.

## **Section 2 : La méthodologie adoptée**

Dans cette section, les démarches se basent sur la collecte des données primaires par divers entretiens semi-directifs et observation sur terrain. Mais au début, nous allons d'abord situer la méthode de recherche en général et retracer les étapes poursuivies dans le temps.

### **2 – 1 Démarche méthodologique**

Elle énonce le timing de la recherche et le type de méthode de recherche appliquée.

## **2 – 1 – 1 Chronogramme des activités**

Le chronogramme des activités retrace les étapes et le parcours de l'étudiant tout au long de sa recherche. En effet, l'étude a été réalisée selon un calendrier bien précis et défini dans le temps. La durée totale de l'élaboration du mémoire nous a fallu 5 mois de travail. Primo, le chronogramme situe la période d'initiation au thème ; Secundo, la réalisation des entretiens avec la descente sur terrain et tertio, la rédaction.

Tableau 2 : Chronogramme des activités

ACTIVITES	ANNEE 2012				
	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre
Protocole de recherche					
Plan de l'étude					
Collecte des données secondaires					
Triage donnés secondaires					
Elaboration questionnaire					
Visite d'entreprises					
Prise de contacte avec PROSPERER					
Réalisation des entretiens					
Collecte des données primaires					
Rédaction du mémoire					
Vérification finale du mémoire					
Dépôt					

Source : Auteur, Août 2012

Les cellules grisées dans le chronogramme des activités sont une marque qu'il y a eu des activités lors de la période où la partie grise est affichée.

## **2 – 1 – 2 Méthode hypothético-déductive**

La méthode hypothético-déductive consiste à élaborer des hypothèses en fonction d'une théorie et à examiner si les faits veulent bien se conformer à ces hypothèses<sup>1</sup>. Dans l'introduction, nous avons formulé 2 hypothèses. Cependant ces dernières ne sont pas explicites et nécessitent donc une vérification sur place. Nous allons ainsi infirmer ou confirmer les hypothèses selon nos analyses sur les faits réels dans la conclusion.

## **2 – 2 L'entretien individuel**

Aussi appelé entrevue, c'est l'action par laquelle une personne déploie toute une stratégie orale pour extraire d'un individu l'information qu'il détient<sup>1</sup>. Le choix des personnes est capital car toutes les personnes ne peuvent pas détenir les mêmes informations.

### **2 – 2 – 1 Les personnes interviewées**

Etant donné, le contexte de partenariat au programme, nous nous sommes surtout intéressés aux principaux partenaires de PROSPERER cités précédemment. Les personnes avec qui on a réalisé un entretien sont les suivantes.

D'abord, le Directeur des opérations économiques par intérim de la CCI Analamanga qui nous expose la relation entre son entité et le programme. Il est le mieux qualifié pour l'interview puisque les activités de PROSPERER font partie des opérations économiques de la CCI Analamanga.

Ensuite, le Directeur Général de l'Artisanat qui est en collaboration étroite avec PROSPERER Analamanga. Il fut également un membre actif du programme avant de devenir Directeur Général et la promotion de l'Artisanat Malgache est son domaine principal.

Par ailleurs, le Chef de service Suivi-évaluation de la DRDR qui fait partie de la commission d'agrément et de validation du Programme. Elle est aussi une des représentants de sa Direction vis-à-vis du programme et opérant dans le développement rural.

Il y a aussi le Directeur Régional de l'Economie avec ses collaborateurs composés de deux chefs de services et deux techniciens. Ces personnes de formation économistes nous ont communiqué sur l'importance d'un tel projet dans le développement rural. Le Directeur, étant même un des concepteurs du programme.

En outre, le Directeur Inter Régional de l'Industrie, qui représente la DIRI. Dès le début du programme, il est chargé du poste de Directeur Régional de Développement Economique qui pilotait le programme lors de son lancement. Actuellement, il prend toujours une part active dans la réalisation des activités du PROSPERER.

---

<sup>1</sup>Cours de Méthodologie 4eme année

Enfin, l'Equipe PROSPERER Analamanga : le responsable de l'appui aux micro entreprises rurales, le responsable du service de suivi-évaluation, le responsable en insertion professionnelle des jeunes et le responsable du service d'appui aux filières nous ont fourni les informations nécessaires concernant le fonctionnement du programme. Nous les avons choisi car ils s'occupent de l'exécution du programme tant avec les partenaires que les bénéficiaires.

### **2 – 2 – 2 Le guide d'entretien**

Le guide d'entretien se divise en deux parties : L'un, spécialement conçu pour PROSPERER et l'autre conçu pour les partenaires étatiques principaux. (Cf annexe7 et 8) Le guide d'entretien pour PROSPERER a été dressé afin que l'on puisse recueillir des données indispensables pour les résultats. Il comporte des séries de questions sur l'organisation de PROSPERER, en général, (missions, objectifs et activités) d'une part et sur le partenariat proprement dit, d'autre part. C'est, par ce biais, que l'on a pu diriger la personne dans l'entretien. Quant au guide d'entretien pour les partenaires, il comporte aussi, en premier lieu, une série de questions demandant des informations générales sur cette institution et le Programme (missions, activités, ...), mais en second lieu, nous avons non seulement insisté sur le partenariat mais surtout sur les attentes mutuelles de ces derniers envers PROSPERER afin d'améliorer les relations futures entre les entités.

### **2 – 3 L'observation sur terrain**

A part l'entretien individuel, l'observation sur terrain est aussi une méthode de collecte des données primaires. C'est l'endroit par excellence où l'on déploie tous les efforts en termes de communication. L'observation nous permet également de connaître les méthodes d'approche et de voir l'impression des personnes cibles, ainsi que l'application des travaux d'étude sur le terrain. Ainsi une descente dans la commune Rurale d'Alasora a été faite pour voir un point de vente artisanal réalisé par le Programme PROSPERER.

## **Section 3 : Les limites de l'Etude**

Le traitement du domaine d'étude sur les stratégies de partenariat nécessite du temps tant sur la compréhension que sur la mise en œuvre. De plus, le domaine étant très vaste, demande une bonne capacité de synthèse et d'analyse. Ainsi, nous nous sommes focalisés sur ce domaine au détriment d'autres disciplines. En outre, nous avons rencontré quelques difficultés au cours du travail.

Primo, la finance est le nerf d'une entreprise. En tant que gestionnaire, négliger ce domaine entraînera certainement une mauvaise prise de décision. Mais en tant qu'option management, il nous semble intéressant d'orienter notre étude dans ce sens. Nous nous

sommes donc concentrés sur les procédures, l'organisation de l'entreprise et surtout sa relation avec les partenaires.

Secundo, la mise en place d'une stratégie requiert des compétences techniques très diverses : Economie, Communication, Agronomie, Qualité, Andragogie, Sociologie, ... la diversité de ces disciplines ne nous permet pas d'entrer en profondeur dans les détails de ses pratiques techniques.

Tertio, les difficultés sont surtout dues au manque de moyen. D'abord les contraintes temporelles nous amènent à agir très vite et réduire le temps de réflexion sans pour autant le négliger. Ensuite la disponibilité des personnes à interviewer est très limitée, étant donné leurs activités et leurs responsabilités. Par ailleurs, l'absence des moyens de locomotions entravent parfois les descentes sur terrain. Grace à l'Equipe de PROSPERER Analamanga (EPRA) qui nous pouvons nous intégrer dans leur programme de descente.

Quarto, nous n'avons pu effectuer qu'une étude en amont sur les MER et les PER. Les donnés émanant des interviews directes avec les ruraux nous font défaut comme les donnés sur leur satisfaction, mais les informations du service suivi-évaluation et les enquêtes déjà effectuées par l'EPRA nous avaient aidées.

## **Conclusion partielle**

Pour conclure cette première partie, on a pu effectuer une description générale du thème de l'étude et faire un survol théorique sur les éléments qui la composent. Théoriquement, il est vrai que le partenariat est une option stratégique qui permet de mieux atteindre les objectifs propres à chaque entité partenaire, mais également les objectifs en communs comme les cibles. En effet, on n'a pas forcement tous les moyens dont on a besoin, mais la complémentarité et les intérêts à coopérer priment.

Ainsi, le but de l'étude est de vérifier si dans une situation réelle, les entités en partenaire trouvent vraiment des avantages réciproques et que cette coopération aura un impact bénéfique auprès des cibles.

Quels sont donc les résultats de nos recherches, c'est que nous allons voir dans la seconde partie.

# **Partie II :**

# **LES RESULTATS DE**

# **L'ETUDE**

Comme il a été dit dans la partie précédente, des entretiens ont été réalisés afin de connaître la réalité sur terrain à propos des relations de partenariat ainsi que les fruits de ce partenariat sur les cibles. Pour ce faire, l'entretien consistait à visiter les institutions et à poser des questions aux personnes responsables afin de recueillir les informations jugées utiles pour l'étude. Par ailleurs, des données essentielles parues dans les manuels de procédures seront également citées.

Nous allons présenter les résultats sous forme de tableau, de graphe ou de simple paragraphe. Etant donné le thème choisi, nous allons insister sur le fonctionnement du programme, les partenaires et les bénéficiaires.

## **Chapitre I : LES RESULTATS AU NIVEAU DU PROSPERER**

PROSPERER est avant tout un programme orienté dans le développement rural par le biais de l'appui-conseil qu'il offre aux micro-entreprises rurales. Ce chapitre va présenter en premier lieu les démarches du programme, en second lieu les détails de l'intervention et en troisième lieu les secteurs mis en jeu dans le programme.

### **Section1 : La mise en œuvre du programme**

La mise en œuvre du programme repose sur des principes que nous énumérons par la suite. Nous tenons à rappeler que l'objectif principal du programme est de soutenir les micro-entreprises. Toutefois, ce soutien ne peut se faire sans une bonne communication avec les entrepreneurs ruraux. Nous allons ainsi entrer dans les détails de ces principes ainsi que la méthode de communication employée.

#### **1 – 1 Les principes de fonctionnement**

Ce sont les fondements de base du fonctionnement du programme. Ils sont au nombre de quatre :

D'abord, le programme n'exécute pas directement les activités mais adopte le principe de faire-faire par le biais de contrats de prestation de services avec les prestataires ou consultants peuvent répondre aux besoins des cibles du Programme.

Ensuite, le programme travail en complémentarité et en synergie avec d'autres intervenants dans le même secteur, par le biais de conventions de partenariat avec les projet/programme actifs dans les zones d'intervention de PROSPERER<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Rapport de pré-évaluation – document de travail 7 : Modalités de mises en œuvre

En outre, le programme intervient sur la base d'une demande réelle des bénéficiaires concernés exprimée lors des analyses diagnostics participatives conduites par les unités opérationnelles du Programme et les prestataires de services.

Enfin, les investissements à réaliser notamment dans le cadre de la composante « infrastructure » que nous allons voir ultérieurement, dépendent des priorités du groupe cible.

### **1 - 2 – La communication externe de PROSPERER**

L'EPRA possède un plan de communication. Les Guichets Uniques Multi - Services (GUMS), des organes qui représentent directement le programme, avec l'appui de la Chambre de Commerce et d'Industrie, effectuent des sensibilisations sur terrain. Ces GUMS étant implantés à proximité des MER et PER et au niveau des Districts, Communes et Fokontany. Il informe d'abord sur l'existence du programme, et ensuite sur les actions et les missions du programme auprès des ruraux.

Pour améliorer sa visibilité, PROSPERER a également élaboré des affiches, prospectus et des catalogues de formation toujours au niveau des GUMS.

Pour informer les actions de PROSPERER au grand public, le Programme possède un site internet accessible à tous. Il publie également un journal bimestriel intitulé MIOITRA, disponible au siège, et auprès des GUMS. En plus, les revues de la CCI lui consacrent un extrait. En outre, des émissions radios sur le programme sont diffusées hebdomadairement sur les stations radio locales.

## **Section 2 : Les Composantes de PROSPERER**

L'intervention du Programme se classe en cinq catégories que l'on nomme composantes. Ils retracent les activités du programme dans tous sens.

### **2 - 1 – La composante 1 : Identification et Validation des MER**

Dans cette partie, PROSPERER effectue une inventaire des MER et PER dans les zones d'intervention. Le but est de collecter des informations sur ces PER et MER telles que les activités, les principales sources de revenus, le niveau de vie de la population, le niveau d'instruction. Ce n'est qu'après l'analyse de ces données que l'on confirme son existence. Ensuite, après inventaire, l'Equipe PROSPERER effectue un diagnostic sur ces MER et PER suivant leurs chiffres d'affaires, leurs activités, les valeurs ajoutées, les revenus et les emplois créés par ces derniers. L'appui est décidé après diagnostic et analyses conformes aux cibles.

## **2 - 2 – La composante 2 : Service d'appui aux micro entreprises et formation professionnelle :**

Comme précédemment, PROSPERER n'intervient pas directement mais adopte le système de faire faire avec la Chambre de Commerce et d'Industrie. Pour ce faire, il offre des services d'appui non financiers et collabore étroitement avec les institutions de micro-finance. Le Programme est aussi en partenariat avec les Prestataires de Services Extérieurs (PSE). Les PSE ont pour mission de réaliser les services dont PROSPERER veut fournir aux MER et PER : formation sur techniques et qualité, technologie, marketing et gestion, culture entrepreneuriale, culture d'épargne et de crédit. Les PSE doivent être formés en capacité avant de dispenser des formations pour maîtriser la pédagogie. Ils sont sous contrat avec PROSPERER et sont évalués puis validés par la Commission de Validation et d'Agrément, une commission composée des représentants du PROSPERER et de ceux des différents Ministères.

Le Programme intervient aussi dans l'insertion professionnelle des jeunes (16-25ans). Les jeunes entrepreneurs ruraux suivent des formations professionnelles ou apprentissages de métier pour acquérir les savoir-faire nécessaires. Toutefois les jeunes appuyés doivent résider dans les zones rurales d'intervention du Programme pour éviter l'exode rurale

Le but de cette composante est de fournir aux entrepreneurs les compétences nécessaires pour qu'ils puissent bien gérer leur entreprise.

## **2 - 3 – La composante 3 : Finance rurale**

Le Programme PROSPERER facilite l'accès des micro-entreprises rurales aux micro-finances. Parfois ces micro-entreprises rurales ont des problèmes de trésorerie (fonds de roulement ou d'investissement), et le Programme travaille en étroite collaboration avec les micro-finances pour résoudre ce problème crucial qui freine le développement de leurs activités.

## **2 - 4 – La composante 4 : Infrastructures**

Le problème d'infrastructure se pose aussi au niveau des entrepreneurs ruraux. Les paysans artisans ne peuvent pas sortir leurs produits de leurs liens d'exploitation à cause du manque d'infrastructure de communication (piste rural, pont, etc...) Les produits agricoles pourrissent avant leur écoulement faute de magasin de stockages.

Dans cette composante, le Programme PROSPERER appuie ces cibles par la dotation de ces infrastructures de base (piste rural, pont, magasin de stockage, pavillon de

vente, ...) pour résoudre les problèmes rencontrés par les paysans producteurs et pour faciliter l'écoulement de leurs produits.

## **2 - 5 – La composante 5 : La Suivi-évaluation et la Capitalisation**

C'est une activité propre à PROSPERER dans le service suivi-évaluation. L'évaluation s'effectue en début du programme, à mi-parcours et à la fin du programme. Le suivi, par contre, se fait tout au long de la durée du programme pour améliorer son efficacité.

## **Section 3 : Les filières porteuses et les unités opérationnelles**

Les actions de PROSPERER sont surtout orientées vers les filières porteuses.

### **3 - 1 – Les principales filières d'Analamanga**

Les filières appuyées par PROSPERER Analamanga sont les plus diversifiées du pays, mais les principales filières sont les suivantes : l'apiculture, le maraîchage, la soie – tissage/raphia-fibre végétales, la couture et broderie, le petit matériel agricole, le petit transport intermédiaire, la maçonnerie, l'hôtellerie et la restauration tourisme. Ces filières sont choisies en raison de leurs potentiels et de leurs contributions dans l'économie de la région.

Toutefois, à part ces filières citées ci-dessus, FANOITRA contribue aussi au développement d'autres filières moins conséquentes que ce que nous avons vues, à savoir : les huiles essentielles, les fruits et les transformations, les pépinières, les ouvrages métalliques, l'élevage et briqueteries,...

### **3 - 2 – Les Unités opérationnelles : GUMS ou Ivo FANOITRA**

Les Guichets Uniques Multi - Services ou Ivo FANOITRA sont les représentants de l'Equipe PROSPERER et de la Chambre de Commerce Analamanga au niveau de cinq Districts.

Le Service d'Appui aux entreprises se fait sous deux formes : d'une part, les Conseillers d'Entreprise (CE) qui sont au nombre de deux pour chaque GUMS. Ils identifient les MER par rapport aux activités. Après les avoir identifiées, ils les valident par rapport aux critères, c'est-à-dire : est ce qu'elles existent réellement ? Ont-elles des potentiels ? Sont-elles vulnérables ? Les filières exercées sont-elles porteuses ? Ensuite les CE établissent les bilans-plans d'entreprise (BPE), les accompagnent et effectuent un suivi. D'autre part, les assistants au niveau des GUMS qui sont chargés d'assurer les CE dans les travaux de saisie et d'information. Ils saisissent puis enregistrent les MER dans la base de données de PROSPERER. S'il en est ainsi, le fonctionnement général du programme. Qu'en est-il maintenant de ses relations avec ses partenaires ? Il est à noter que les formations dispensées demandent une participation minime des MER et PER au environ de Ar 2 000.

## Chapitre 2 : LES RESULTATS SUR LES PARTENAIRES

PROSPERER ne travaille pas seul. Les partenaires publics sont mobilisés pour la mise en œuvre de ce programme. Nous allons voir au cours de ce chapitre les points communs, la contribution de toute un chacun dans les actions ainsi que les attentes des partenaires.

### Section 1 : Les objectifs et activités communes

Dans une relation de partenariat il y a toujours cette notion de partage des tâches pour atteindre un ou plusieurs objectifs communs.

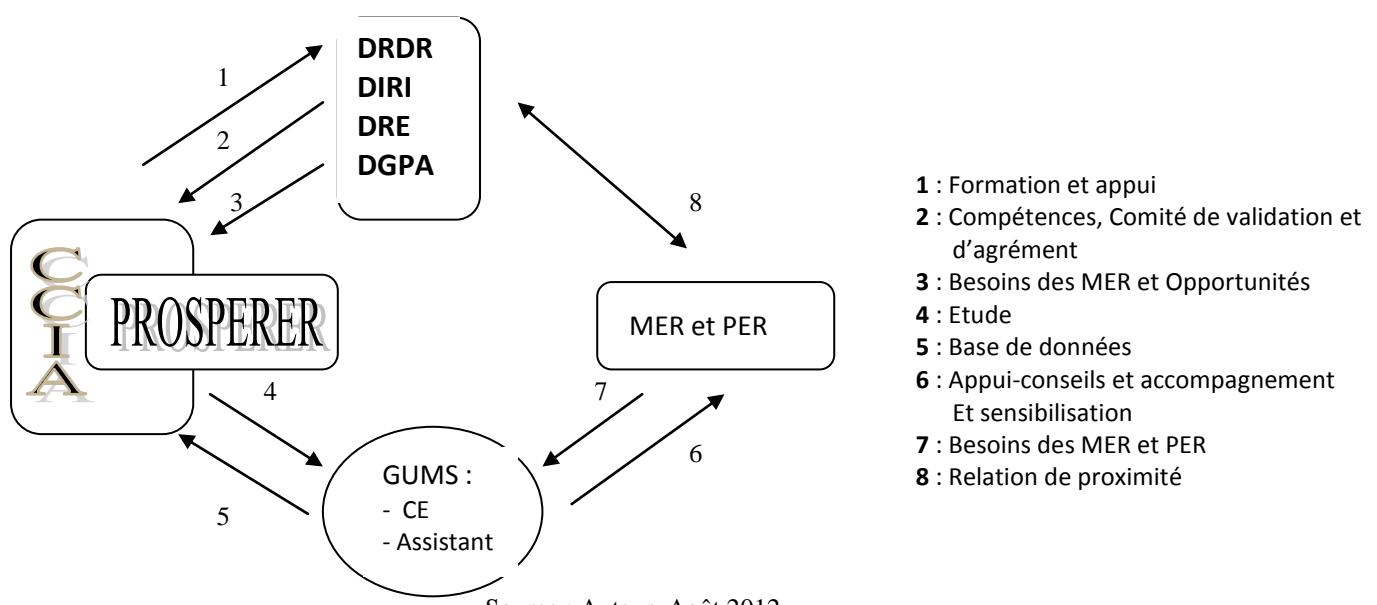
#### 1 - 1 - Les activités communes avec les partenaires

La CCI Analamanga est le maître d'ouvrage du programme PROSPERER. Elle appuie les ressortissants privés au niveau de tous les Districts d'Analamanga. Le Programme œuvre avec la CCI pour l'accompagnement des Entreprises de Commerce, d'Industrie et de Service, et de l'offre de formation adaptée aux besoins d'une entreprise. Seulement, PROSPERER se focalise vers les plus vulnérables d'entre eux, c'est-à-dire les MER et les PER.

La DRE fait des études économiques mais ne contribue pas directement au développement rural. Elle effectue le Suivi & évaluation des projets et programmes régionaux comme PROSPERER. Lorsque le Programme participe à une manifestation économique, les deux entités peuvent collaborer.

Comme PROSPERER œuvre pour la promotion de l'artisanat, c'est un des domaines où le nombre des MER et PER est conséquent. La Direction Générale de la Promotion de l'Artisanat effectue un appui direct aux opérateurs. Elle identifie d'abord les besoins et les cibles à atteindre et ensuite fait part à PROSPERER de ses apports techniques et actions d'accompagnement.

Figure 1 : Relation fonctionnelle



Source : Auteur, Août 2012

La DIRI Antananarivo agit pour le développement du secteur privé dans l'ex-province d'Antananarivo par la promotion de l'entrepreneuriat. Elle facilite la création et le développement des coopératives en organisant avec PROSPERER des séances de sensibilisation sur les avantages et intérêts qui peuvent en découler.

La DRDR comme la DIRI vise une bonne structuration du monde rural par la création des coopératives en collaboration avec PROSPERER. En outre, dans la construction et/ou réhabilitation d'ouvrages Hydro agricoles, la Direction coopère avec le Programme pour la mise en place de l'association des usagers de l'eau.

### **1 - 2 – Les objectifs en commun**

En tant que partenaires publics, leur objectif est d'améliorer le bien être de la population sur le plan social et économique. Dans notre cas, la cible est la population rurale par l'amélioration de ses revenus. En effet, tous les acteurs collaborent ensemble dans le but de favoriser le développement économique au niveau d'Analamanga en offrant des services en synergie aux opérateurs. Ils incitent les opérateurs économiques à investir dans les secteurs porteurs de la Région.

Toutefois, un tel objectif n'est réalisable tant que le secteur informel prédomine l'économie. Ainsi, le but du partenariat passe aussi par la sensibilisation du secteur informel pour devenir formel. Entre autre, FANOITRA et les partenaires publics œuvrent pour la promotion et développement du secteur privé, par le biais de la production et diffusion des informations socio-économiques.

## **Section 2 : Les contributions du partenariat**

Pour une meilleure relation de partenariat, PROSPERER contribuent directement au développement de ses partenaires. Et de leur côté les partenaires ont aussi une contribution vis-à-vis du Programme. D'une façon générale, les Directions fournissent les personnes ressources et le Programme fournissent les moyens nécessaires.

### **2 - 1 – Les contributions des partenaires à PROSPERER**

Les fonctionnaires des Directions composent le comité de validation, d'agrément ainsi que le comité d'Appel d' Offre de PROSPERER. Ils effectuent l'évaluation des offres sur le marché et identifient les cibles. Par ailleurs, ils aident au suivi et évaluation des entreprises appuyées. Dans la mise en place des coopératives rurales, l'appui de ces diverses institutions facilite l'approche aux MER et PER. Ils possèdent des données importantes et mobilisent les collectivités territoriales décentralisées.

La CCI prendra le relai du programme PROSPERER Analamanga après la période de désengagement du Programme. Actuellement, elle héberge non seulement l'Equipe PROSPERER d'Analamanga mais aussi les GUMS d'Ambohidratrimo, d'Andramasina et de Manjakandriana.

### **2 - 2 – Les contributions de PROSPERER envers ses Partenaires**

Le Programme renforce les capacités des fonctionnaires pour améliorer leur appui à l'endroit des paysans ruraux. A titre d'exemple, le personnel de ces Directions ont suivi des formations adaptées à leurs besoins dans le but de renforcer leur capacité. Pour le cas de la DRDR, le personnel a suivi des formations concernant la culture entrepreneuriale et l'initiation au « Trade MAP et Product MAP ». La DIRI, quant à elle, a suivi aussi des formations sur l'informatique et l'anglais. En plus des formations dispensées aux fonctionnaires, le Programme appuie matériellement ces institutions par l'octroi des matériels informatiques.

Pour la CCI Analamanga, PROSPERER contribue également au renforcement des structures professionnelles par la mise à disposition des formations et l'acquisition des matériels informatiques.

## **Section 3 : Les attentes du partenariat**

D'après nos enquêtes réalisées auprès de PROSPERER et des directions publiques partenaires, les acteurs sont, en général, satisfaits de leur relation de partenariat. Il n'y avait pas eu de problèmes majeurs qui pouvaient nuire, en aucun cas, cette relation. La collaboration est plutôt fructueuse en termes d'action et d'objectif. Cependant, quelques points sont signalés par les partenaires et PROSPERER dans la mise en œuvre du programme.

### **3 - 1 – Les attentes des partenaires**

D'abord pour la DGPA, la collaboration ne se porte que sur les actions ou manifestations ponctuelles. De plus, il n'y a guère de suivi de la relation entre PROSPERER et la Direction Générale. En d'autres termes, le partenariat n'est pas continu.

Pour DIRI et DRE, ce sont des Directions plus ou moins récentes, issues de la période de transition. Lors de la conception du Programme, elles appartiennent à une seule et même Direction : la DRDE. La transition a effectué un changement de structure institutionnelle qui rend désormais complexe le partage des tâches entre les Directions pour leur contribution dans le Programme. Elles constatent alors un léger dysfonctionnement des méthodes d'approche. En plus, les ressources de ces partenaires, compétences et expériences, que ce soit DIRI, DRDR, DRE ne sont pas complètement exploitées.

La CCI Analamanga se souci surtout de la pérennisation des activités à la fin de PROSPERER. Selon cette institution, dès maintenant, les actions doivent être orientées dans ce sens et doivent informer les bénéficiaires de ce transfert qui se fera d'ici 3ans.

### **3 - 2 – Les attentes de PROSPERER aux partenaires**

Le Programme a renforcé les capacités des Directions par les diverses formations pour améliorer l'intervention dans le milieu rural. Pourtant, les formations sont restées des connaissances pour les personnes qui les ont suivies. Le programme demande donc une application de ces connaissances de la part des fonctionnaires. Et également pour les matériels et équipements octroyés, FANOITRA demande l'utilisation de ces matériels conformément aux accords passés avec eux. Bref, les renforcements des capacités devraient être utilisés dans le développement rural proprement dit.

## **Chapitre 3 : LES RESULTATS SUR LES BENEFICIAIRES**

Le partenariat de tous les acteurs ont un impact sur les cibles communes. Cependant, il advient à ces acteurs de détecter les besoins à combler pour mieux atteindre les objectifs. Nous allons ainsi mettre en exergue ces attentes, présenter les impacts du programme sur les cibles ainsi que leur impression sur le Programme.

### **Section 1 : Les besoins à remplir**

Tableau 3 : besoin en bien et services

Contraintes ou opportunités	Biens et services à délivrer
<b>Manque d'intrants agricoles et non agricole (matières premières pour les artisans)</b>	Accès aux intrants en quantité et qualité
<b>Manque d'outillage et équipements modernes</b>	Accès aux outils améliorés et équipements modernes
<b>Manque de ressources financières pour investir dans l'entreprise</b>	Accès aux ressources financières adaptées à chaque type d'entreprise Accès aux mécanismes de garanties et de partage des risques (y inclus les garanties foncières)
<b>Manque de connaissances techniques et de savoir-faire</b>	Accès aux technologies spécifiques aux différentes filières et clusters
<b>Absence de normes de production</b>	Services de normalisation et de contrôle de qualité
<b>Risques climatiques</b>	Services de garantie/assurance
<b>Manque de marchés d'écoulement ou rapport au marché défavorable</b>	Accès aux marchés dans des rapports plus équitables
<b>Manque d'information sur les nouvelles technologies, les opportunités de marchés</b>	Accès aux informations
<b>Manque de capacité de gestion</b>	Formation en gestion entrepreneuriale

Source : Rapport de pré évaluation PROSPERER

Le tableau ci-dessus montre les contraintes des MER et PER qui sont constituées principalement par le manque d'accès aux gammes de biens et services dont elles ont besoin pour se développer<sup>1</sup>. En outre, le tableau montre aussi les actions à entreprendre pour combler ces besoins.

## **Section 2 : Les appuis fournis**

Durant son existence, le programme a déjà réalisé beaucoup de prestations et projette encore de multiplier son intervention. Mais dans ce travail, nous allons nous intéresser sur une partie de ces actions.

### **2 - 1 – La création des points de vente**

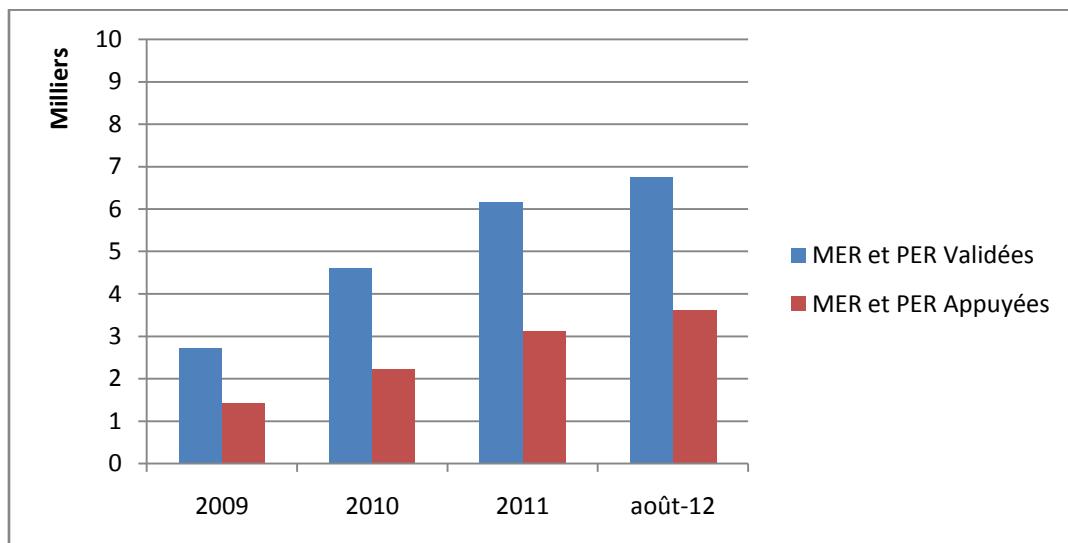
Dans la composante infrastructure, le Programme a déjà réalisé la construction de six points de ventes à la demande des bénéficiaires surtout ceux opérant dans l'artisanat. Ils se répartissent comme suit : deux dans la commune d'Ambalavao, et un dans les communes d'Ambohimanga, Ambanitsena, Ambohijanaka et Alasora (by pass).

### **2 - 2 - L'évolution du nombre de MER et PER**

Au cours de ces quatre dernières années, le nombre des MER et PER soutenues par PROSPERER ne cesse d'augmenter. Le graphe suivant montre cette évolution.

Il est à noter que les données recueillies pour la dernière année s'arrêtent au mois d'Août 2012. Et malgré le démarrage du Programme en mai 2008, les données ne sont pas disponibles que pendant l'année suivante.

Figure 2 : Evolution annuelle cumulée du nombre de MER et PER à Analamanga



Source : Suivi-évaluation de PROSPERER 2012

<sup>1</sup> Rapport de pré-évaluation – document de travail 1 : Présentation des zones d'interventions et filières

Il est à noter que le Programme PROSPERER a œuvré dans la construction des magasins de stockages, des pistes rurales, des ponts et autres ouvrages indispensables aux PER et MER.

### **Section 3 : Les remarques sur la formation des MER et PER**

Chaque année, l'EPRA élabore un rapport comportant une évaluation des bénéficiaires sur les activités de PROSPERER en général, en vue d'une amélioration des méthodes de mise en œuvre. Quelques remarques émanant des MER et PER sont les suivantes<sup>1</sup>.

D'abord, étant donné l'inégale répartition géographique de la population rurale, le lieu de formation ne peut pas couvrir toute cette superficie. Par conséquent, le lieu de formation est loin de la résidence des bénéficiaires. En outre, la formation linguistique est de plus en plus demandée. Vu le nombre important de MER et PER qui suivent des formations et le nombre restreint des CE, une insuffisance de suivi de ces MER et PER a été constatée. En plus, le retard des appuis après les formations est aussi observé. Le démarrage des activités des MER et PER nécessite l'utilisation de matériels. Dans le tissage par exemple, plusieurs artisans ont besoin de machine à tisser. Cependant, ces ruraux ne peuvent pas les acquérir faute de moyen. En outre, la disponibilité en quantité insuffisante des matières premières constituent aussi un frein au développement des activités, notamment ceux spécialisés dans les ferrailles.

Vu les contraintes financières des ruraux, avoir recours au crédit est indispensable. Néanmoins, les ruraux sont réticents face à cette technique. Ils ne veulent pas faire du crédit ou ont peur de crédit. D'ailleurs, le taux d'intérêt des Institutions de Micro-Finances (IMF) est relativement élevé pour les paysans. Et même si les ruraux empruntent auprès des IMF, le déblocage du crédit ne correspond pas souvent à la période d'utilisation de l'argent.

### **Conclusion partielle**

Lors de cette partie, la stratégie de mise en place par PROSPERER suivie de ses relations tant avec ses partenaires qu'avec les cibles. Nous savons maintenant comment fonctionne ce Programme de développement et comment ses actions évoluent dans le temps.

Malgré les relations entre les partenaires, il y avait quant même des impressions des parties prenantes qu'il faut prendre en compte. Ces remarques issues de ces institutions et bénéficiaires devront être prises en compte pour renforcer le lien qui existe entre eux. Ainsi donc le Programme PROSPERER possède une excellente organisation, qui agit pour le bien être de la nation en appuyant les entreprises les plus vulnérables à sortir de l'impasse.

Pour concrétiser l'étude, passons à la troisième et dernière partie qui est la discussion.

---

<sup>1</sup> Service suivi-évaluation – Evaluation rurale participative – novembre 2011

Partie III :

LES DISCUSSIONS ET  
RECOMMANDATIONS

Dans cette dernière partie de l'étude, les résultats obtenus à partir des entretiens auprès de diverses Directions et au siège de PROSPERER, vont être interprétés et analysés, afin de faire des commentaires, des discussions pour concrétiser l'étude. De ces discussions en découlent des propositions de solutions adéquates et adaptées à la situation afin de participer à l'amélioration tant sur les relations de partenariat que sur les méthodes de mise en œuvre.

Toutefois, nous ne devons pas perdre de vue les hypothèses de départ stipulant que les acteurs en partenariat trouvent des avantages mutuels dans une collaboration et qu'une bonne stratégie de partenariat répond efficacement aux attentes des individus cibles. Toutes les interprétations seront liées à ces hypothèses pour tester la pertinence de ces dernières.

A cet effet, une analyse des résultats sera présentée, suivie d'une analyse SWOT de PROSPERER pour en terminer avec les recommandations.

## **Chapitre 1 : ANALYSE DES RESULTATS**

Dans la partie précédente, les résultats sont juste présentés. Mais nous allons maintenant montrer notre point de vue sur ces résultats. D'abord, l'analyse va porter sur l'organisation de PROSPERER, ensuite sur les relations de partenariat et enfin sur les bénéficiaires.

### **Section 1 : Analyse des résultats sur PROSPERER**

Ce sont surtout sur les stratégies du Programme que se fera l'interprétation. PROSPERER étant un programme unique, les particularités feront aussi l'objet d'une discussion.

#### **1 - 1 – Une stratégie bien planifiée et organisée**

En premier lieu, le principe de base de FANOITRA est clair : celui de faire-faire. En effet, le programme ne devrait pas exécuter directement les activités des MER et PER. Seulement il les pousse à agir et facilite la recherche de débouchés. Autrement, les ruraux en deviendront dépendants alors que ce programme se terminera en 2015.

En second lieu, les composantes de PROSPERER renforcent les micro-entreprises dans tous les points où elles sont vulnérables mais conformément à leur besoins réels c'est-à-dire, depuis l'acquisition des techniques, en passant par l'obtention de financement jusqu'à la recherche de débouchés.

En dernier lieu, la maîtrise de la communication est très importante dans un programme de développement. Si la méthode employée n'est pas efficace, les bénéficiaires

seront plongés dans l'incompréhension. Le message ne passera pas. La communication se fait surtout sur l'offre de services d'appui dispensés par le Programme. Dans le cas d'une région très enclavée, le moyen le plus approprié est la sensibilisation par commune. Mais la plus grande tâche reste le Feed-back de ces MER et PER.

### **1 - 2 – Les Particularités de PROSPERER**

Le Programme PROSPERER est différent des précédents programmes de développement. Ces particularités se font sous deux angles.

#### **1 - 2 – 1 Une méthode d'approche participative**

Certains programmes précédents effectuent une méthode d'approche à la demande. Il donne aux paysans les moyens sans se soucier du résultat. D'ailleurs, l'intervention de ce programme se fait à sens unique avec aucune participation des entités appuyées. Les paysans, à cet effet, deviennent dépendants des appuis conférés par ce programme. Contrairement à PROSPERER, avant de soutenir les MER et les PER, il effectue une analyse d'adéquation des besoins. C'est le résultat qui compte le plus avant d'effectuer un quelconque décaissement. La participation symbolique d'Ar 2 000 pour les formations vaut plus qu'il n'en vaut. Elle provoque une meilleure implication des personnes et les empêche d'être toujours dépendantes des services attribués.

#### **1 - 2 – 2 Les agents de proximité**

PROSPERER n'est pas un travail à huit clos. Les agents de proximité comme les conseillers d'entreprise et les assistants en sont la preuve. Leur suivi des personnes ayant bénéficié des formations est d'une aide précieuse. De par l'encadrement et l'accompagnement des ruraux, l'objectif de développement de ces micro-entreprises est atteignable, car sans un réel suivi, l'appui-soutien aux micro-entreprises devient dérisoire. Mais désormais, en cas de difficultés, les paysans peuvent avoir accès à des services d'appui-conseil à proximité. Il suffit de consulter les GUMS au lieu d'aller au siège social.

## **Section 2 : Analyse sur le partenariat**

Cette analyse se base sur l'intérêt du partenariat. Nous devons connaître l'importance d'un partenaire et de savoir si les acteurs ont réellement un avantage dans cette relation. Néanmoins, toute relation doit s'améliorer dans le temps en surmontant les difficultés.

## **2 - 1 – Les intérêts du partenariat**

D'un coté, actuellement, les Directions publiques se voient attribuer des budgets de moins en moins conséquents tant en fonctionnement qu'en investissement, dû à la crise. Pour combler ce manque, les appuis aux institutions sont d'une grande nécessité. En plus, les formations sont une occasion pour le personnel public d'acquérir plus de savoir et de savoir-faire. D'abord, maîtriser les matériels informatiques par exemple est indispensable alors que l'Etat n'a plus les moyens pour former le personnel. Ensuite, les formations linguistiques et culture entrepreneuriale permettent d'étendre les champs de connaissances des fonctionnaires. Lors des manifestations socio-économiques comme les foires et ou les événements similaires, le Programme montre sa contribution en supportant les frais d'installation. C'est un avantage pour les Directions surtout déjà avec leur budget qui sont limités.

D'un autre côté, les fonctionnaires des Directions sont des personnes très expérimentées. Le Programme peut donc les consulter dans le suivi et évaluation des activités. Leurs compétences techniques seraient d'une aide précieuse aux consultants de PROSPERER. Aussi, ils facilitent les procédures administratives en les rendant fluides. En effet, pour que les MER, PER et les coopératives deviennent formelles, le Programme doit passer par l'Administration publique. En outre, ils mobilisent les collectivités territoriales décentralisées comme les communes et les Fokontany des zones où PROSPERER intervient. Ces fonctionnaires aident aussi à la sensibilisation des paysans.

## **2 - 2 – Les points à surveiller dans le partenariat**

L'avenir du partenariat dépend des attentes des Directions, d'une part et des attentes de PROSPERER aussi, d'autre part. D'après les enquêtes auprès des Directions sur PROSPERER, elles ont souligné leur motivation à collaborer étroitement avec le Programme sans pour autant s'immiscer dans son fonctionnement. La DGPA par exemple aimerait une collaboration continue entre les deux entités. Cela pour une meilleure contribution de leur part. La DRE et DRDR expriment aussi leurs motivations en voulant partager leurs compétences techniques à travers une implication plus intensive. Le fait que PROSPERER les consulte est déjà signe de collaboration. La CCI Analamanga, se prépare au transfert des activités de PROSPERER d'ici trois ans. Elle veut éviter un bouleversement dans ce processus. Ainsi, selon le responsable, non seulement le programme, mais surtout les bénéficiaires, doivent s'y préparer étant donné que des changements vont se faire. Par exemple, il n'y aura plus d'indemnisation des paysans durant les foires.

Quant au Programme, il veut donner les meilleurs atouts aux bénéficiaires. En effet, la formation sur le Trade MAP et Product MAP permet d'avoir un aperçu sur l'international. Avec l'internet à disposition, les données sur les marchés mondiaux sont accessibles depuis les Directions des Ministères, et leurs agents ont été déjà formés dans ce sens. Cela pour donner une opportunité aux MER et PER sur le marché international. Pourtant, ces formations ne sont pas appliquées. Les différents acteurs devront donc essayer de satisfaire ces attentes pour une meilleure collaboration.

### **Section 3 : Analyse sur les bénéficiaires**

Notre analyse portera sur la détection des réels besoins des bénéficiaires et une partie des actions de PROSPERER pour les soutenir. En plus de ces points, nous allons soulever quelques difficultés qui se sont survenues.

#### **3 - 1 – Les impacts sur les MER et PER et sur l'économie régionale**

D'après le tableau 3 de la partie précédente, pour faire face au manque de marché d'écoulement, les 6 points de ventes et d'autres ouvrages de construction sont créés. En effet, les artisans malgaches effectuent des travaux minutieux et de qualité, seulement le problème c'est surtout la recherche de débouché. L'effort de PROSPERER répond donc à ce besoin. D'ailleurs, l'implantation de ces points de vente est bien étudiée et favorable à l'écoulement des produits artisanaux.

La figure 1 montre l'évolution cumulée du nombre des MER et PER appuyées chaque année. Cela montre que le Programme participe vivement dans le développement de ces MER et PER. L'augmentation annuelle du nombre des agents économiques confirme que l'activité économique de la région s'amplifie. Les entreprises qui œuvrent dans le secteur primaire (agriculture, élevage), et secondaire (transformation, artisanat, industrie) sont les plus génératrices de la valeur ajoutée. Or l'ensemble des valeurs ajoutées donne le PIB. Nous pouvons donc dire que le Programme PROSPERER est un levier de développement de la nation toute entière.

#### **3 - 2 – Les contraintes à surmonter**

Malgré le désir de FANOITRA à promouvoir l'entrepreneuriat des ruraux, quelques obstacles sont remarqués. La proximité joue un rôle important dans la sensibilisation et les formations. Si la distance est trop importante, les MER et PER auront des difficultés à les suivre. En plus, les ruraux pourraient être démotivés. Par ailleurs, malgré les moyens de déplacement fournis aux CE, ces derniers auront du mal à suivre et accompagner toutes les MER et PER.

Dans le domaine de l'artisanat malgache, la clientèle est aussi composée de touristes étrangers. Cependant à cause du niveau de scolarité, les paysans ne sont pas capables de se communiquer en langue étrangère. La formation en langue est donc très demandée pour franchir cette barrière culturelle.

Les paysans ont peur de s'endetter alors qu'avoir recours au crédit leur serait un impératif en cas d'absence ou insuffisance de fonds pour démarrer. Ou bien, pour acquérir d'autres nouveaux matériels plus performants pour se développer. Les procédures retardent aussi l'obtention de crédit et ont un impact sur le cycle production des MER et PER.

Après avoir fait une analyse des résultats, nous allons maintenant en tirer certains éléments et les synthétiser pour effectuer une analyse selon un modèle de diagnostic.

## **Chapitre 2 : Analyse SWOT de PROSPERER**

Pour enrichir notre analyse, il a été utile d'emprunter l'outil de diagnostic SWOT. Cela va nous donner une analyse sous un autre angle. D'abord, une analyse interne du Programme sera faite, suivie d'une analyse externe avec l'environnement PESTEL pour en finir sur une analyse croisée.

### **Section 1 : Analyse interne**

L'analyse interne porte sur les facteurs propres à l'entreprise, c'est-à-dire ses forces et ses faiblesses. Une entité doit connaître ses atouts en elle-même.

#### **2 - 1 – Les forces**

A en juger sur les relations de partenariat, les Directions Régionales fournissent les compétences et PROSPERER fournit les moyens. Le Programme trouve donc sa première force sur les moyens dont il dispose : moyens financiers comme les moyens matériels. D'ailleurs, il est financé par le Fond International de Développement Agricole (FIDA) pour 30 320 000\$ au début du Programme.

Toutefois, l'utilisation de ces moyens est dérisoire sans la compétence du personnel. Les individus à la base sont composés de spécialistes notamment sur l'appui aux Micro-entreprises, appui aux filières, suivi-évaluation, micro-finance, comptabilité et insertion des jeunes, le tout dirigé par le Coordonnateur Régional. Et il dispose aussi du personnel à proximité, adapté au milieu rural, comme les conseillers d'entreprise et assistants d'entreprise.

Le programme est en collaboration étroite avec les services décentralisés locaux comme les Circonscriptions Régionales du Développement Rural (CIRDR). Ce qui facilite l'intervention dans ces milieux.

Le service de suivi évaluation est chargé de la composante 5 du programme qui est la valorisation et la capitalisation des efforts. Parmi ces efforts figure l'amélioration continue des activités de PROSPERER, des compétences du personnel mais aussi l'amélioration continue de ses relations avec les partenaires.

Quant à sa particularité, l'existence des GUMS à Proximité et le suivi-accompagnement des PER et MER sont les facteurs clé de succès de FANOITRA avec une étude précise de l'adéquation des besoins. Aucun des projets de développement précédents ne l'ont égalé en ce sens.

### **2 - 2 – Les faiblesses**

D'abord étant donné que c'est un programme, il est limité dans le temps tout comme les autres projets alors qu'il contribue vivement au développement rural et à l'économie. Le moment où il touchera à sa fin, il y aura une conséquence sur cette économie régionale.

Depuis sa conception, les activités de PROSPERER se limitent aux seules filières porteuses et quelques filières non porteuses même si d'autres filières ont besoin du Programme. En outre, la zone d'intervention de PROSPERER ne couvre qu'une partie de l'île et se limite aux cinq Régions énoncées depuis le début.

La communication mérite une attention particulière. Parfois certaines MER et PER ne connaissent pas vraiment l'opportunité qui s'offre à eux, faute de communication, ou sont au courant de l'existence de PROSPERER mais pas sur les points essentiels du Programme.

Le problème de timing constitue aussi un ralentissement des activités de PROSPERER. L'existence de longues procédures peuvent avoir des impacts sur les MER et les PER comme les retards d'appui.

Enfin, le nombre des personnes soutenues par le Programme augmente de plus en plus alors que le nombre de Conseillers d'Entreprises est limité. Cela entraîne une insuffisance de suivi et d'encadrement des MER et PER.

Les Ivo FANOITRA ou GUMS sont dépendants des subventions venant du siège. Lorsque la CCI Analamanga pérennisera le projet, le bouleversement sur le fonctionnement est imminent.

## **Section 2 : Analyse externe**

Il s'agit des facteurs dont le Programme n'a pas de contrôle. Dans le cas où ces facteurs favorisent l'activité de l'entité, on dit que ce sont des opportunités. Dans le cas contraire, s'ils gênent les activités, on les appelle Menaces.

## **2 - 1 – Les Opportunités**

Les Projets précédents ont favorisé l'installation du Programme dans le milieu rural. Ils facilitent l'ébauche de structure. Que ce soit dans les structures ou le personnel, FANOITRA possède des relations qui ne demandent qu'à être exploitées.

Par ailleurs, d'autres organismes privés sont en collaboration avec PROSPERER, à savoir : la banque BOA, CECAM, ONG Agri Sud, AGRIVET, CITE, ... ils peuvent faciliter l'intervention du Programme.

Les Directions techniques ont du personnel expérimenté et qualifié. FANOITRA pourrait les consulter. En plus, les prestations de ces personnes sont moins coûteuses que ceux des boîtes et cabinets privés.

Etant sous tutelle du Ministère de l'Agriculture, avec la DRDR, PROSPERER peut facilement se rapprocher des paysans qui sont à majorité agriculteurs.

## **2 - 2 – Les Menaces**

Les projets précédents ont laissé des séquelles sur les ruraux. En effet, la méthode d'approche par la demande a favorisé la dépendance des paysans aux projets de développement. Il serait difficile de changer la mentalité des ruraux qui sont habitués à être toujours subventionnés par ces projets. La doute et la réticence vis-à-vis du Programme pourrait être un frein du fait des conséquences des projets précédents.

Malgré le taux d'alphabétisation relativement assez élevé de la Région Analamanga<sup>1</sup>, le niveau d'instruction reste un barrage qu'il faut franchir. Pour les zones enclavées, les formations dispensées par le programme se trouvent trop loin des foyers des paysans. En plus, l'insécurité qui augmente ces dernières années peut être une source de démotivation des paysans.

L'instabilité politico-économique peut provoquer un changement des structures institutionnelles. Il y aura alors une discordance quant à la répartition des tâches des partenaires.

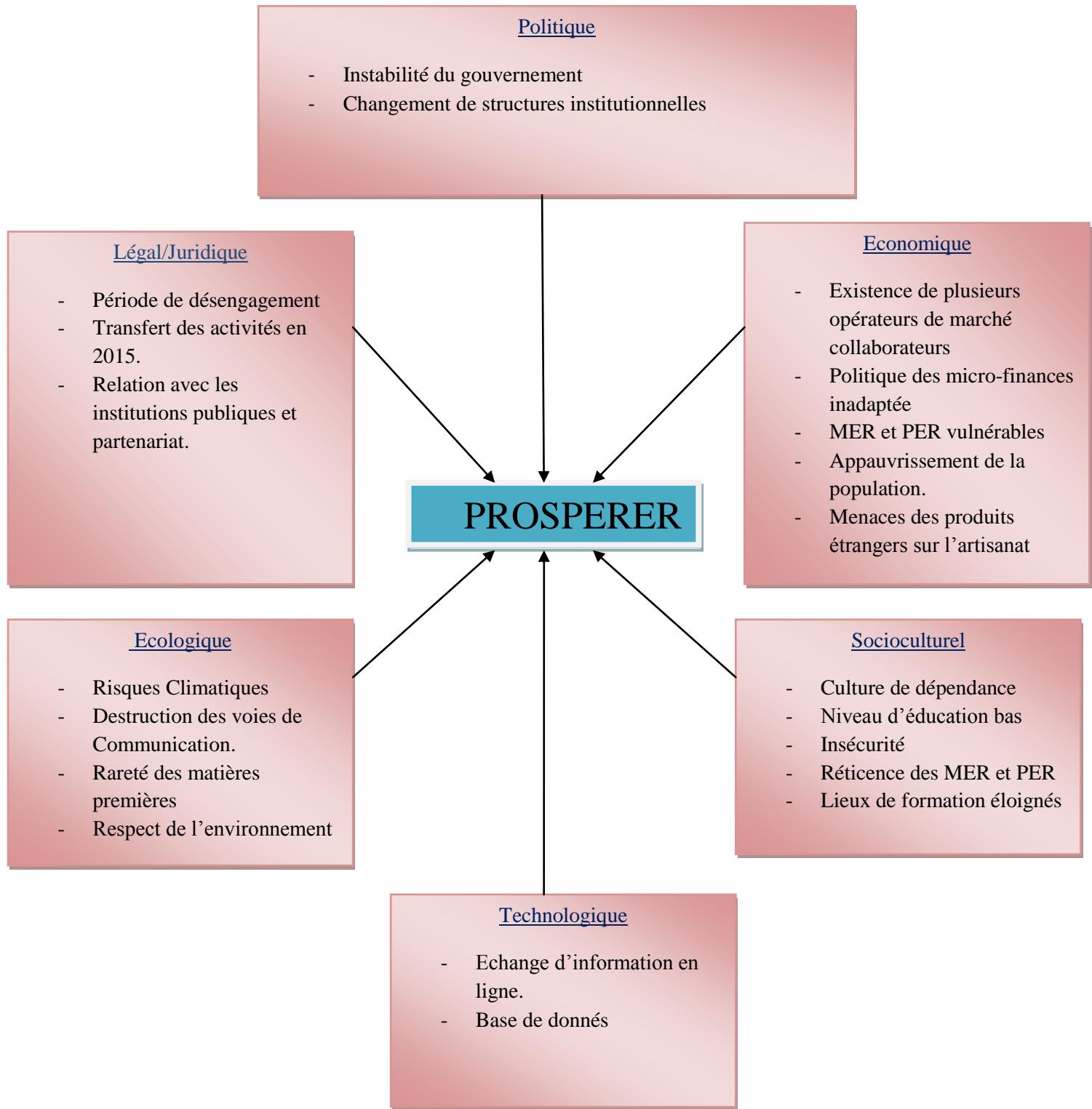
## **2 - 3 – Analyse PESTEL**

C'est une analyse de l'environnement externe d'une entité. C'est-à-dire connaître l'influence de la Politique, Economie, Social, Technologique, Ecologique et Légal (PESTEL) sur le Programme.

---

<sup>1</sup> Rapport de pré-évaluation – document de travail 1 : Présentation des zones d'interventions et filières

Figure 2 : Analyse PESTEL



Source : Recherche personnelle

Les éléments de ce figure peuvent être à la fois des opportunités tout comme des menaces pour le Programme. Seulement, nous les avons catégorisés selon leurs natures.

### Section 3 : Analyse croisée

Dans cette section, nous allons présenter sous forme de tableau l'intersection des éléments de forces et de faiblesses de PROSPERER avec celui des menaces et opportunités. C'est l'issue finale de l'analyse externe et interne.

Tableau 4 : Analyse croisée

	Faiblesses	Forces
Menaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme limité dans le temps</li> <li>- Zones d'interventions et filières limitées</li> <li>- Instabilité socio-économique</li> <li>- Insécurité</li> <li>- Risques climatiques</li> <li>- Pauvreté de la population</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problème de proximité</li> <li>- Séquelles des projets précédents</li> <li>- Dépendance des GUMS</li> <li>- Doute et réticence des MER</li> <li>- Niveau de scolarité</li> <li>- Politique des IMF inadaptée</li> <li>- Vulnérabilité des MER et PER</li> </ul>
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ebauche des structures</li> <li>- FIDA</li> <li>- Echange d'Information en ligne</li> <li>- Problème de fluidité des Informations</li> <li>- Timing</li> <li>- Manque de suivi des MER</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moyens financiers et matériels</li> <li>- Relation de partenariat étatique</li> <li>- Amélioration continue et capitalisation des compétences.</li> <li>- Force opérationnelle des GUMS</li> <li>- Collaboration avec d'autres organismes.</li> </ul>

Source : Auteur, août 2012

Le tableau d'analyse croisée est différent de l'analyse FFOM où l'on énumère tout simplement les forces, faiblesses, opportunités et menaces. Il se divise en 4 cases qui sont les résultats de l'intersection entre les analyses internes et analyses externes.

D'abord, dans la case n°1, c'est l'intersection entre les faiblesses et les menaces. PROSPERER ne possède aucun contrôle sur ces éléments. Les éléments de cette case doivent être surveillés de près car ils peuvent porter atteinte au Programme. Par exemple, PROSPERER n'a aucun pouvoir pour éliminer les risques climatiques.

Ensuite, l'intersection entre les menaces et les forces du Programme figure dans la case n°2. En tant que menaces, ce sont des facteurs qui ne dépendent pas du Programme. Mais par contre, il peut les repousser et les réduire grâce à ses forces. Par exemple, il peut négocier avec les IMF pour modifier leurs politiques.

En outre, dans la case n°3 se trouve le croisement entre les faiblesses d'une part et les opportunités d'autre part. En effet, ce sont des opportunités de l'environnement externe mais dont l'exploitation s'avère plus complexe. On peut aussi l'interpréter comme les faiblesses du Programme qui sont à améliorer comme le problème de fluidité de l'information interne ou le problème de timing.

Enfin la case n°4, qui est l'intersection entre les opportunités et les forces de PROSPERER. Ce sont les éléments qui sont à exploiter pour le Programme. C'est dans ce sens que doivent s'orienter les efforts et les actions du Programme telles que l'exploitation des relations de partenariat ou les forces opérationnelles des GUMS.

Après avoir fait des discussions et d'analyse sur le Programme, nous allons maintenant montrer notre participation par la présentation des suggestions et recommandations. Nous espérons ainsi contribuer à un avenir meilleur pour ce Programme.

## **Chapitre 3 : LES RECOMMANDATIONS**

Dans les chapitres précédents, il a été question d'interprétation des résultats obtenus et ensuite de faire une analyse. Maintenant, nous allons donner quelques recommandations d'après les diverses analyses menées. Pour ce faire, il est nécessaire d'abord de donner les suggestions globales, ensuite de les détailler suivant des plans d'action biens précis et enfin de terminer avec les perspectives de l'étude.

### **Section 1 : Les suggestions**

Les suggestions sont orientées de façon à satisfaire les attentes de tous les acteurs en jeu, c'est-à-dire, le Programme PROSPERER, les partenaires étatiques, et les bénéficiaires. Nous allons, à cet effet, les catégoriser en deux. D'une part, la suggestion pour le partenariat entre le Programme avec ses partenaires et d'autre part, la suggestion pour les activités du Programme envers les bénéficiaires.

### **1 - 1 – Organisation d'une réunion**

PROSPERER devrait organiser une réunion regroupant tous les partenaires, afin de déceler les points essentiels du partenariat. En effet, pour un meilleur avenir de cette relation, ils devront d'abord se communiquer sur les attentes mutuelles du partenariat, ensuite discuter ensemble des lignes d'actions à mener pour satisfaire ces attentes. La réunion est aussi une occasion pour recueillir les propositions et les points de vue sur le partenariat. En outre, les participants doivent révéler les atouts et potentiels de chacun pour que ces derniers soient utilisés au profit du partenariat. Toutefois, les actions issues de la réunion devront être appliquées sinon il est inutile de tenir cette réunion. On doit alors insister sur le suivi de ces actions, et les respecter formellement.

### **1 - 2 – Amélioration des interventions de PROSPERER**

Cette deuxième suggestion est plutôt propre au Programme. Mais elle est basée sur la satisfaction des attentes des bénéficiaires. D'ailleurs, l'objet de PROSPERER est d'améliorer les revenus des MER et PER ce qui doit passer par ces attentes. Dans la partie précédente, nous avons vu que le Programme dispose d'une stratégie pour mener à bien ses missions, néanmoins des contraintes entravent la réalisation des actions du Programme. Pour être plus efficace, cette organisation doit « rectifier leur tir » et repousser ces menaces.

## **Section 2 : Les plans d'actions**

Pour concrétiser ces suggestions d'amélioration ci-dessus, voici quelques lignes directives que nous pensons être une option à l'avantage de tous et que le Programme devrait exécuter.

### **2 - 1 – Organisation d'un Team-building par PROSPERER**

Selon WIKIPEDIA : « Un team building est un processus permettant de développer des valeurs collectives au sein d'une entreprise, comme la cohésion, l'interdépendance, ou l'implication. Grâce à des activités à caractère événementiel, souvent de nature collective et interactive, les participants cultivent leurs facultés à travailler en équipe<sup>1</sup> ». Il est à noter qu'un Team-building a déjà été tenu l'année précédente par CCI Analamanga, mais cette fois ci ce sera PROSPERER qui va l'organiser.

---

<sup>1</sup> [www.wikipédia.com](http://www.wikipédia.com) - août 2012

## **2 - 1 – 1 La mise en œuvre et les participants**

La tenue du team-building doit se faire dans un endroit hors de la ville d'Antananarivo et pour une durée de 3 jours. Il se déroulera en fin d'année afin de mieux entamer l'année suivante avec les directives qui en découlent. Les participants sont évidemment les partenaires composés du chef de Direction et de ses collaborateurs principaux. Il serait aussi nécessaire d'inviter quelques représentants des bénéficiaires. Enfin, PROSPERER désignera une personne qui jouera le rôle d'animateur tout au long de la réunion.

## **2 - 1 - 2 Ordre du jour**

Au premier jour, on doit rappeler à tous, les missions, objectifs et stratégies de chaque partenaire. Et également les autres Directions doivent communiquer leurs atouts à tous les membres présents. Au deuxième jour, chaque groupe va communiquer ses attentes et les concernés devront trouver ensemble des solutions pour le remplir. Au troisième jour se tiendra une évaluation du team-building par les participants.

## **2 - 1 – 3 Les points essentiels**

D'après les enquêtes menées auprès des Directions, les points suivants devront être mis en exergue lors de ce team-building :

Pour la DGPA, afin d'éviter la relation de ponctualité au partenariat, elle devra planifier en début d'année avec PROSPERER les actions qu'ils vont entreprendre ensemble durant l'année entière. Pour DRE et DRDR, les consultants engagés par le Programme doivent collaborer étroitement avec le personnel de ces Directions depuis la conception jusqu'à la réalisation. En effet, les consultants ont déjà travaillé depuis un certain temps pour le Programme mais ce serait encore mieux s'ils coopèrent avec les fonctionnaires dans la réalisation de l'étude ou dans la considération des recommandations des techniciens. Pour la CCIA, lors des campagnes menées par les 2 entités, ils devront communiquer le transfert des activités et des changements qui devront se faire. Quant aux Directions, ils devront montrer plus d'implication sur le Programme. C'est-à-dire appliquer les formations.

En somme, la satisfaction des attentes demande l'action de tout un chacun.

## **2 - 1 – 4 L'efficacité de la réunion**

La réussite des actions issues de ce team-building dépend surtout des suivis et contrôles de ces actions. Pour ce faire, ils devront créer un comité pour assurer la communication et le suivi des directives. Ce comité sera composé par un représentant de chaque Direction et du Programme.

## **2 - 2 – Réaliser des actions correctives**

Les contraintes énoncées précédemment feront l'objet d'actions correctives de la part de PROSPERER. Pour les menaces, le Programme va essayer de les repousser et pour les faiblesses, essayer de les éliminer.

### **2 - 2 – 1 Augmenter le nombre des Conseillers d'Entreprises (CE)**

Actuellement, le nombre de CE par district est de deux depuis le début du projet en 2008. Cependant, le nombre de PER et de MER augmente considérablement. Pour un meilleur suivi de ces entreprises, nous pensons qu'il serait nécessaire de doubler l'effectif des CE à partir de l'année prochaine. En outre, les PSE devront aussi effectuer un suivi post-formation sur les MER et PER avant de les confier aux CE.

### **2 - 2 – 2 Favoriser la disponibilité des formations**

Pour pallier à l'éloignement des sites de formations, une option est envisageable : PROSPERER devrait regrouper les dirigeants des MER et PER pour ensuite trouver un point de ralliement convenable à tous où se tiendront les formations. L'autre option est que les CE doivent trouver des formateurs locaux ou envoyer les formateurs sur place pour effectuer les formations adéquates. Cela va se faire à partir de l'année prochaine puisque ces trois derniers seront consacrés à l'étude de faisabilité de ces options.

### **2 - 2 – 3 Assurer la fluidité des dossiers**

Avant d'appuyer les MER et les PER, les dossiers passent par diverses procédures. Ce qui retarde les appuis des entreprises. PROSPERER doit donc réduire ces procédures en ne retenant que les essentiels sans pour autant délaisser les études consacrées à ces dossiers.

### **2 - 2 – 4 Faciliter l'accès au crédit**

D'abord, pour faire face aux taux d'intérêt trop élevés des IMF, le Programme doit négocier avec ces derniers pour réduire à la baisse ces taux. Il peut subventionner l'écart de cette réduction. Toutefois, cette subvention passagère ne durera que jusqu'en 2015, ce qui doit être communiqué aux bénéficiaires.

Pour éliminer la peur du crédit chez les entrepreneurs ruraux, les PSE et CE doivent insister sur la sensibilisation de la culture d'épargne et de crédit. Malgré le bas niveau d'éducation des ruraux, avec plus d'implication, les CE peuvent réussir à les convaincre. Ils peuvent envisager par exemple d'inviter des personnes qui ont réussi en faisant recours à la méthode de crédit (succès story). Cela va permettre de gagner leur confiance. Elle se fera au

début de l'année suivante car ces derniers mois seront consacrés à l'étude de sa mise en œuvre.

### **Section 3 : Les Perspectives de l'étude**

Dans cette section, les possibilités envisagées sur la suite de l'étude seront mises en exergue. Ces perspectives sont observées au niveau du Programme, des Directions partenaires ainsi qu'au niveau des bénéficiaires. Elles permettent aussi de présenter des ouvertures sur d'autres domaines d'études à l'issue de notre travail.

#### **3 - 1 – PROSPERER**

Jusqu'à présent, les études menées sont orientées essentiellement vers les stratégies et le partenariat. Après cette étude, nous pouvons envisager d'étudier par exemple la gestion des financements extérieurs pour le cas de FANOITRA. En effet, il serait intéressant de faire une étude sur la façon dont on peut gérer efficacement ces financements externes. En outre, ce serait juste de faire une étude comparative entre les financements extérieurs, la finance publique et les finances de l'entreprise, car ce programme résulte d'un partenariat Public-Privé. A part les études financières, nous pouvons aussi envisager d'étudier les facteurs de motivation des employés de PROSPERER. Cela a pour but de savoir à quel point les conditions de travail influencent les performances d'un employé, ou de connaître les éléments qui déterminent la motivation du personnel.

#### **3 - 2 – Les Directions Ministérielles**

Au cours de notre étude, les Directions partenaires nous intéressent quant à leurs contributions dans les relations avec PROSPERER. Nous nous sommes donc limités à leurs missions et activités. Cependant, d'autres domaines peuvent également être étudiés. Etant donné qu'une Direction est une organisation, il y a forcément une structure hiérarchisée des postes. Une étude peut donc être faite sur le style de management du Directeur. Comment gère t-il son entité ? Est ce que le Directeur est un leader ? Les tâches sont-elles bien réparties entre les employés ?

Le domaine du leadership est d'autant plus intéressant que le partenariat lui-même. De plus, la productivité d'une entité comme ces Directions, demande l'implication de tous les individus aussi bien Directeurs, Chef que les subordonnés.

### **3 - 3 – Les bénéficiaires**

Ce sont sur les MER et PER que sont orientées toutes les actions du partenariat. Les études sur l'adéquation des besoins sont réalisées ainsi que sur les stratégies déployées par le Programme et ses partenaires pour combler ces besoins. Toutefois, d'autres domaines peuvent faire l'objet de recherches futures. Entre autres, sur l'étude de la psychologie et sociologie des personnes vivant dans le milieu rural. Ce domaine d'étude serait intéressant du fait que la plupart des paysans font des pratiques traditionnelles. Ces pratiques peuvent constituer des menaces au Programme dans le cas où l'individu est une personne très conservatrice. En plus, ils peuvent repousser l'utilisation des nouvelles technologies et méthodes qui sont indispensables au développement de leurs activités. Une étude sérieuse sur ce domaine serait alors d'une aide précieuse pour la mise en œuvre de projet de développement comme le notre.

### **Conclusion partielle**

La troisième partie du mémoire parle de l'analyse des résultats obtenus lors des entretiens, c'est-à-dire, une interprétation du fonctionnement de PROSPERER, des relations de partenariat mais aussi l'évolution des MER et PER en se référant toujours aux hypothèses de départ. Il y eut l'expression des attentes de part et d'autres des acteurs en partenariat et l'explication de l'utilité de ce partenariat. Ensuite, une analyse de PROSPERER selon le modèle FFOM est suivie d'une analyse PESTEL. Enfin, des recommandations pour une meilleure intervention du Programme, d'une part, et pour l'amélioration des relations de Partenariat, d'autre part, ont été formulées. Les perspectives de l'étude sont également citées vers la fin de cette partie.

Nous allons ainsi clore notre étude en répondant à la problématique et en confirmant ou infirmant les hypothèses de départ.

## CONCLUSION GENERALE

Cette étude sur les Stratégies de partenariat se souciait de savoir comment atteindre les objectifs d'une entité en utilisant le partenariat comme un des recours pour y parvenir. D'une part, la stratégie se préoccupe de la meilleure allocation des ressources disponibles pour aller vers un but précis. Et d'autre part, les partenaires se réunissent en ayant des avantages communs et reconnaissent la coopération comme étant une option qui permet d'atteindre leurs objectifs plus facilement.

Mais pour tester la pertinence de ces affirmations, dans un premier temps, il a fallu décrire d'abord les moyens utilisés. Madagascar étant un pays où 75 ou 80% de la population sont des ruraux, l'axe d'étude choisi est un Programme de développement dénommé PROSPERER (Programme de Soutien aux Pôles des Micro Entreprises Rurales et aux Economies Régionales). Aussi appelé FANOITRA (Fanohana ny orinasa iraisan'ny Tantsaha rehetra eny ambanivohitra), il s'est occupé de la redynamisation de l'économie Régionale, spécialement dans le milieu rural depuis ses quatre années d'existence. Cela se manifeste par l'appui-soutien qu'il offre aux entreprises les plus vulnérables notamment les Micro-Entreprises Rurales (MER) et les Petites Entreprises Rurales (PER) afin d'accroître leurs revenus et de contribuer vivement au développement de l'économie. En outre, le Programme mobilise aussi divers organismes comme les Institutions de Micro-Finance (IMF) et les opérateurs locaux.

Cependant, le Programme ne travaille pas seul. Il est en collaboration avec l'Etat Malagasy. Les partenaires étatiques sont les Directions techniques des divers Ministères, à savoir : la Direction Régionale de Développement Rural (DRDR), la Direction Générale de la Promotion de l'Artisanat (DGPA), la Direction Inter-Régionale de l'Industrie (DIRI), la Direction Régionale de l'Economie (DRE), et l'hébergeur chargé d'assurer la pérennisation du Programme dans un futur proche qui est la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Analambana (CCIA). L'intervention du Programme dans la Région d'Analambana est en relation étroite avec ces Directions Techniques du Gouvernement. Les activités des paysans sont très diversifiées, entre autres l'agriculture, l'artisanat, le commerce et le transport. D'ailleurs, l'objectif des Directions Régionales est la promotion de ces activités d'où la nécessité du partenariat entre le Gouvernement et le Programme.

Notre mission était alors d'étudier, d'un côté, les relations entre le Programme et ses partenaires et d'un autre coté l'impact de la stratégie sur les bénéficiaires. Pour la réaliser, nous sommes passés par la documentation et l'entretien. La documentation consiste à lire les ouvrages des grands auteurs en management et les documents de base pour mieux comprendre le thème. Sans passer par la documentation, il serait très difficile de cerner le sujet. Outre la consultation des livres, l'internet a pu compléter les études académiques poursuivies à l'université et nous donne les bagages nécessaires pour la rédaction du mémoire. Pourtant, la lecture des livres et les recherches sur internet ne sont que des études théoriques. Il faudrait visiter les partenaires pour compléter l'étude. A cet effet, la collecte des données primaires est réalisée à partir des entretiens avec les différents responsables de PROSPERER. Pour constater réellement les activités du Programme, une descente sur terrain dans le milieu rural a été réalisée. Toutefois le travail est limité dans le cadre du partenariat et l'étude est soumise à des contraintes majeures telles que le temps, l'information et surtout les moyens. Afin de donner plus de précision sur le déroulement de l'étude, les différentes étapes sont bien relatées dans le chronogramme des activités.

Les entretiens auprès des entreprises nous ont permis de connaître les informations de base de l'étude toute entière. Les aspirations des personnes sont recueillies ainsi que leurs attentes respectives par rapport au partenariat. Les résultats sont catégorisés en trois grandes parties. D'abord pour PROSPERER, afin de connaître la stratégie de ce Programme, il est juste de recueillir des informations sur son fonctionnement, sa communication, son intervention et les principes sur lesquels elle se repose. Pour cibler les bénéficiaires, FANOITRA utilise divers supports de communication visuelle comme les affiches et prospectus. Cela se complète par les animations et la sensibilisation dans les villages plus reculés. Le Programme repose sur le fait qu'il n'intervient pas directement dans les activités des MER et PER. Seulement, il agit comme le rôle d'initiateur au développement, celui de faire-faire. La démarche du Programme se fait à partir des cinq composantes : d'abord, l'identification et la validation des Micro-entreprises, ensuite, après avoir effectué un diagnostic sur ces dernières, il appuie celles qui répondent aux critères en les dispensant de formations selon leurs besoins. Les jeunes ruraux sont aussi initiés au monde du travail. Le Programme accompagne les MER auprès des IMF en leur facilitant l'accès au crédit. Et enfin, la création des infrastructures à la demande des paysans permettront à ces derniers d'écouler leurs produits. Ce n'est qu'après que le Programme devrait effectuer un suivi évaluation et une capitalisation de ses activités. Les GUMS ou IVO FANOITRA assureront à

leur tour l'accompagnement nécessaire afin que les paysans soient bien encadrés après la tenue des formations.

Les partenaires jouent aussi un rôle prépondérant dans la stratégie du Programme. Les enquêtes auprès de ces partenaires parlaient surtout des activités communes et des objectifs communs à réaliser. La relation de partenariat se base sur la combinaison des atouts de chaque entité. En effet, les Directions sont dotées de personnels expérimentés qui sont à exploiter dans le cadre du partenariat. De son côté, PROSPERER attribue les moyens financiers et matériels pour réaliser les activités communes. L'objectif global du Programme avec ses partenaires consiste à améliorer le bien être de la population rurale sur le plan socio-économique. Il est à noter que dans une relation de partenariat, des contributions de part et d'autre des acteurs doivent exister. Dans notre cas et d'une façon générale, les Directions Régionales des Ministères offrent les compétences et PROSPERER donne les moyens. Depuis mai 2008 où FANOITRA est rendu officiel, plusieurs micro-entreprises ont bénéficié des services d'appui-conseil offert par le Programme. Ce nombre augmente annuellement. La contribution du Programme relève de leur soutien au développement de ces MER afin qu'elles puissent affronter les barrières qui les empêchent de s'épanouir dans leurs activités.

Les résultats de l'étude s'enchainent ensuite avec les analyses. Dans cette partie, nous avons expliqué et interprété les résultats obtenus en montrant notre implication. PROSPERER possède des particularités qui le rendent plus efficace par rapport aux autres projets précédents. Cela s'affirme d'un côté par l'existence des représentants sur terrain comme les conseillers d'entreprises et les assistants d'entreprise et d'un autre côté sur sa méthode d'approche. Par la suite, nous avons exposé l'intérêt du partenariat. La crise sociopolitique qui sévit dans l'ile depuis 2009 a entraîné la réduction des budgets des Ministères. Ces derniers ont donc besoin d'appui pour réaliser leurs activités convenablement. Donc l'appui aux institutions que PROSPERER contribue à ces Ministères assure la réalisation de leurs missions. Quant à la formalisation des MER et PER, cela doit passer par des procédures administratives. Les Directions Régionales sont les entités qui sont les plus proches des paysans et facilitent les Procédures. Le Programme a donc aussi besoin des contributions de ces Ministères. Cependant, le partenariat peut évoluer dans le temps. Des conditions de part et d'autre devront être remplies. Il serait alors préférable que non seulement le Programme mais aussi les Directions portent une attention particulière sur ces attentes. Une partie de la réalisation de PROSPERER fut la construction de 6 points de ventes pour écouler les produits artisanaux dans les localités plus proches de la clientèle. Malgré l'existence des efforts du

Programme dans ce sens, quelques contraintes restent à surmonter comme le problème de l'éloignement des formations. Il y a aussi la réticence des paysans sur l'emprunt auprès des IMF. Après s'en suit une analyse SWOT qui nous a permis de faire un diagnostic du Programme sur ses forces, faiblesses, opportunités et menaces. Et l'analyse PESTEL nous permet de connaître les influences de l'environnement sur le Programme. En outre, l'analyse croisée qui est issue de l'analyse SWOT donne de façon globale l'orientation appropriée pour l'entité.

A l'issue de l'analyse, des recommandations sont présentées dans le but de montrer notre contribution à un avenir meilleur du Programme. En Premier lieu, la tenue d'un team-building devrait être organisée par FANOITRA en fin d'année. C'est une occasion pour tous les partenaires de renforcer leur solidarité et leur cohésion. Ils peuvent aussi se communiquer sur leurs attentes et mener les actions correspondantes. Cette recommandation répond à notre premier objectif spécifique qui est celui de renforcer le partenariat avec les parties prenantes publiques. En second lieu, la réalisation de quelques actions correctives serait suggérée. Pour faire face aux diverses contraintes énoncées, il serait préférable pour le Programme de favoriser la tenue des formations, d'augmenter les encadreurs et d'intensifier la sensibilisation sur la culture de crédit. Cette recommandation répond au deuxième objectif spécifique qui est celui d'améliorer l'intervention de PROSPERER dans le milieu rural. Concernant les perspectives de l'étude, nous y avons montré que la suite de l'étude est possible même dans d'autres domaines tels que la psychologie, la sociologie et le leadership.

Ainsi pour répondre à la problématique, nous tenons à affirmer que le partenariat est une nécessité stratégique pour un programme de développement. En effet, mener sa mission seule plongera certainement une entité dans un univers complexe et s'y adapter demandera encore plus de temps. D'ailleurs, le programme est d'une envergure nationale tout en participant à la réduction de la pauvreté et au développement de l'économie toute entière. L'existence de partenaire lui serait très utile.

Les partenaires reconnaissent l'importance et les enjeux du partenariat. Le fait d'avoir des partenaires rend les tâches plus faciles et l'atteinte des objectifs serait probable que ce soit pour PROSPERER, les Directions techniques ou la Chambre de Commerce et d'Industrie. Chaque acteur contribue directement ou indirectement au bon fonctionnement de l'autre. Ce qui confirme notre première hypothèse de départ stipulant que les acteurs en partenariat trouvent des avantages mutuels dans une collaboration.

Une bonne stratégie doit être souple et adaptée à l'environnement. Elle est efficace dans la mesure où l'atteinte des objectifs est probable dans un avenir. Cela s'observe sur le développement au niveau des bénéficiaires. Pour réussir, les activités menées doivent se soucier plus des résultats plutôt que de satisfaire naïvement les désirs des cibles. Répondre aux attentes des Micro-entreprises implique donc l'assurance de leur développement. Et c'est le cas de PROSPERER qui appuie et soutient les MER et PER avec les mesures d'accompagnement adéquates. La deuxième hypothèse est ainsi confirmée étant donné que PROSPERER dispose d'une bonne stratégie de partenariat répondant efficacement aux attentes des individus cibles.

Toutefois, le Programme touchera à son terme vers la fin de l'année 2015. Les activités seront pérennisées par la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Antananarivo mais sans le financement du FIDA. Des bouleversements pourraient s'y produire si elle ne s'y prépare pas, vu que le Programme sera dépourvu de ses moyens financiers et matériels. Les questions qui se posent sont alors : comment conserver l'efficacité des activités en faisant abstraction aux ressources financières ? La fin de ce projet aura-t-elle un impact néfaste sur l'avenir des micro-entreprises rurales ? Quelles sont les mesures d'accompagnement futures possibles pour un meilleur futur des ruraux ?

## REFERENCES

### BIBLIOGRAPHIE :

#### DOCUMENTS :

ANNEXE LOI DE FINANCE 2011 ; *Rapport définissant les conditions générales de la Situation Economique et Financière 2010 – 2011.*

JACQUES QUIBEL ; *Les Stratégies d'entreprise et le Management Stratégique*

JANSSEN, SANOGO, LEVY, DEMONCHY, *Outils de stratégies*

NATHALIE GARDES ; *Le Management Stratégique*

PROSPERER, *Rapport de Pré évaluation*, 2006

Cahier de Méthodologie, Management Stratégique et Opérationnel, Management International

#### OUVRAGES GENERAUX :

ERIC DE LA MAISONNEUVE ; *Précis de Stratégie* ; Paris ; DUNOD ; 2008

FREDERIC MARTY, ARNAUD VOISIN, SYLVIE TROSA ; *Les partenariats public-privé*, Paris ; La Découverte ; 2006

JEAN JACQUES LAMBIN et CHANTAL DE MOERLOOSE, *Marketing Stratégique et opérationnel* ; Paris ; DUNOD ; 2008

MICHEL BEAUD ; *L'art de la Thèse* ; Paris : DUNOD, 2008

MICHEL MARQUESNAY ; *Management Stratégique* ; L'ADREG, 1995

OLIVIER MEIER ; *Dico du Manager* ; Paris : DUNOD, 2009

PAPIN ; *L'art de Diriger* ; Paris : DUNOD

S. BALLANT et A. MARIE BOUVIER, *Management des Entreprise en 24 fiches* ; Paris ; DUNOD

STRATEGOR ; *Politique générale de l'entreprise 4<sup>ème</sup> Edition* ; Paris ; DUNOD ; 2004

### WEBOGRAPHIE et SITOGRAPHIE :

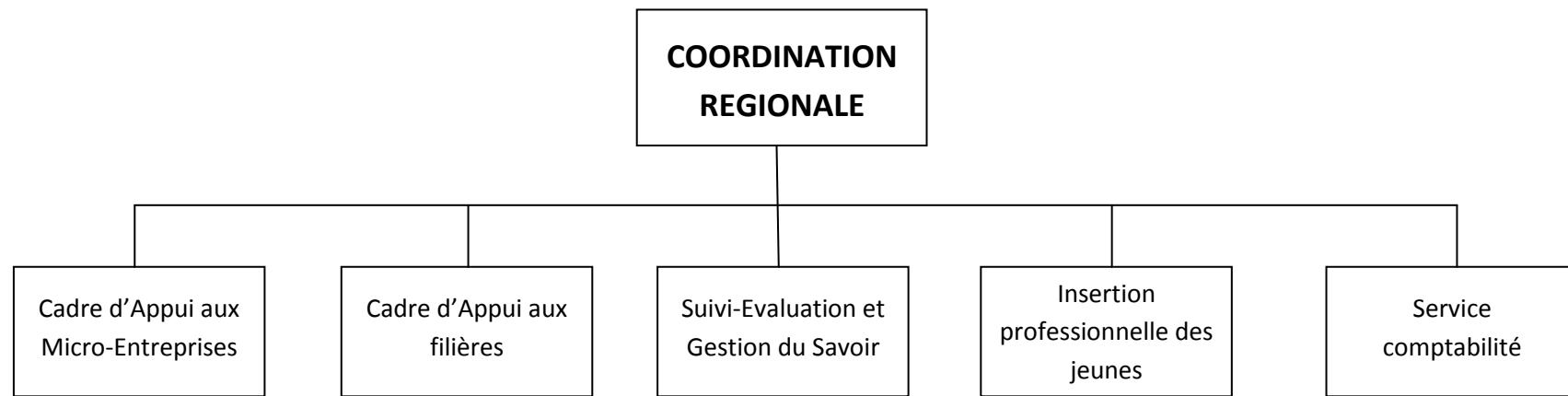
[www.prosperer.mg](http://www.prosperer.mg)

[www.wikipédia.com](http://www.wikipédia.com)

## LISTE DES ANNEXES

<b><u>Annexe 1</u></b> : Organigramme du PROSPERER Analamanga.....	i
<b><u>Annexe 2</u></b> : Organigramme Chambre de Commerce et d'Industrie Analamanga.....	ii
<b><u>Annexe 3</u></b> : Organigramme de la Direction Régionale de Développement Rural (DRDR).....	iii
<b><u>Annexe 4</u></b> : Organigramme de la Direction Régionale de l'Economie (DRE).....	iv
<b><u>Annexe 5</u></b> : Direction Inter Régionale de l'Industrie (DIRI).....	v
<b><u>Annexe 6</u></b> : Organigramme de la Direction Générale de la Promotion de l'Artisanat.....	vi
<b><u>Annexe 7</u></b> : Guide d'entretien pour PROSPERER.....	vii
<b><u>Annexe 8</u></b> : Guide d'entretien pour les partenaires.....	viii
<b><u>Annexe 9</u></b> : Répartition des entreprises Malgaches.....	viii
<b><u>Annexe 10</u></b> : Récapitulatif des différents types de micro-entreprises rurales.....	ix
<b><u>Annexe 11</u></b> : Affiche du PROSPERER.....	x
<b><u>Annexe 12</u></b> : PROSPERER un appui pour votre Développement.....	xiii
<b><u>Annexe 13</u></b> : Prospectus de PROSPERER.....	xiv
<b><u>Annexe 14</u></b> : Le Journal de la Chambre de Commerce et d'Industrie Analamanga.....	xv
<b><u>Annexe 15</u></b> : Extrait du journal de la Chambre de Commerce et d'Industrie.....	xvi
<b><u>Annexe 16</u></b> : les Logos de PROSPERER.....	xvii
<b><u>Annexe 17</u></b> : Le Journal de PROSPERER.....	xviii
<b><u>Annexe 18</u></b> : Le point de vente dans la Commune rurale Alasora (By-pass).....	xix
<b><u>Annexe 19</u></b> : Echantillon de produits artisanaux.....	xx
<b><u>Annexe 20</u></b> : Procès verbale d'approbation.....	xxi
<b><u>Annexe 21</u></b> : Lettre d'information .....	xxii

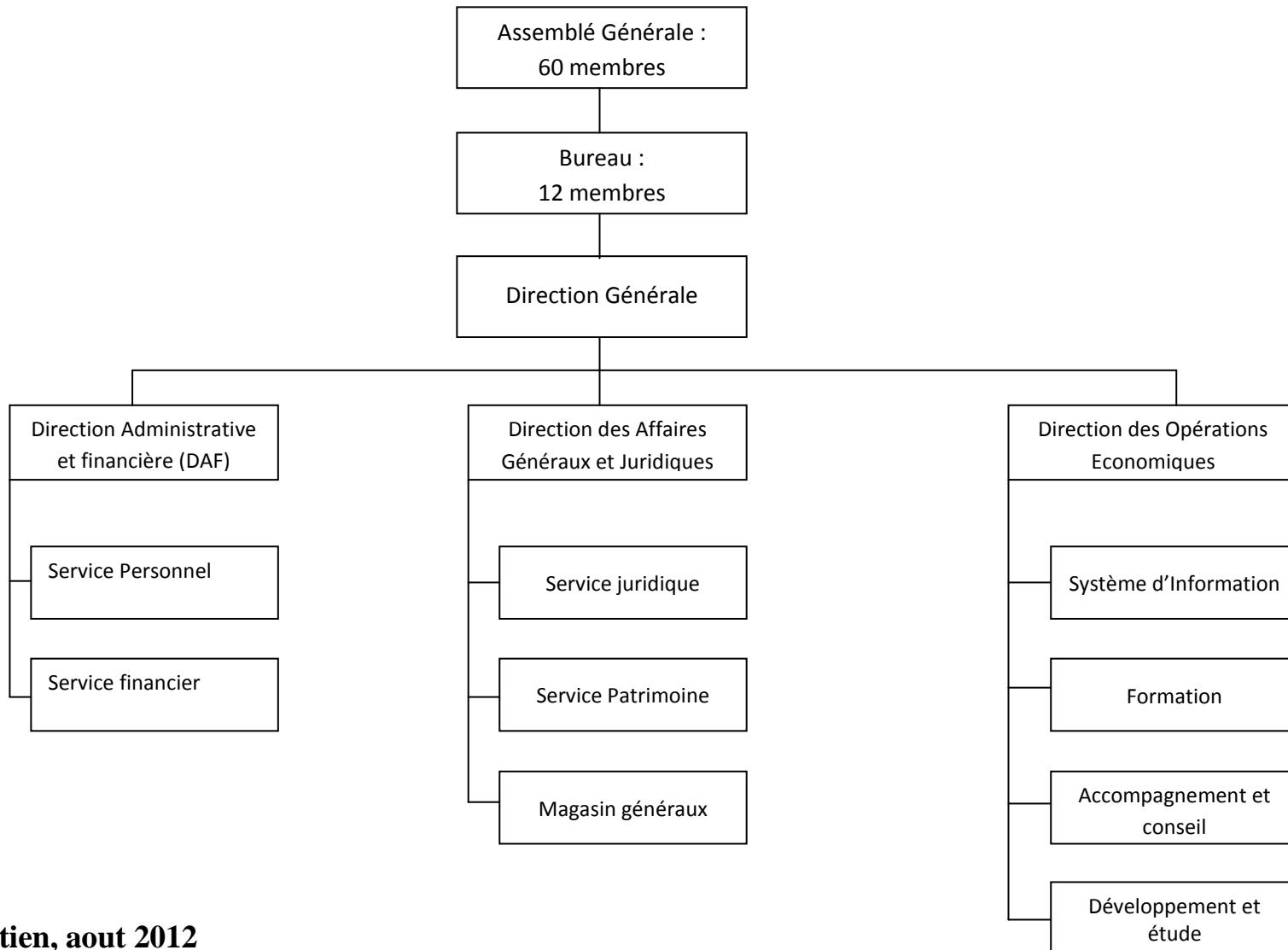
**Annexe 1 : Organigramme du PROSPERER Analamanga**



Le Coordonnateur Régional est le Chef de l'Equipe PROSPERER Analamanga (EPRA)

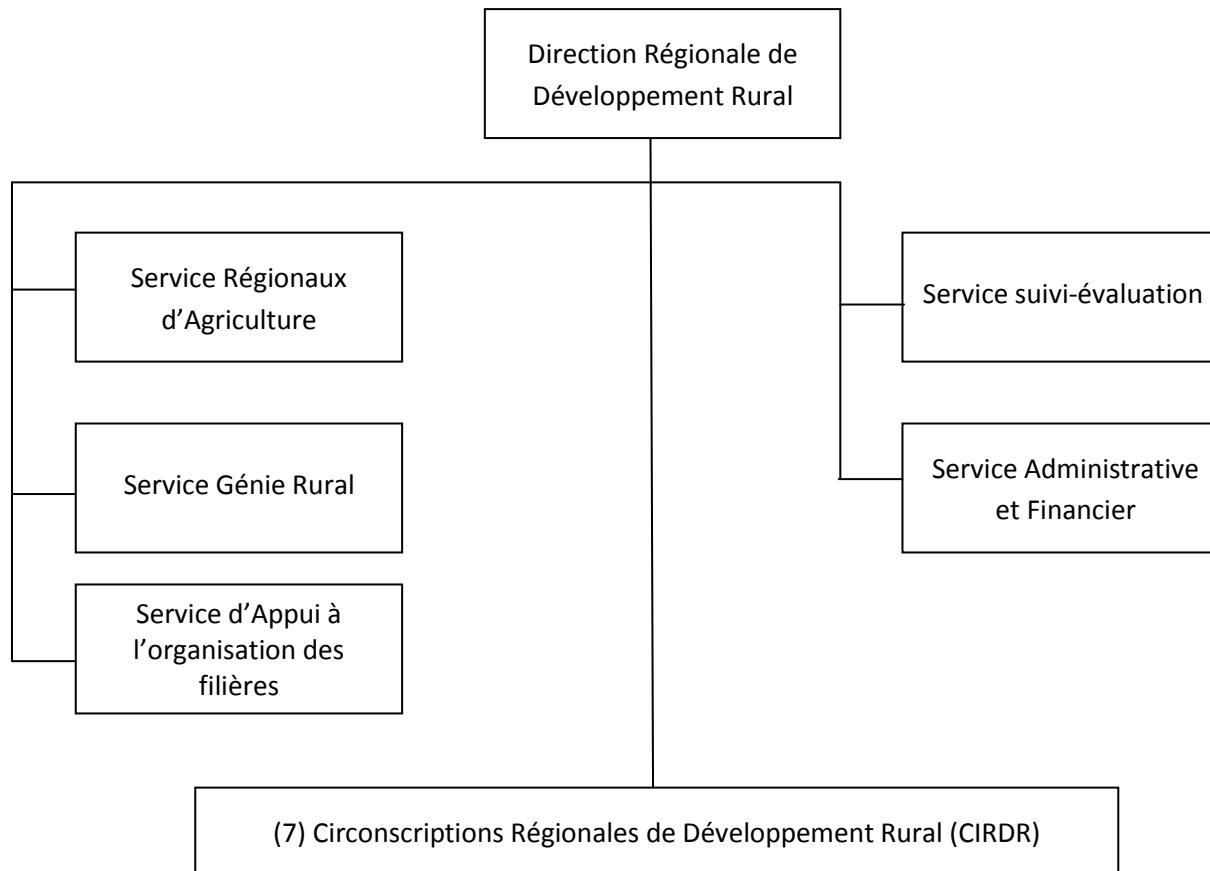
**Source : entretien, aout 2012**

## **Annexe 2 : Organigramme Chambre de Commerce et d'Industrie Analamanga**



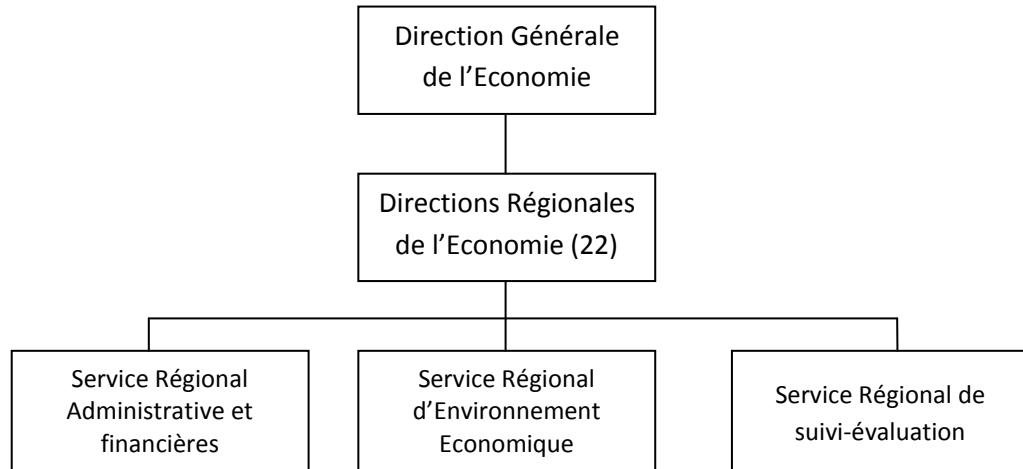
**Source : entretien, aout 2012**

### **Annexe 3 : Organigramme de la Direction Régionale de Développement Rural (DRDR)**



**Source : entretien, aout 2012**

#### **Annexe 4 : Organigramme de la Direction Régionale de l'Economie (DRE)**

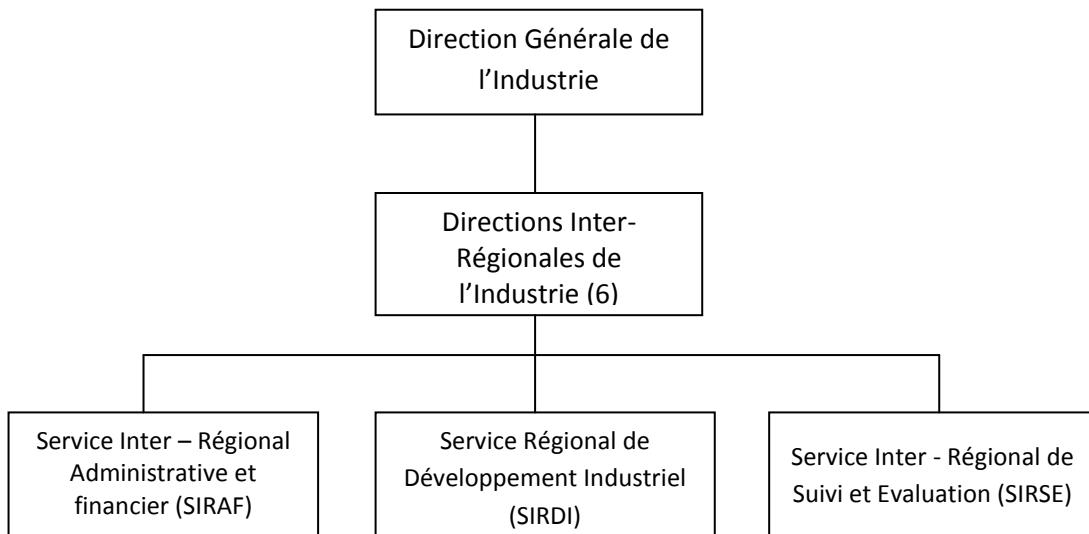


Chaque Région possède une Direction Régionale de l'Economie, soit un total de 22 dans tous les Régions. Ces Directions Régionales sont coordonnées par la Direction Générale de l'Economie qui sera rattaché au Secrétariat Général de la Vice Primature chargée de l'Economie et de l'industrie.

- Le Service Régional d'Environnement Economique se charge de la monographie Régionale de sa Région. Il effectue aussi un tableau de bord des programmes et projets de sa région.
- Le Service Régional de Suivi – Evaluation s'occupe de la mise en place d'une plate-forme Régionale de suivi-évaluation.

Source : entretien, aout 2012

## **Annexe 5 : Direction Inter Régionale de l'Industrie (DIRI)**



Les Directions Inter régionales de l'Industrie sont mises en place au niveau de chacune des six (06) ex-Chef lieu de Faritany. Elles relèvent de l'autorité de la Direction Générale de Développement de l'Industrie. Les DIRIs collaboreront étroitement avec les Direction techniques centrales dans la réalisation des missions du département Industrie.

Les activités sont les suivantes :

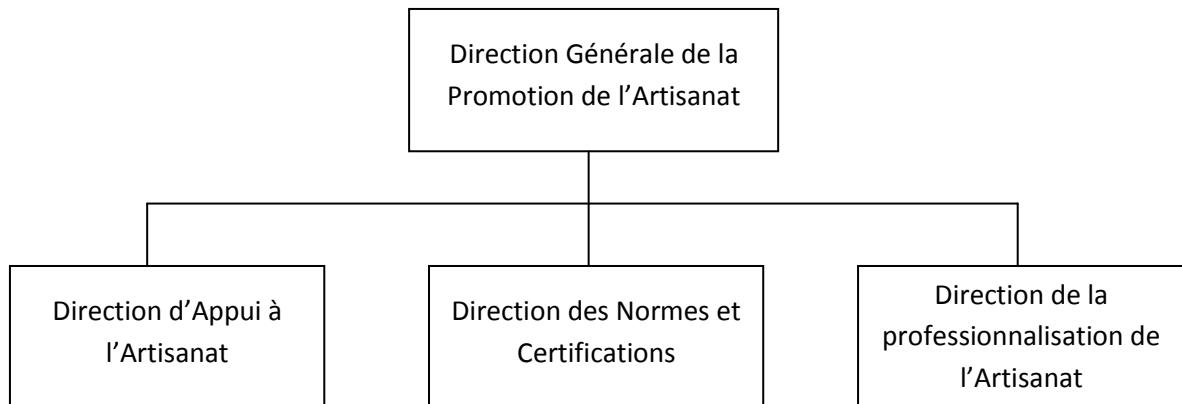
- Promotion et Dynamisation des coopératives
- Mise en œuvre du Projet OVOP
- Promotion des Filières et PMI/ PME
- Promotion économique
- Renforcement de capacités du personnel

Les perspectives :

- Poursuite et renforcement partenariat
- Poursuite des suivis des Coopératives et des enquêtes auprès des PMI PME
- Finalisation d'un partenariat avec le PSDR dans le cadre de la promotion des Coopératives au niveau régionales (négociation en cours)
- Conception d'une stratégie de promotion des investissements locaux au niveau régional.

Source : auteur, aout 2012

## **Annexe 6 : Organigramme de la Direction Générale de la Promotion de l'Artisanat**



La Direction Générale de la Promotion de l'Artisanat est rattaché au Secrétariat Général du Ministère de l'Artisanat. Les Trois Directions relèvent de son autorité.

- La Direction d'appui à l'Artisanat veille à la participation des artisans lors des manifestations dans le cadre de l'artisanat. Elle aide aussi les artisans dans la recherche de financement et de partenaires. Elle facilite l'accès au crédit.
- La Direction des Normes et Certifications, identifie les critères d'amélioration de la qualité des produits artisanaux. Il s'occupe aussi de la normalisation et certification des produits ainsi que les travaux de concept et formation des artisans.
- La Direction de la Professionnalisation de l'Artisanat a pour activité, la formalisation, la structuration, le regroupement des artisans dans les chambres de métiers. En outre, Elle incite les artisans à la création des coopératives artisanales.

Source : entretien, aout 2012

## **Annexe 7 : Guide d'entretien pour PROSPERER**

### ***Pour PROSPERER***

#### **Stratégies et organisations**

- Pouvez-vous faire une présentation globale de PROSPERER ?
- Quels sont les objectifs et activités de PROSPERER ?
- Comment l'entité s'organise à cet effet ?
- Quelles sont les techniques de communication utilisées ?
- Quels sont les problèmes rencontrés dans la réalisation des activités?
- Comment les avez-vous résolus ?
- A quel moment effectuez-vous les évaluations ?
- Pour nous nous informer sur l'évolution des PER et MER actuelles et un aperçu de vos réalisations dans le milieu rural ?

#### **Le partenariat :**

- Qui sont les Partenaires publiques et privés?
- Sur quelles formes travaillez-vous avec les partenaires Etatiques ?
- Quelles sont vos contributions envers chaque partenaire ?
- Et qu'est ce qu'ils vous donnent en retour ?
- Y avait-il des difficultés dans les relations avec les partenariats ? Et comment les avez-vous résolus ?
- Quels sont les perspectives d'avenir de PROSPERER ?

## **Annexe 8 : Guide d'entretien pour les partenaires**

### **Concernant l'entité partenaire**

- Présentation générale, les services rattachés ? Situation dans l'organigramme de la Vice-Primature ou du Ministère ?
- Quels sont les objectifs et missions ?
- Quelles sont vos activités en globalité ?

Quelles sont les stratégies mises en œuvre?

- Quels sont les moyens déployés dans cette stratégie ?

### **Dans le cadre du partenariat – PROSPERER**

- Quels sont vos objectifs communs avec PROSPERER ?
- Quel est votre rôle dans le partenariat ?
- Sur quel point travaillez-vous avec PROSPERER ?
- Quels sont les apports de PROSPERER pour votre organisation ? Et vis versa ?
- Quels sont les problèmes éventuels rencontrés dans cette relation ?
- Quelles solutions proposez – vous pour améliorer cette relation et comment les mettre en œuvre ? Les perspectives ?

## **Annexe 9 : Répartition des entreprises Malgaches**

1 Selon le MEP SPC, les entreprises se répartissent comme suit<sup>1</sup>:

**Tableau 1: répartition des entreprises**

	<b>Micro-entreprises</b>	<b>Petites et moyennes entreprises</b>	<b>Grandes entreprises</b>
Effectif	<5	5 à 10 pour les petites et de 11 à 100 pour les moyennes	> 100
Total du bilan	<60 millions de Ar.	60 à 600 millions de Ar.	> 600 millions de Ar.
	< 100 fois PIB/tête	100 à 1000	> 1000

Source : Rapport de pré évaluation PROSPERER, 2012

## **Annexe 10 : Récapitulatif des différents types de micro-entreprises rurales**

**Source : PROSPERER**

	<b>MER naissantes</b>	<b>MER à potentiel</b>	<b>MER en Croissance</b>
Capitalisation	Assez faible	Plus élevée mais la capitalisation initiale est souvent la même	Elevée
Education (entrepreneur)	Faible	Faible	Niveau secondaire
Connaissances et expérience	Relativement faible, sauf pour les connaissances acquises traditionnellement, comme l'artisanat.	Plus élevé, acquises traditionnellement ou par des emplois antérieurs	Elevé, acquises grâce à des formations spécifiques ou à des emplois précédents. Connaissances en gestion
Genre	Forte participation des femmes	mixte	Plus faible participation des femmes.
Compétitivité	Marchés compétitifs avec faibles barrière d'entrée, peu de marge dégagée		Occupent souvent des « niches spécialisées
Saisonnalité	Saisonnalité en fonction du cycle des cultures, de l'école.	Moins affectée par la saisonnalité, fonctionne sur toute l'année à différents niveaux	Moins affectée par la saisonnalité, fonctionne sur toute l'année à différent
Contribution aux revenus du ménage	Complément de revenus agricole	Souvent principale	principale
Activité principale ou secondaire	Secondaire	Principale	Principale

Source : Rapport de pré évaluation de PROSPERER

## Annexe 11 : Affiche du PROSPERER



Source : PROSPERER, septembre 2012

**Annexe 12 : PROSPERER un appui pour votre Développement**

**PROSPERER**  
PROGRAMME DE SOUTIEN AUX PÔLES DE MICRO-ENTREPRISES RURALES ET AUX ÉCONOMIES RÉGIONALES

**PROSPERER, APPUI POUR VOTRE DEVELOPPEMENT**

**MICRO ENTREPRISES RURALES !**

**EN QUETE DE DEVELOPPEMENT ET DE CROISSANCE**

**RENDEZ-VOUS AUPRES  
DES BUREAUX DE PROSPERER  
AU NIVEAU DE VOS REGIONS RESPECTIVES**

**NOS BUREAUX**

**GUMS Andramasina**  
034 14 220 62  
CSA Lot 3 C29 TER

**GUMS Atsimondrano**  
034 14 220 64  
Commune ambanivohitra  
Tsiafaha Tsaranvotra

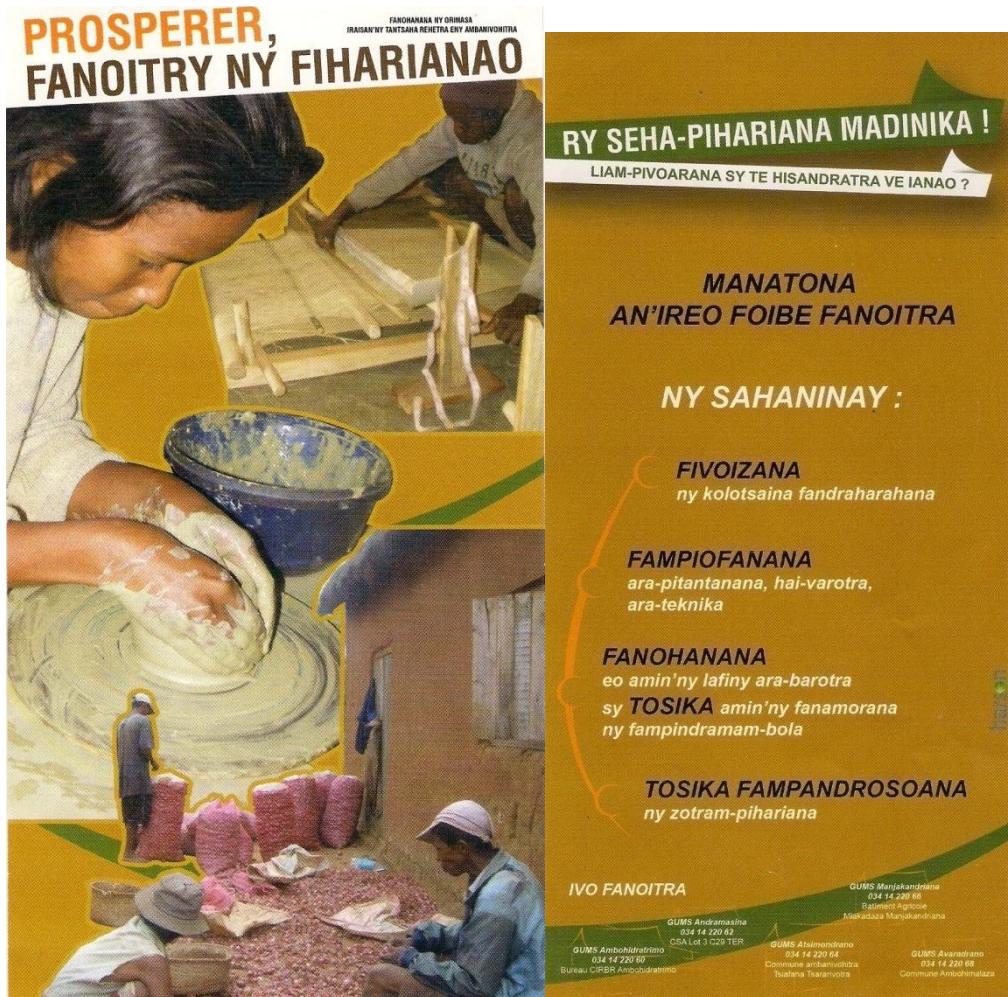
**GUMS Manjakandriana**  
034 14 220 66  
Bâtiment Agricole  
Miakadaza Manjakandriana

**GUMS Avaredi**  
034 14 220 68  
Commune Ambodifana

**PROSPERER**

Source : PROSPERER, 2012

## Annexe 13 : Prospectus de PROSPERER



Source : PROSPERER, Aout 2012

**Annexe 14 : Le Journal de la Chambre de Commerce et d'Industrie Analamanga**



Source : Chambre de Commerce et d'Industrie Analamanga, aout 2012

## **Annexe 15 : Extrait du journal de la Chambre de Commerce et d'Industrie**

### **ECHOS DE LA CCIA**

#### **Formation en micro entreprises rurales 310 jeunes apprentis bénéficiaires en 2011**

L'année dernière, 310 jeunes apprentis contre 111 en 2011, ont pu se former au sein de Micro entreprises rurales (MER) grâce au partenariat entre la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Antananarivo (CCIA) et le programme PROSPERER. Ils sont répartis dans des secteurs comme la menuiserie, l'ouvrage métallique, la confiserie, la mécanique auto, le tissage, etc. L'apprentissage de 3 à 6 mois concerne des jeunes de 15 à 24 ans non scolarisés et issus des couches vulnérables.

Des MER formées par le projet les accueillent pour qu'ils trouvent plus tard du travail, créent leurs propres activités ou assurent la relève. La formation concerne les districts d'Andramasina, Ambohidratrimo, Manjakandriana, Avaradrano et Atsimondrano. Pour 2012, le partenariat CCIA/PROSPERER se poursuivra et sera amélioré.

Ainsi, la formation des MER sera renforcée puisque le transfert de savoir-faire se fait suivant des méthodes claires. Le projet pourrait également s'ouvrir sur de nouveaux secteurs.

Responsable de la formation professionnelle à la CCIA, Rila Razafimahatratra précise que dans ce projet de formation, la CCIA apporte un appui technique alors que PROSPERER assure le financement. Ce programme s'occupe aussi du suivi post-projet et de l'évaluation. Sinon, les deux entités participent à la validation des MER susceptibles d'accueillir des apprentis. Pour la CCIA, ce genre de partenariat est très important : il donne des résultats concrets comme le changement de mentalité des jeunes. Ces derniers prennent conscience de la nécessité de se prendre en mains, de devenir des entrepreneurs et d'améliorer ainsi leurs conditions de vie.



#### **PROSPERER: Akon'ny Tontolo Andron'ny OPEA...**

##### **“Hetsika ho fampiroboroboana ny fandrahaharhana eny amin’ny tontolo ambanivohitra”**

Nomarihina teto amin’ny Antenimantan’ny Varostra sy ny Industria tamin’ny 20 desambra 2011 lasa teo ny hetsika natao nampafantarana ny vakatra azo nandritra ny fanatantehana ny OPEA na « Opération de Promotion des Entrepreneurs Agricoles ». Noho ny fisian’ny krizy ara-politika sy ara-toekarena niverimberina teto amin’ny firenena tokoa mantsy dia nikarakara hetsika ho amin’ny fampidirana amin’ny sehatry ny asa ireo olona indrindra ny tanora very asa ny Ministeran’ny Fambolena. Anisan’ny nandray anjara tamin’izany hetsika izany ny FANOITRA/PROSPERER

indrindra ny teto Analamanga, niaraka tamin’ireo tetikasa hafa maro miara-miisa amin’ny Ministera.

Nisy 400 mahery ireo olona nahazo tombotsoa tamin’izany ka ankoatra ny fampitaovana madinika azy ireo, dia maro ny fanatevenana ny fahaiza-manao azon’izy ireo, na ara-teknika na ara-pitantanana. Nisy ihany koa ny fandrafetana ny drafitra fandrahaharhana na business plan ho azy ireo, itondrany indray ny tetikasany ho amin’ny dimy taona ho avy. Ary efa nisy sahadry tamin’izy ireo no afaka nanitatra izany asany izany tamin’ny alalan’ny findra-

mam-bola teny amin’ireny sehatra fam-pindramam-bola madinika ireny.

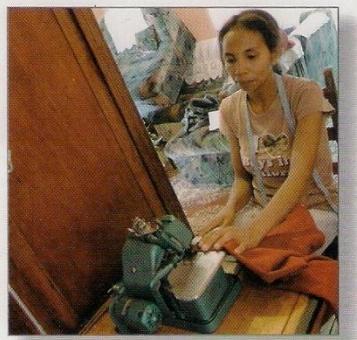
Ity tontolo andron’ny OPEA ity moa dia nampirantiana ny vakat’izy ireo, izay marihina fa isan-karazany toko: ao ny asa-tanana, ny fiompana, ny fanodinam-bokatra, ny rafitra, sns. Naseho nandritra izany koa ny horonan-tsary nanehoana ny fomba fiasa sy ny fijorao’ireo mpahazo tombotsoa vavolombelona. Farany, dia nararaotina tamin’izao hetsika izao ny nampahafatarana ny tosika omen’ny Fandaharanasa ny tanora tsy anasa amin’ireo distrika dimy iasany.

## PROSPERER, Fanoitry ny fiharianao...

Ny FANOITRA (FANohanaireo Orinasa Iraisan'ny Tantsaha Rehetra eny Ambanivohitra) na Ambanivohitra) na PROSPERER (PROgramme de Soutien aux Pôles de micro-Entreprises Rurales et aux Economies Régionales) dia fandaharanasa iray mikendry indrindra ny fampiakarana ny fidiram-bolan'ny mponina eny ambanivohitra amin'ny alalan'ny fampiroboroboana ny sehatrasa madinika sy tena madinika. Araka izany dia sehatra maro no tohanany toy ny asa-tanana : zaitra, rary, tenona, tefy vy, rafitra hazo, sns. ; ny fikaraka-rana na fanodinana ny vokatry ny fambolena sy fiompiana : tantly, voankazo, sns. ; sy ny asa fandaharaha harana madinika hafa eny Ambanivohitra. Faritra dimy no iasany eto Madagascar, ka anisan'izany Analamanga – marihina fa distrika dimy no isasana mivantana : Antananarivo Atsimondrano, Avaradrano, Ambohidratrimo, Andramasina ary Manjakandriana.

Raha nanomboka ny faraparan'ny taona 2008 ny asan'ny Fandaharanasa tetra Analamanga, dia misasaka ankehitriny ny fe-poto-ana iasany. Tao anatin'izay tapany voalohany izay, dia maro ny zava-bitra, raha tsy hiresaka afa-tsy teboka vitsivitsy isika toy ny fanofana ho an'ny sehatrasa miisa 2500 (teknika, fitantanana, kolotsaina mpandrahara, fikirakirana ny teknolojia vaovao, sns.), ny fana-mafisana ny fiaraha-miasa amin'ireo sehatra fampindramam-bola madinika, ny fametrahana ireo fotodrafitsara isan-karazany (lalana, trano fitehirizam-bokatra, toeram-pivarotana sy fampirantiana ny vokatra, sns.), sy ny hafa maro tsy voatanisa.

Amin'ity tapany faharao ity àry, dia hiompana bebe kokoa amin'ny fampifandraisana ny sehatrasa madinika amin'ny tsena ny tetikasa ka hihamafy hatrany ny fiaraha-miasa eo amin'ny FANOITRA sy ny Antenimieran'ny Varotra sy ny Industria. Hamaroina araka



izany ny fampihaonana ny mpandrahara-rraha lehibe manana tinady izay mety afaka valian'ireo sehatrasa madinika ireo. Hanohana ireo farany ny Fandaharanasa raha toa ilainy izany ahafahany mamaly ny tsena, toy ny fampiofanana fanampiny, fanamorana ny fisamboram-bola, sns. Misy ihany koa ireo toerana fampirantiana sy fianarana ny fampiasana ny fitaovana manara-penitra apetra ka eny anivon'ny distrika. Farany, hamafisina ny fanohana ny tanora tsy an'asa hidiran'izy ireo amin'ny sehatry ny asa tena na asa karama.

Raha misy ny mpandrahara-rraha madinika, salasalany na lehibe, liana amin'izany fia-rraha-miasa rehetra izany, dia manatona ny Ivo Fanoitra eny anivon'ny distrika :

- Atsimondrano : eo anilan'ny biraon'ny Kaominina Tsiafahy
- Avaradrano : eo anilan'ny biraon'ny Kaominina Ambohimalaza
- Ambohidratrimo : ao anilan'ny biraon'ny CIRDR Ambohidratrimo
- Andramasina : ao amin'ny Biraon'ny CCIA Tsaramandroso Ambohimiadana
- Manjakandriana : eo anilan'ny biraon'ny CSA Miakadaza Manjakandriana

Source : Chambre de Commerce et d'Industrie Analamanga, aout 2012

### Annexe 16 : les Logos de PROSPERER



## **Annexe 17 : Le Journal de PROSPERER**



Source : PROSPERER, Aout 2012

**Annexe 18 : Le point de vente dans la Commune rurale Alasora (By-pass)**



Source : descente, septembre 2012

### Annexe 19 : échantillon de produits artisanaux



## Annexe 20 : Procès verbale d'approbation

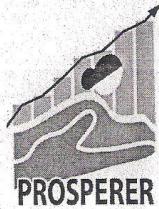


**REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA**  
Fitiavana – Tanindrazana – Fandrosoana

**MINISTERE DE L'AGRICULTURE**

**PROGRAMME DE SOUTIEN AUX PÔLES DE MICRO-ENTREPRISES RURALES ET AUX  
ÉCONOMIES RÉGIONALES**  
PRET FIDA N° 737-MG .DON FIDA N° 996-MG

**Equipe PROSPERER Régionale Analamanga – EPRA**



### **PROCES VERBAL D'APPROBATION APD DEFINITIF**

**N/Réf** : Convention N° /2012/EPN/EPRA

**OBJET** : ETUDES, CONTROLE ET SURVEILLANCE DES TRAVAUX DE CONSTRUCTION DES ATELIERS COMMUNAUTAIRES DE TRANSFORMATION, PRODUCTION ET CONDITIONNEMENT DES FRAISES A USAGE COMMUNAUTAIRE DANS LE FOKONTANY DE TSARARIVOTRA – COMMUNE RURALE DE TSIAFAHY – DISTRICT ATSIMONDRAHO – REGION ANALAMANGA.

**TITULAIRE** : BUREAU D'ÉTUDES JR SAINA, Bloc C43 Cités Desportes Ankadivato -ANTANANARIVO-101

Nous, soussignés, Représentants du Programme PROSPERER Régional Analamanga, accusons avoir réceptionné des Dossiers d'Avant-Projet Sommaire définitif (APS) relatifs aux études, contrôle et surveillance des travaux de construction des ateliers communautaires de transformation, production et conditionnement des fraises à usage communautaire dans le Fokontany de Tsararivotra – Commune Rurale de Tsiafahy – District Atsimondrano – Région Analamanga fournis par le Titulaire, dans le cadre de l'exécution de sa convention.

Après avoir étudié lesdits dossiers, nous attestons par la présente qu'ils répondent à l'exigence des termes de la convention et reçois ma validation.

Le Titulaire est invité à entreprendre la suite du processus conformément aux termes de la convention.

La présente attestation est établie pour valoir et servir ce que de droit.

Fait à Antananarivo, le 29 mai 2012

Le Technicien Régional en Infrastructure

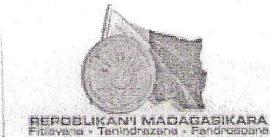
Le Coordonnateur Régional Analamanga

RAKOTONDRAMANANA Herivony



ANDRIAMIHAMINTSOA RASAMOELY

## **Annexe 21 : Lettre d'information**



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE

PROGRAMME DE SOUTIEN AUX PÔLES DE MICRO-ENTREPRISES RURALES ET  
AUX ÉCONOMIES RÉGIONALES  
PRET FIDA N° 737-MG . DON FIDA N° 996-MG



Equipe PROSPERER Régionale Analamanga – EPRA

Antananarivo, le 15 novembre 2012

Le Coordonnateur Régional

à

Madame, Monsieur le Responsable de  
l'Entreprise HASINA

N° : 053 /12/EPRA/APM

Objet : DCP N° 009-2012/TVX/ MinAgri/EPN/PROSPERER-A  
Lettre d'information

Madame, Monsieur,

Nous vous informons que l'offre que vous avez remise dans le cadre de la procédure de passation de marché cité en objet de la présente lettre, concernant les *Travaux de construction de deux magasins de stockage (point de collecte) dans la Région d'Analamanga*

- *Travaux de construction d'un magasin de stockage (point de collecte) dans la Commune rurale de Sambaina, District de Manjakandriana, Région d'Analamanga.*

- *Travaux de construction d'un magasin de stockage (point de collecte) dans la Commune rurale d'Alasora, District d'Antananarivo Avarandrano, Région d'Analamanga* n'a pas été retenue.

Comptant sur votre compréhension,

Nous vous prions d'agrérer, Madame, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée.

Le Coordonnateur Régional  
p.o Le Technicien en infrastructure  
RAKOTONDRAMANANA Herivony

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	I
RESUME.....	III
SOMMAIRE.....	IV
GLOSSAIRES.....	VI
LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES.....	VII
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	VIII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Partie I : MATERIELS ET METHODES DE RECHERCHE.....	6
Chapitre 1 : Cadre théorique de l'étude.....	6
Section 1 : La stratégie en général.....	6
1 – 1 Généralités.....	6
1 – 2 Stratégie d'entreprise.....	7
1 – 3 Les caractéristiques de la stratégie.....	7
Section 2 : Les relations publiques.....	8
2 – 1 Le sponsoring.....	8
2 – 2 Le parrainage et le mécénat.....	8
Section 3 : Stratégie de partenariat.....	8
3 – 1 Définition du Partenariat.....	8
3 – 2 Partenariat et Alliance Stratégique.....	9
3 – 3 Partenariat publique –privé.....	10
Chapitre 2 : Secteur d'activités.....	10
Section 1 : Le Programme PROSPERER.....	10
1 – 1 Description de PROSPERER.....	10
1 – 2 Activités de PROSPERER.....	11
1 – 3 Objectifs de PROSPERER.....	12
Section 2 : Les principaux partenaires publiques.....	12
2 – 1 DRDR Analamanga.....	12
2 – 2 DIRI, DRE, DGPA.....	13
2 – 3 CCI d'Analamanga.....	13
Section 3 : Les parties prenantes cibles.....	14

3 – 1 Les critères de ciblages.....	14
3 – 2 Caractérisation des MER Malgaches.....	14
Chapitre 3 : Méthodologie d'approche.....	15
Section 1 : Matériels utilisés.....	15
1 – 1 les fournitures employées.....	15
1 – 2 Les documents.....	16
1 – 3 L'outil d'analyse SWOT.....	16
Section 2 : Méthodologie.....	16
2 – 1 La Démarche méthodologique.....	16
2-1-1 Chronogramme des activités.....	17
2-1-2Méthode hypothético-déductive.....	18
2 – 2 L'entretien individuel.....	18
2-2-1 Les personnes interviewés.....	18
2-2-2 Guide d'entretien.....	19
2 – 3 L'observation sur terrain.....	19
Section 3: Limites de l'Etude.....	19
Conclusion partielle.....	20
 Partie II :       RESULTAT DE L'ETUDE.....	21
 Chapitre 1 : Résultat au niveau du PROSPERER.....	21
Section 1 : La mise en œuvre du Programme.....	21
1 – 1 Les principes de fonctionnement.....	21
1 – 2 La communication externe de ROSPERER.....	22
Section 2 : Les Composantes de PROSPERER.....	22
2 – 1 Composante 1 : Identification et Validation des MER.....	22
2 – 2 Composante 2 : Service d'appui aux micro entreprises et formation.....	23
2 – 3 Composante 3 : Finance rurale.....	23
2 – 4 Composante 4 : Infrastructures.....	23
2 – 5 Composante 5 : La suivi-évaluation et Capitalisation.....	24
Section 3 : Les filières porteuses et les unités opérationnelles.....	24
3 – 1 Les principales filières d'Analamanga .....	24
3 – 2 Les Unités opérationnelles : GUMS ou Ivo FANOITRA.....	24

Chapitre 2 : Résultat sur les partenaires.....	25
Section 1 : Les objectifs et activités communes.....	25
1 – 1 Les activités communes avec les partenaires.....	25
1 – 2 Les objectifs en commun .....	26
Section 2 : Les contributions du partenariat.....	26
2 - 1 – Les contributions des partenaires à PROSPERER .....	26
2 - 2 – Les contributions de PROSPERER envers ses Partenaires.....	27
Section 3 : Les attentes du partenariat.....	27
3 - 1 – Les attentes des partenaires.....	27
3 - 2 – Les attentes de PROSPERER aux partenaires.....	28
Chapitre 3 : Les résultats sur les bénéficiaires.....	28
Section 1 : Les besoins à remplir.....	28
Section 2 : Les appuis fournis.....	29
2 - 1 – La création des points de ventes .....	29
2 - 2 - L'évolution du nombre de MER et PER.....	29
Section 3 : Les remarques sur la formation des MER et PER.....	30
Conclusion partielle.....	30
 Partie III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	31
 Chapitre 1 : Analyse des résultats.....	31
Section 1 : Analyse des résultats sur PROSPERER.....	31
1 - 1 – Une stratégie bien planifiée et organisée.....	31
1 - 2 – Les Particularités de PROSPERER.....	32
1 - 2 – 1 Une méthode d'approche participative.....	32
1 - 2 – 2 Les agents de proximité.....	32
Section 2 : Analyse sur le partenariat.....	32
2 - 1 – Les intérêts du partenariat.....	33
2 - 2 – Les points à surveiller dans le partenariat.....	33
Section 3 : Analyse sur les bénéficiaires.....	34
3 - 1 – Les impactes sur les MER et PER et sur l'économie régionale.....	34
3 - 2 – Les contraintes à surmonter.....	34
Chapitre 2 : Analyse SWOT de PROSPERER.....	35
Section 1 : Analyse interne.....	35
2 - 1 – Les forces.....	35

2 - 2 – Les faiblesses.....	36
Section 2 : Analyse externe.....	36
2 - 1 – Les Opportunités.....	37
2 - 2 – Les Menaces.....	37
2 - 3 – Analyse PESTEL.....	37
Section 3 : Analyse Croisée.....	39
Chapitre 3 : Les Recommandations.....	40
Section 1 : Les suggestions.....	40
1 - 1 – Organisation d'une réunion.....	41
1 - 2 – Amélioration des interventions de PROSPERER.....	41
Section 2: Les plans d'actions.....	41
2 - 1 – Organisation d'un Team-building par PROSPERER.....	41
2 - 1 – 1 La mise en œuvre et les participants .....	42
2 - 1 - 2 Ordre du jour.....	42
2 - 1 – 3 Les points essentiels.....	42
2 - 1 – 4 L'efficacité de la réunion.....	42
2 - 2 – Réaliser des actions correctives.....	43
2 - 2 – 1 Augmenter le nombre des Conseillers d'Entreprises (CE)....	43
2 - 2 – 2 Favoriser la disponibilité des formations.....	43
2 - 2 – 3 Assurer la fluidité des dossiers.....	43
2 - 2 – 4 Faciliter l'accès au crédit.....	43
Section 3 : Les Perspectives de l'étude.....	44
3 - 1 – PROSPERER.....	44
3 - 2 – Les Directions Ministérielles.....	44
3 - 3 – Les bénéficiaires.....	45
Conclusion partielle.....	45
CONCLUSION GENERALE.....	46
REFERENCES.....	i
LISTE DES ANNEXES.....	ii
TABLE DES MATIERES.....	xxi