PD-ABM-533
ISN 98461

USAID

SEMINARS AND BUSINESS PLANNING
SERVICES TO PROMOTE THE CREATION
AND
EXPANSION OF SMALL ENTREPRISES
IN MADAGASCAR

Programme APEM/USAID
Contrat N° 687 0437 C 00 4022 00

RAPPORT FINAL

Présenté à

APEM

Association Pour la Promotion de
l'Entreprise Malgache

Décembre 1994

BEST AVAILABLE COPY

RAPPORT FINAL
(CONTRAT N° 687-046-C-00-4022-00)

[illegible] pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar) s'est [illegible] l'aide à la création [illegible] entreprises [illegible]

[illegible] notamment par

[illegible] financier sous forme de prêts directs ou de garanties bancaires [illegible] par l'APEM ou de participation au capital assortie d'avance en [illegible] faite par la SIPEM [illegible] créée par l'APEM [illegible]

[illegible] accompagnement comprenant une formation collective et une assistance technique individuelle à l'adresse principalement des promoteurs bénéficiant de cet appui financier. Cet accompagnement a pour objectif de réduire les risques et ainsi d'augmenter le taux de réussite des entreprises au travers de l'amélioration des connaissances et capacité de gestion de leurs promoteurs.

Le financement de cet accompagnement pour l'année 1994 est assuré par l'USAID conformément au contrat N° 687-046-C-00-4022-00 signé les 30 novembre et 15 décembre par les deux parties.

BEST AVAILABLE COPY

I - FORMATION COLLECTIVE DES PROMOTEURS

1. Les participants

Le programme prévoyait trois sessions de formation chaque session devant compter 15 à 20 participants choisis, en priorité mais non exclusivement parmi les bénéficiaires de l'appui financier d'APEM-SIPEM.

Les participants aux trois sessions qui se sont déroulées respectivement du 02 au [illegible] 1994, du 19 au 23 septembre 1994 et du [illegible] 1994 se répartissent comme suit :

	APEM SIPEM		Autres		
	Homme	Femme	Homme	Femme	[illegible]
[illegible] session	12	1	1	1	[illegible]
[illegible] session	9	1	[illegible]	5	[illegible]
[illegible] session	2	2	10	5	[illegible]
[illegible]	23	4	14	11	[illegible]

[illegible] des participants APEM SIPEM [illegible] secteur [illegible] agriculture [illegible] sens [illegible] élevage et la [illegible] agro-alimentaire - [illegible] - (1[illegible]%) l'artisanat [illegible] - [illegible] plastique [illegible] (21%) textile [illegible] (10%) [illegible] mécanique impression [illegible] générale [illegible] garage (7%) les 2% restant [illegible] activités diverses.

Les [illegible] « autres » proviennent du Centre de Développement d'Andrianaquinaka (CDA) pour [illegible] de la Coopérative [illegible] (2) de la Coopérative [illegible] (1) et du Centre National de Recherches Industrielles et Technologiques organisme de [illegible] du programme Qualimat de l'ONUDI (6).

Géographiquement 78 % de l'ensemble des participants opérent dans la région d'Antananarivo le reste se répartissant entre différentes régions Antsirabe, Fianarantsoa, [illegible] Ampanihy, Vohemar.

BEST AVAILABLE COPY

L'éloignement géographique de certains [illegible] APEM-SIPEM n'a pas été sans poser de problèmes d'organisation [illegible] au niveau de la consultation sur le programme de formation de l'hébergement pendant la formation du suivi après la formation. Si leur éparpillement et leur faible concentration ne permettent pas d'envisager du moins pour le moment, l'organisation sur place de formations spéciales pour eux, comme certains en ont exprimé le souhait par [illegible] de la même façon que l'APEM accueille dans ses sessions à Antananarivo des participants autres que les bénéficiaires de son concours financier, il doit être possible aux organisations implantées dans les régions et qui ont un programme de formation d'accueillir dans leurs sessions les participants APEM-SIPEM. L'autre solution serait que l'APEM organise des sessions de formation décentralisées ouvertes à tous les petits et micro entrepreneurs d'une région dont ceux bénéficiaires de son concours financier ou de celui de la SIPEM.

Au plan du niveau de formation les participants constituent un groupe [illegible] où des universitaires côtoient des entrepreneurs qui n'ont que deux [illegible] d'enseignement primaire.

[illegible] montre que la capacité d'assimilation des principes [illegible] de [illegible] pas fonction des diplômes et un participant ayant [illegible] de la [illegible] dans le système secondaire est aussi apte qu'un autre à suivre la formation d'initiation dispensée. Tout [illegible] elle montre aussi que le participant [illegible] quelques années de formation [illegible] peu avec ses collègues.

[illegible] d'entrepreneurs [illegible] personnalisée [illegible] adapté [illegible] niveau et [illegible] leurs cas individuels.

[illegible] la gestion de l'entreprise est [illegible] assurée [illegible] un parent proche (conjoint, fils ou fille [illegible] une formation [illegible] même titre que l'entrepreneur. Ceci [illegible] commande pour [illegible] entreprises dont le chef n'a qu'un [illegible] formation générale.

BEST AVAILABLE COPY

BEST AVAILABLE COPY

[illegible] programme

[illegible] que le stage d'initiation à la gestion comprendrait trois modules

- [illegible] module de comptabilité
- un module de gestion
- un module de marketing

[illegible] effectifs mis au point après étude des dossiers des participants [illegible] certains d'entre eux ont porté sur

- [illegible] d'une comptabilité simplifiée des notions de gestion financière
- [illegible] de fonds de roulement et la trésorerie
- [illegible] des stocks et la gestion [illegible] compte [illegible]
- [illegible] du prix de revient
- [illegible] de marketing
- [illegible] accomplissement de diverses démarches administratives
- [illegible] réglementation du travail procédures fiscales [illegible]

A ce programme qui a reçu un accueil très favorable de la part des participants l'animateur des deuxième et troisième sessions a ajouté en introduction, un module de l'entreprise et son environnement [illegible] que les participants ont beaucoup apprécié et qui mérite de trouver sa place dans les formations à venir

Certains participants ont trouvé le programme un peu trop chargé pour cinq jours et demandé qu'il soit étalé sur sept voire dix jours. Une session d'une telle durée n'est cependant guère envisageable car pour beaucoup une absence de cinq jours de leur entreprise représente déjà un grand sacrifice

Une façon d'alléger le programme serait de faire une session de cinq jours dont deux jours d'initiation générale comprenant la manipulation d'un calculateur et trois jours centrés sur un thème qui pourrait être par exemple la comptabilité simplifiée avec exercice d'application portant sur des cas réels ou le marketing [illegible] l'organisation d'entreprise [illegible] la gestion des ressources humaines. Cette façon de faire serait, par ailleurs de nature à éviter de atténuer le hiatus entre la formation et sa mise en application. L'expérience montre que celle-ci dans les conditions actuelles, exige une prise en main indirecte sur les lieux de travail

On peut également envisager l'organisation de recyclages périodiques surtout pour les modules comme la comptabilité simplifiée

BEST AVAILABLE COPY

13 La methode

La methode utilisée comprend pour chaque module et sequentiellement

- La monce du contenu des cours et son interêt pour l'entrepreneur,
- le cours lui-même expose oralement avec usage de support visuel collectif et recours a des exemples ressortant de contextes proches de ceux des participants
- Les apprenants ont la possibilité d'interrompre l'exposé à tous moments pour demander un complément d'explication ou faire un commentaire
- de petits exercices d'application et le corrigé de ces exercices
- La remise des documents pédagogiques consignant l'essentiel du cours

Les exposés sont faits en malgache et les documents écrits en français

A la fin du cours de troisieme jour est organisée une petite séance de évaluation portant sur le contenu du cours la methode d'animation [illegible] la session La suite de [illegible] est alors ajustée [illegible] de cette évaluation

A la fin de la formation une suite de [illegible] reprenant les points essentiels du contenu des modules enseignés est soumise aux participants pour tester leurs [illegible] la session Soit dit en passant 65 à 65% [illegible] aux passeurs [illegible] ce test

[illegible] dans l'ensemble appréciée par les apprenants Ils ont [illegible] peu de recevoir les documents pédagogiques à l'avance c'est-à-dire [illegible] des cours [illegible] peut détourner leur [illegible] les exposés [illegible] un plan de [illegible] devrait [illegible] aider à bien suivre celui-ci

La [illegible] utilisée - le français - pour la rédaction du support pédagogique semble [illegible] pour quelques entrepreneurs L'usage du malgache n'est cependant pas non plus souhaité par beaucoup Deux solutions sont envisageables

- Soit garder le support en français comme il est de pratique actuellement mais le sortir d'un condensé en malgache
- Soit présenter le support en malgache en conservant en français les mots techniques n'ayant pas encore trouvé de correspondants dans le malgache courant

BEST AVAILABLE COPY

[illegible] contenu des documents pédagogiques pourraient être [illegible] d'une plus grande simplification de la présentation de la multiplication [illegible] et de petits exercices d'application assortis [illegible]

14 - L'impact de la formation

La grande assiduité des participants et leurs nombreuses interventions pendant les sessions témoignent de l'intérêt qu'ils portent aux formations dispensées. Une évaluation faite avec neuf d'entre eux en décembre 1991 soit un an et mois après a permis de confirmer cet intérêt. L'acquisition de nombreuses notions nouvelles et l'opportunité qui leur a été donnée d'échanger avec les animateurs et d'autres entrepreneurs sont les principaux avantages qu'ils déclarent avoir tiré de la session. Cependant ils avouent rencontrer des difficultés dans l'application des acquis et demandent que les formations en salle soient suivies d'un appui à l'application sur le terrain.

De fait nous avons constaté que la forme la plus tangible de l'application de la formation se limite actuellement à la tenue d'un brouillard de caisse assorti parfois d'un brouillard de banque.

Cependant la formation les a sensibilisés et leur a permis de mieux voir les problèmes notamment au niveau de la gestion de leur trésorerie et de celle de leur [illegible]. Aussi sont-ils demandeurs de formation complémentaire ou de recyclage dans ces domaines.

L'impact de la formation semble aller au-delà du cercle des participants. Certains d'entre ceux-ci ont en effet pris l'initiative de partager ce qu'ils ont acquis avec des collègues ou des membres de leur famille. D'autres [illegible] auprès de leurs amis et relations les documents pédagogiques qui leur ont été remis.

A [illegible] périodiques [illegible] compris grand chose [illegible] leur [illegible] confusément [illegible] elles en peuvent être [illegible] leur [illegible] demande-t-il qui [illegible] qui a reçu plus d'une [illegible] bénéficier [illegible] de [illegible] tandis que l'autre [illegible] avoir été handicapé par la nou- [illegible] demande que les documents pédagogiques soient [illegible] dices [illegible]

[illegible] sessions de formation [illegible] le contenu et la façon [illegible] [illegible] de [illegible] [illegible] seront apportés à la formation.

BEST AVAILABLE COPY

2 - L'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

21 - Son organisation

Les accompagnements sont assurés par les chargés de mission de la SIPEM pour les entrepreneurs de la région d'Antananarivo et sous-traités à des accompagnateurs locaux pour ceux domiciliés en province [illegible] sous la supervision de la SIPEM et de l'APEM

[illegible] fait l'objet d'une convention standard [illegible] de l'accompagnateur [illegible] qu'il doit présenter [illegible]

[illegible] bénéficiaires

[illegible] de l'accompagnement individuel sont les entrepreneurs qui ont [illegible] financier d'APEM/SIPEM. De 30 au début de l'année [illegible] pas à 45 à la fin de l'année

[illegible]

[illegible] individuel tel que [illegible] le programme initial doit [illegible]

a) au [illegible] de l'entreprise

- [illegible] de la réalisation [illegible] objet de la convention d'octroi de prêt
- [illegible] des formalités administratives et la régularisation des divers contrats de garantie tels que caution, assurance-vie, hypothèque
- la mise en place d'une comptabilité simplifiée (brouillard de banque, brouillard de caisse)
- [illegible] rapproche de paiements à l'échéance
- [illegible] en place de tableaux de bord (fichiers stocks, clients, fournisseurs, élaboration d'une trésorerie prévisionnelle sur cinq mois)
- une analyse de situation mensuelle consignée dans un rapport
- un rapport financier trimestriel comportant balance, compte de résultats et bilan

BEST AVAILABLE COPY

b) après la période de démarrage

- la mise en place d'une stratégie de développement et de pension de l'entreprise particulièrement au plan commercial et au plan technique et organisation

Les visites périodiques d'accompagnement ont été effectuées mais faute de temps et d'organisation idoine à une fréquence moindre que prévue. Ainsi si chaque entrepreneur reçoit effectivement deux ou trois visites dans le mois qui suit l'octroi du crédit - visites dont l'objet est de vérifier la mise en place des investissements [illegible] d'inciter l'entrepreneur à tenir un cahier des recettes et dépenses et le cas échéant lui apprendre à le faire, l'exhorter à établir un petit rapport mensuel sur la situation de son entreprise [illegible] par la suite il n'en reçoit [illegible] tous les deux mois. Cette visite bimestrielle est axée d'une part [illegible] des cahiers de recettes [illegible] leur exploitation aux fins d'appréhender la situation de l'entreprise [illegible] surtout sur le suivi [illegible] des paiements à l'échéance

[illegible] au objet d'un rapport mensuel [illegible] par la SIPEM [illegible]

[illegible] ont été faites pour mettre en place les fichiers [illegible] mais jusqu'à récemment [illegible]

[illegible] accomplissent [illegible] les [illegible] requises [illegible] que la convention [illegible] après [illegible] de ces formalités et de cette régularisation [illegible] aucun [illegible] a lieu avant signature [illegible]

[illegible] trimestriels sur chaque entreprise [illegible] technique et [illegible] faute d'éléments [illegible] établissement de bilan [illegible] stock, [illegible] parce [illegible] sont [illegible] dans [illegible]

BEST AVAILABLE COPY

[illegible] se limitent [illegible] le plus souvent à l'[illegible] des [illegible] eau des investissements [illegible] relevés de problèmes [illegible] la situation, les [illegible] et la formulation de [illegible]. Un état financier est [illegible] précieux.

[illegible] l'expérience que [illegible] contenu de [illegible] a été [illegible] de façon trop ambitieuse et qu'il [illegible] le revoir [illegible] un sens plus [illegible].

Ainsi [illegible] des formalités administratives [illegible] des divers [illegible] la vérification de [illegible] la mise en [illegible] comptabilité simplifiée [illegible] de cette comptabilité d'un petit compte de résultat [illegible] sont indispensables [illegible] établissement de compte [illegible] que l'entreprise soit suffisamment [illegible] pour réaliser les travaux de base (notamment [illegible] des fichiers de [illegible] client fournisseur) qui implique pour [illegible]. Les rapports périodiques quant à eux seraient [illegible] facilités s'ils pouvaient faire usage de formulaire à remplir.

En revanche une plus grande attention devrait être portée aux aspects commerce, technique et organisation des entreprises et un effort fait pour sensibiliser les accompagnateurs sur ces questions quitte au cas où ils ne se sentent pas à même de répondre aux besoins des entreprises à ce qu'ils fassent appel à d'autres compétences comme par exemple celles des entreprises membres de l'APEM.

2.4 - [illegible] de l'accompagnement individuel

[illegible] d'accompagnement sont [illegible] des entrepreneurs. [illegible] ceux qui sont réguliers [illegible] leur remboursement les accueillent avec intérêt, voire les recherchent et n'hésitent pas [illegible] cas échéant [illegible] rendre au bureau de l'accompagnateur pour lui demander toutes sortes [illegible] et d'assistance. Par contre ceux qui ont enregistré un ou deux [illegible] redoutent ces visites et s'efforcent de s'y soustraire. Or ce sont [illegible] le plus [illegible]. Un effort de communication de la part des accompagnateurs devrait [illegible] comprendre la véritable nature de l'accompagnement [illegible] pas [illegible] le simple recouvrement des créances.

BEST AVAILABLE COPY

[illegible] on prend le taux de recouvrement comme indicateur de l[illegible] capacité de l'accompagnement accompli, on peut dire que celui-ci a contribué à éviter la détérioration de la situation et même à réaliser une modeste [illegible]. En [illegible] le taux de recouvrement était de 62 % pour le [illegible] compte [illegible] de 78 % pour les prêts [illegible] 85 % respectivement.

BEST AVAILABLE COPY

3 FORMATION DES FORMATEURS

31 - Les bénéficiaires

Le programme initial avait prévu le recyclage de 15 accompagnateurs. Mais le nombre de ceux-ci se limite en fait à [illegible]. Bien qu'ils aient été tous invités, seulement six ont effectivement été présents à la session, trois accompagnateurs [illegible] d'APEM, un sous-[illegible] établis à Toamasina et un accompagnateur de Fianarantsoa.

32 - Les objectifs et la méthode

Le programme initial avait prévu deux sessions de formation [illegible] devant faire le point [illegible] les [illegible] devant [illegible] l'accompagnateur.

[illegible] formation plus [illegible] deux sessions de deux jours [illegible]

[illegible] sur l'évaluation de l'accompagnement [illegible], cette [illegible] se faire à partir de réflexion des accompagnateurs sur leur [illegible] des échanges entre [illegible] l'animateur [illegible] responsable [illegible] discussions ouvertes [illegible] groupe de promoteurs [illegible] visite [illegible] de ceux entreprises [illegible] qui remboursant [illegible] moyen de [illegible] que de visites périodiques dans son entreprise [illegible] autre qui [illegible] problèmes de remboursement [illegible] peu profité de la [illegible] lad[illegible] participe et réduite les visites de l'accompagnement.

[illegible] sur la définition [illegible] méthode d'accompagnement [illegible] l'animateur [illegible] l'APEM [illegible] d'entendre d'autres institutions sur [illegible] de l'accompagnement.

BEST AVAILABLE COPY

[illegible] choisies [illegible] Caisse Française de Développement (C.D.) [illegible] Rurale Tanoran Ambo [illegible] Enrique [illegible] Varotra [illegible] partenaires de l'[illegible] SIPEM dans la promotion de la petite et micro-entreprise.

La session s'est déroulée comme prévu.

33 Les résultats

La session a permis de mettre en exergue les problèmes et les lacunes de l'accompagnement et abouti à la formulation de propositions très concrètes d'amélioration dont certains d'ailleurs ont été reprises dans le présent rapport final, d'autres telles l'allégement du travail du Comité d'octroi, la formulation des rapports déjà mis en application.

La méthode de formation choisie qui associe exposé théorique, réflexions des participants sur leur expérience, témoignages d'autres professionnels, interviews sur le terrain selon une grille définie, discussions ouvertes avec les promoteurs sur ce qu'ils pensent de l'accompagnement [illegible] est révélé [illegible].

Toutefois quelques améliorations pourraient être apportées pour les sessions [illegible] élargir le cercle des participants [illegible] encore plus [illegible] accompagnement - associations, cabinets privés, organismes publics [illegible] à tous intervenants la mise par écrit de [illegible] leurs [illegible] assortir la visite interview de la présentation de [illegible] intégralement l'accompagnement [illegible] pas [illegible] reçu.

[illegible] améliorer [illegible] des taux de remboursement [illegible] et le développement [illegible].

BEST AVAILABLE COPY

RECAPITULATIF FINANCIER

	Prévu	Réalisé	Gap
[illegible] de formation	[illegible]	[illegible]	1 238 000
[illegible] de formation	[illegible]	[illegible]	1 303 000
[illegible] de formation	[illegible]	[illegible]	1 325 000
[illegible]	[illegible]	10 179 000	4 260 000
Acc[illegible] individuel	[illegible]	[illegible]	158 112
	[illegible]	126 975 112	7 667 888

BEST AVAILABLE COPY

15