

## Le Cite :

# Une ONG au service des très petits entrepreneurs malgaches

*Le Cite (Centre d'information technique et économique) est une ONG malgache qui œuvre pour le développement économique, social et entrepreneurial à Madagascar à travers le renforcement et la professionnalisation de très petits entrepreneurs et de leurs groupements. La démarche du Cite est originale et se démarque des centres de services ou prestataires d'appuis privés traditionnels des pays en développement par deux caractéristiques principales :*

- ◆ *le développement et la commercialisation d'une offre intégrée de services ;*
- ◆ *la combinaison complémentaire de ventes d'expertise et de gestion de projet.*

**L**e Cite a développé une approche qui répond aux demandes de renforcement des très petits entrepreneurs (TPE) en leur offrant un ensemble intégré de services non financiers. L'offre est dite intégrée car les services proposés sont complémentaires dans le temps, dans l'espace, dans les différentes étapes de développement de l'entreprise et dans les différents stades de renforcement de compétences des entrepreneurs. Cette offre se présente comme sur un continuum de prestations allant du simple renseignement à l'accompagnement dans la mise en pratique.

### ORGANISATION DU CITE

Le Cite emploie environ 80 personnes dont 40 femmes sur 15 lieux de travail différents. Son chiffre d'affaires en 2011 s'élève à 580 000 € environ. Le Centre délivre ses services au travers de deux pôles :

- ◆ le pôle accompagnement des TPE, constitué d'une équipe de six personnes, responsables des services d'appuis aux TPE et aux artisans dans leur parcours de professionnalisation ;
- ◆ le pôle information, constitué d'une équipe de 12 personnes assurant la mise en œuvre d'un système d'information (recueil et structuration d'informations, observatoire, valorisation de l'information) pour délivrer des produits d'informations adaptés aux cibles (ouvrages, émissions de radio, informations via la téléphonie mobile, etc.). Ce pôle gère aussi la médiathèque du siège qui dispose de 13 000 références. Il accueille plus de 23 500 visiteurs et effectue environ 18 000 prêts l'année.

→ Article rédigé pour la revue par :

Haingonirina Randrianarivoni (Cite) et Marie-Christine Lebreton (Gret)

→ Pour en savoir plus : [www.cite.mg](http://www.cite.mg)

## ÉTUDES DE CAS

## Le Cite : une ONG au service des très petits entrepreneurs malgaches

Le Cite dispose de 14 antennes, composées de 46 personnes. Structures à taille humaine, facilement accessibles et reconnues localement, elles constituent des centres de ressources de proximité, proposant aux TPE et à leurs groupements locaux l'offre intégrée de services du Cite en matière d'information et d'accompagnement.

## L'OFFRE DE SERVICES DU CITE

L'offre de service conçue et développée par le Cite est déployée à travers son réseau de proximité d'antennes. Ces prestations non financières touchent plusieurs grands domaines : l'information, la formation, l'accompagnement ou l'appui-conseil et l'animation. En moyenne, le Cite délivre 120 000 prestations l'année.

### ● Services d'information

Grâce à sa base documentaire, ses réseaux d'information et les études réalisées par son équipe, le Cite cherche à mettre à disposition des TPE des informations actualisées et adaptées à leurs besoins, notamment au travers :

- ◆ **de médiathèques** : chaque antenne dispose d'un fonds documentaire de 400 à 2 000 ouvrages spécialisés dans la littérature technique et pratique. Une base documentaire de 28 000 références (ouvrages, rapports et articles de revues) est également accessible par Internet. Les rayons sont en libre accès et des espaces de lecture (de 10 à 15 places) sont à la disposition du public ;
- ◆ **de services d'orientation et de mise en relation** : ce service facilite la mise en relation des PME-PMI avec différents partenaires et les accompagne dans leur démarche en leur apportant des conseils et une assistance personnalisée pour rechercher de l'information selon leurs besoins : création d'entreprise, développement de leurs activités, etc. ;
- ◆ **un espace cyber avec accompagnement** : chaque antenne dispose de 3 à 6 postes ouverts au pu-

*Les médiathèques des antennes et du siège ont reçu plus de 47 000 fréquentations en 2011.*

## Historique du Cite

Fondé en 1967 par la Coopération française, le Cite était à l'origine un centre de documentation et d'information basé à Antananarivo. Il devient en 1996 une



association de droit malgache et développe peu à peu son panel d'activités. En parallèle, le Cite élargit son implantation géographique et ouvre ses premières antennes en 1998 à Antsirabe. De 1998 à 2011, le Cite ouvre 14 antennes grâce à des collaborations institutionnelles avec les communes urbaines, les régions ou les chambres de commerce et divers partenaires financiers. Durant cette période, il œuvre pour son autonomisation institutionnelle et financière de la Coopération française.

En 2009, le Cite change ainsi de statut pour devenir une ONG malgache. Il est désormais géré par un conseil d'administration constitué de représentants de groupements professionnels et d'organismes de formation appartenant aux secteurs d'activité dans lesquels le Centre s'est spécialisé : artisanat, agriculture et agrolimentaire, technologies de l'information, industrie et médias.

En 2009, la charge du salaire du directeur général, assumée par le ministère français des Affaires étrangères depuis l'ouverture du Cite en 1967, est reprise sur les fonds propres du Cite sous l'autorité directe du président du conseil d'administration. Cela inaugure la phase d'autonomie totale du Cite.

blic et connectés à Internet par ADSL, Vsat ou par clé. Un animateur est présent pour des appuis personnalisés et des formations aux TIC et à l'utilisation d'Internet ;

- ◆ **l'information non documentaire** : les antennes disposent d'espaces pour promouvoir et informer le public sur certains produits en exposant des échantillons (matières premières, emballages, intrants, outillages, etc.) ;
- ◆ **l'édition et la vente de publications techniques** en malgache (80 titres au catalogue Cite) ;
- ◆ **des émissions radios locales et nationales** : chaque antenne a conclu une convention de partenariat avec des stations de radios locales

## ÉTUDES DE CAS

## Le Cite : une ONG au service des très petits entrepreneurs malgaches

pour la réalisation et la diffusion d'émissions radio en lien avec les activités de l'antenne du Cite et les besoins d'information des petits opérateurs économiques locaux. Le Cite dispose même d'une banque de programmes d'émissions en malgache accessible par Internet : [e-haino](#);

- ◆ **autres prestations d'information** : le Cite dispose également d'un centre d'appel téléphonique (Tel'ko) et d'un service personnalisé d'accès à l'information (informations techniques, économiques, juridiques, liste de contacts, liste de documents, orientation, mise en relation, etc.).

### ● Services de formation

Le Cite a par ailleurs développé des services de formation professionnelle continue et évolutive adaptés aux besoins des petits opérateurs économiques, notamment :

- ◆ des **formations professionnelles techniques** (artisanat, agriculture, agroalimentaire, petits métiers divers-cuir, travail des métaux, maçonnerie, etc.);
- ◆ des **formations en gestion** simplifiée de l'exploitation des TPE/artisans;

*Plus de 4 100 entrepreneurs ont bénéficié de formations techniques en 2011.*

- ◆ des **formations en design** (créativité et innovation, respect de la qualité et des standards/normes);
- ◆ des **formations en commercialisation et marketing**;
- ◆ et une initiation à la **bureautique** et à l'**Internet**.

### ● Services d'accompagnement

Le Cite accompagne également les artisans dans leur activité professionnelle, notamment au travers :

- ◆ d'un **accompagnement post-formation**;
- ◆ d'un **appui-conseil personnalisé**, portant sur l'analyse des besoins, des recommandations et la définition d'étapes de progression, et un accompagnement dans le temps;
- ◆ un **diagnostic approfondi** de la structure, notamment au travers de l'élaboration d'un bilan de l'activité et son analyse, la mise en place de plans d'action et un accompagnement concerté pour la réalisation;
- ◆ un **appui à la commercialisation** via la recherche de débouchés, un appui à la mise en place de

*Environ 1 400 artisans ont été appuyés dans leurs activités de commercialisation en 2011.*

## Témoignage de Nama, éleveur de poulets de chair à Bétainomby

Nama a 55 ans. Il est marié, père de six enfants. Il vit en à Bétainomby, près de Toamasina. Après avoir travaillé comme ouvrier, réceptionniste et cultivateur, il se retrouve au chômage en 2000.

Il apprend à la radio que l'antenne du Cite de Toamasina offre une formation d'élevage de poulets de chair. Il y participe et commence dans la foulée son élevage avec 110 têtes de poulets de chair. Il n'enregistre que trois décès et met en vente son cheptel au bout de 33 jours. Depuis, il adhère au Cite et fréquente régulièrement l'antenne de Toamasina pour consulter la documentation et mettre à jour



*Élevage de poulets de chair de Nama*  
© Tiana Razafindrakoto

ses connaissances en agriculture et élevage avicole. Il suit régulièrement l'émission périodique du Cite sur la radio nationale malgache. Nama estime que les services du Cite lui ont permis d'entreprendre cette nouvelle activité, d'améliorer ses connaissances et la productivité de sa ferme.

Les conditions de vie de sa famille se sont améliorées, leur état de santé et leur alimentation sont meilleurs. Il apprécie aussi l'accueil convivial, la capacité de réponse de l'équipe de l'antenne et leur patience. Il aimerait maintenant que le Cite lui propose une formation d'élevage de canard-pékin.

## ÉTUDES DE CAS

Le Cite : une ONG au service des très petits entrepreneurs malgaches

centrales d'achats, la réalisation de supports de communication, ou encore l'appui à la participation de foires/salons ;

- ◆ **l'appui à la structuration** d'entreprises artisanales en groupements (association, coopérative, GIE), ou la redynamisation de groupements existants ;
- ◆ et **l'appui à la création d'entreprise** au travers de l'accompagnement de porteurs de projets dès l'identification d'une activité génératrice de revenu, l'accompagnement à la conduite d'études préalables, la réalisation d'un *business plan*, l'offre de conseils sur les démarches de financement, et un renforcement de capacités jusqu'à la phase test de fonctionnement de l'entreprise.

## ● Animation

*6 plateformes de concertation entre artisans et pouvoirs publics sont animées et facilitées actuellement par le Cite.*

Enfin, le Cite assure des activités d'animation qui se traduisent par :

- ◆ **l'organisation de rencontres** d'artisans, d'ateliers thématiques, de salons et d'expositions et l'organisation de rencontres médias ;
- ◆ **l'animation de plateformes de concertation** entre les artisans et les pouvoirs publics ;
- ◆ **l'animation de réseaux** par la mise en relation d'acteurs, la veille et la production de synthèses (réseau Eau Ran'Eau – [www.cite.mg/raneau](http://www.cite.mg/raneau), filière miel, filière soie).

## FINANCEMENT DES SERVICES DU CITE

Les prestations de services du Cite sont commercialisées sous la forme d'adhésion et de vente à la carte. L'adhésion coûte entre 2 000 et 10 000 Ariary l'année (soit 0,73 à 3,65 €) suivant la taille de l'entreprise, et permet à l'adhérent d'accéder librement à

## Témoignage de Razanadrasoa dit Soussou à Ambatolampy

Encore en poste au tribunal Ambatolampy, mais souhaitant préparer son départ en retraite, Soussou a initié plusieurs activités génératrices de revenus.

En 2008, elle assiste à une session d'information et de sensibilisation effectuée par l'un des animateurs de l'antenne du Cite d'Ambatolampy. Elle décide d'adhérer à l'antenne. Elle suit d'abord une formation en informatique, puis une formation en apiculture en 2009. L'activité l'intéresse vue l'utilisation multiple qu'elle peut faire du miel. Elle démarre son activité à l'issue de la formation en installant cinq ruches dans son jardin. La documentation et l'appui-conseil délivrés par l'antenne lui permettent de compléter les éléments de base reçus à la formation.

Avec les revenus issus de la vente du miel, elle acquiert des équipements de cuisine. Depuis, elle a également suivi une formation en pâtisserie. Elle se documente régulièrement en empruntant des livres ou en achetant des manuels. Ce sont néanmoins les formations et l'appui-conseil qui, selon elle, répondent au mieux à ses besoins. Elle considère que grâce aux services du Cite, elle a pu démarrer une activité apicole qui lui génère durablement des revenus.

*Soussou et ses 5 ruches* © Tiana Razafindrakoto



la médiathèque de l'antenne, de consulter sur place la littérature et d'emprunter de la documentation. Cette adhésion lui permet aussi d'être renseigné et orienté par l'équipe des antennes, et d'être alerté sur toutes les animations, formations et événements mis en œuvre par l'antenne.

Les autres appuis et services sont facturés. Des fiches ou manuels techniques en malgache sur certains



## ÉTUDES DE CAS

## Le Cite : une ONG au service des très petits entrepreneurs malgaches

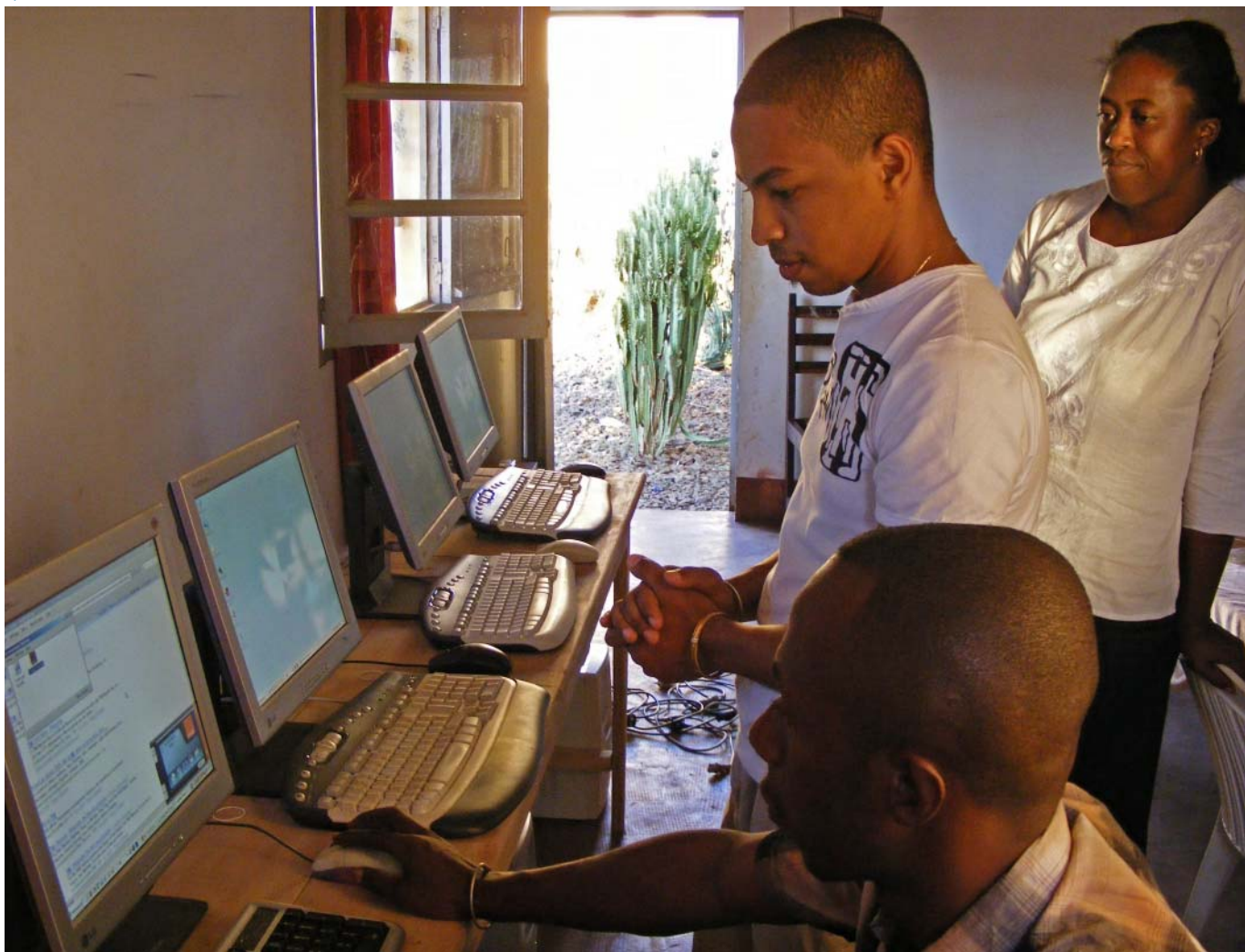
sujets spécifiques sont en vente : 1 000 Ariary pour une fiche (0,36 €) et 5 000 Ariary pour un manuel (1,80 €). Si une personne souhaite une recherche d'information plus spécifique (liste de contacts, de partenaires, etc.), un service de veille est à sa disposition et la prestation lui sera facturée 5 000 Ariary par heure de recherche (1,80 €). Une prestation d'appui-conseil, qui consiste en un accompagnement personnalisé de l'activité de l'entreprise à travers l'identification des points de blocage, des obstacles, la recherche collaborative de solutions, l'émission de recommandations et de conseils et le suivi de leur application, peut être facturé entre 5 000 et 10 000 Ariary (1,80-3,65 €). Le coût d'accès à une formation est variable : une formation en art culinaire/pâtisserie de trois jours coûte 3 000 Ariary (1 €), une formation en vannerie de 5 jours coûte 7 000 Ariary (2,56 €), et une formation en maroquinerie de 5 jours coûte 10 000 Ariary (3,65 €).

### EXPERTISE ET GESTION DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Afin d'assurer cette offre de services au niveau de chacune de ses antennes et supporter la partie du coût des services non couverte par le paiement des TPE, le Cite se positionne également en **prestataire d'expertise** et en **opérateur de projets** de développement.

La vente d'expertise est focalisée sur les métiers et thématiques du Cite : étude filières, enquêtes, formation, conception et mise en place de centres de documentation, numérisation, ingénierie de formation, évaluation de projets, etc. La conduite de projets de développement s'effectue en lien avec les services déjà déployés au sein des antennes et en cohérence avec l'implantation géographique du Cite.

Cyber de l'antenne d'Antsiranana © Cite



## ÉTUDES DE CAS

## Le Cite : une ONG au service des très petits entrepreneurs malgaches

Ces deux activités équilibrent les ressources financières du Cite et permettent d'assurer le maintien de la mission sociale du Cite sur l'ensemble des antennes : la prestation de services aux TPE.

Elles permettent également aux collaborateurs du Cite de renforcer leurs compétences, et ainsi d'enrichir et diversifier les prestations et services qu'ils délivrent aux TPE. Les études permettent ainsi de développer l'expertise d'accompagnement du personnel du Cite sur certaines filières. Les informations collectées dans le cadre des études ou des projets viennent quant à elles alimenter les médiathèques ou le service question/réponse. La conduite de projets permet enfin de tester et piloter de nouveaux types d'appuis aux artisans, de capitaliser sur ces

expériences et de concevoir une offre formalisée comme l'appui-conseil aux petits entrepreneurs ou l'appui à la structuration de groupements.

Aujourd'hui, la contribution des adhésions et de la vente de services aux TPE (et de la vente d'expertise) ne s'élève encore qu'à 36 % des ressources totales du Cite, mais est en hausse régulière. L'objectif du Cite est d'amener ce pourcentage à plus de 50 % afin de réduire la contribution des projets à son budget. La quête de cet équilibre « idéal » entre ventes de services et subventions de projets est essentielle. Une part trop importante de subventions de projets lierait la structure du Cite à un fonctionnement opérationnel de court terme lié au rythme des projets sans possibilité de maîtrise des coûts à moyen terme.

## Le réseau des antennes du Cite

Le réseau des antennes constitue l'originalité et l'une des forces du Cite. Le Centre gère un réseau de proximité de 14 antennes. Les antennes renseignent, orientent, informent, forment, conseillent, appuient et animent les opérateurs économiques, qu'ils soient producteurs agricoles, artisans, petites entreprises, jeunes en recherche d'emploi, professeurs ou consultants, ou même étudiants.

En 2007, un projet en partenariat avec le Gret est initié afin de redynamiser le réseau d'antennes existant, dont l'activité déclinait depuis quelques années. Le projet permet :

- ◆ de désenclaver les antennes en améliorant la circulation de l'information et les systèmes de communication ;
- ◆ de développer des partenariats locaux et d'insuffler de nouvelles activités à travers la conception de l'offre de services intégrés ;
- ◆ d'harmoniser les pratiques ;
- ◆ de renforcer les compétences et les ressources humaines des antennes ;
- ◆ de créer trois antennes supplémentaires ;
- ◆ et de créer un département au siège (pôle Accompagnement) entièrement dédié aux antennes et à l'offre de services aux TPE.

Afin de poursuivre la dynamisation de l'activité des antennes, un dispositif d'évaluation de la performance des antennes a été récemment mis en place. Ce dispositif évalue les résultats atteints par antenne par rapport aux objectifs fixés par semestre en termes quantitatifs (nombre de prestations d'appui-conseil réalisé par exemple), financiers (recettes par type d'offre) et qualitatifs (qualité de l'accueil, réactivité, etc.).

Le réseau de proximité du Cite



Antenne d'Antsirabe © Cite



## ÉTUDES DE CAS

Le Cite : une ONG au service des très petits entrepreneurs malgaches

En retour, une part trop faible de subventions projets affaiblirait le dispositif de prestation aux TPE et la mission sociale du Cite, qui ne peut se refinancer seul à partir du seul chiffre d'affaires qu'il génère.

### FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS ET CONTRAINTES

Le Cite a développé une stratégie d'appuis opérationnels, accessibles et décentralisés qui le positionne comme un acteur essentiel des politiques de développement économique malgaches. Son réseau d'antennes est un facteur clé de cette stratégie et lui permet d'apporter aux acteurs une capacité d'intervention rapide, opérationnelle et fiable en région. Cet atout lui permet de se positionner sur des marchés financés par d'importants bailleurs tels que le Fida avec le programme Prosperer, la FAO avec les CSA, et l'Union européenne et PlaNet Finance avec le programme Madacraft.

Le déploiement de partenariats locaux avec les autorités et les chambres de commerce locales lui permet aussi de travailler en complémentarité et non en substitution des institutions publiques d'appui aux entreprises. Le Cite veille néanmoins à conserver son autonomie et sa neutralité politique lui permettant ainsi de se positionner en facilitateur et en animateur auprès de toutes les parties prenantes.

L'un des défis auquel est confronté le Cite tient néanmoins à sa capacité de maintenir une offre complète de services au niveau de l'ensemble de ses antennes. Ses partenaires actuels ou potentiels ne sont en effet pas tous enclins à travailler dans l'ensemble des régions d'implantation du Cite ou à appuyer le développement de la gamme complète des services proposés par les antennes. Ces contraintes s'ajoutent à celles déjà citées plus haut qui consistent à équilibrer les offres de services à moindre coût aux TPE face aux ventes d'expertise, qui financent le fonctionnement de l'entreprise sociale.

Pour ne pas s'écarter de sa vocation première, le Cite mise sur une équipe non seulement professionnelle mais surtout engagée et consciente des enjeux de sa réussite dans le développement économique et social du pays. Il recherche également l'adaptation constante de son offre aux besoins des petits entrepreneurs, notamment grâce aux apprentissages et

nouvelles connaissances acquises par les équipes au sein des missions d'expertise ou des projets auxquels ils participent. Cette capitalisation d'expérience fait partie intégrante de la stratégie du Cite et lui permet de transformer les savoirs individuels en savoir collectif.

### ENJEUX POUR L'AVENIR

Les priorités du Cite sont de parvenir à atteindre et maintenir cet équilibre nécessaire entre projets, expertise et prestations auprès des TPE afin que soit assurée, maintenue et enrichie durablement la mission sociale du Cite.

En parallèle, le Centre recherche une amélioration continue de la qualité de ses services. L'équipe estime que la durabilité du Cite et de son service dépendent autant du dispositif original et de ses avantages comparatifs (offre intégrée et réseau de proximité) que d'une réelle reconnaissance de la qualité des services délivrés. Dans les mois à venir, le Cite aura donc pour objectif d'améliorer la qualité des services dans le but de générer des résultats et un impact plus important pour l'activité entrepreneuriale du client.

Le Cite souhaite aussi s'ouvrir et mieux s'intégrer dans la sous-région de l'océan Indien. Aujourd'hui principalement confronté aux réalités locales et restreintes aux frontières malgaches, le Cite estime qu'une partie de son avenir se situe aussi dans son intégration sous-régionale en tant que prestataire, opérateur ou partenaire. Le positionnement reste encore à définir.

Enfin, le renforcement de l'usage des TIC et notamment de la téléphonie mobile dans la diffusion d'information est une étape incontournable du développement de son offre de services. L'utilisation de dispositifs mobiles permet en effet d'atteindre une clientèle de TPE éloignée de tout service de proximité des antennes ou de compléter et renforcer des prestations déjà opérées en présentiel par les équipes. Elle permet aussi de répondre à des besoins à plus large échelle grâce à des capacités d'automatisation de la communication, tout en offrant des solutions possibles de financement des prestations via la mise en place de numéros spécifiques et des accords avec les opérateurs de téléphonie. ●