

FINAL TECHNICAL REPORT / RAPPORT TECHNIQUE FINAL RAPPORT TECHNIQUE FINAL - ENTREPRENEURIAT ET INCLUSION ÉCONOMIQUE DES JEUNES ET DES FEMMES À MADAGASCAR

St-Jean, Étienne;

;

© 2020, ST-JEAN, ÉTIENNE



This work is licensed under the Creative Commons Attribution License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction, provided the original work is properly credited.

Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>), qui permet l'utilisation, la distribution et la reproduction sans restriction, pourvu que le mérite de la création originale soit adéquatement reconnu.

IDRC Grant / Subvention du CRDI: 108529-001-Promoting the economic inclusion of youth and women through entrepreneurship in Madagascar

**Entrepreneuriat et inclusion économique des
jeunes et des femmes à Madagascar**
Projet CRDI – 108529-001

Rapport technique final
Avril 2017 à octobre 2020

Présenté au
**Centre de Recherche pour le
Développement International (CRDI)**

10 décembre 2020

Étienne St-Jean, Ph.D.
Université du Québec à Trois-Rivières
Canada

SOMMAIRE

L'activité principale du projet est de mener l'enquête du *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) à Madagascar sous l'égide de l'INSCAE et piloté par Claudine Ratsimbazafy et son équipe. Cela consiste en l'enquête auprès de la population adulte (APS) d'un minimum de 2 000 personnes sur le territoire et auprès des 36 experts nationaux (NES). La période a permis la réalisation de trois cycles de collecte, d'analyse et de diffusion des résultats.

PROBLÈME SUR LEQUEL PORTE LA RECHERCHE

Le projet vise à permettre à Madagascar d'obtenir des informations fiables sur l'activité entrepreneuriale de leur pays en ayant recours à la méthodologie proposée par le *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). Cette information permet aux politiques publiques de mieux orienter les aides et soutiens à l'égard des entrepreneurs ou des personnes pouvant potentiellement le devenir. L'accès au consortium international GEM permet également aux équipes de renforcer leur capacité de recherche en recevant un soutien technique du consortium ainsi qu'un soutien de type « mentorat » de la part de l'UQTR (Canada). Des activités de réseautage et de diffusion dans les conférences internationales francophones sont également proposées à cette fin. De plus, une activité de formation et de transfert de connaissance a spécifiquement été réalisée par l'UQTR pour le bénéfice des chercheurs et étudiants gradués de l'INSCAE.

PROGRÈS ACCOMPLIS EN VUE DE L'ATTEINTE DES PRINCIPALES ÉTAPES

Le projet consiste en la réalisation de trois cycles annuels du *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) à Madagascar. Chaque année avait des étapes-clés similaires à franchir, à savoir :

1. Participation à l'assemblée générale annuelle du consortium GEM (GERA) (février);
2. Soumission d'une méthodologie spécifique pour Madagascar au consortium GEM (GERA) (avril);
3. Collecte de données auprès de la population (APS) et auprès des experts (NES) (juin-septembre);
4. Vérification de la qualité des données par GERA et approbation (octobre à décembre);
5. Production du rapport national de Madagascar et sa diffusion (février à juin);

6. Participation à une conférence académique francophone (selon les conférences choisies).

Globalement, le projet a suivi toutes ces étapes-clés dans les délais impartis ou avec de légers retards, mais aucun retard n'a compromis la réalisation effective des activités. Tel que mentionné précédemment, suite à une réflexion quant aux bénéfices d'une participation à une conférence internationale francophone en comparaison aux besoins réels de l'ensemble de l'équipe GEM Madagascar en termes de transfert de connaissances, il a été convenu de remplacer la dernière participation prévue pour une activité de formation et de diffusion se déroulant à Madagascar. Dans les sections subséquentes de ce projet, le lecteur pourra obtenir les hyperliens relatifs aux diffusions des rapports GEM Madagascar pour chacune des trois années, confirmant alors que tout le cycle a été accompli avec succès.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE ET DES INCIDENCES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT

Pour rappel, l'objectif général du projet consiste à promouvoir l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes à Madagascar à travers le renforcement des capacités locales de recherche et des analyses pertinentes et utiles.

Les objectifs spécifiques du projet sont les suivants :

1. Renforcer les capacités locales de recherche sur l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes à Madagascar;
2. Promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes à Madagascar en développant des outils d'analyse sexo-spécifiques utiles à la prise de décision publique;
3. Accompagner le développement d'une stratégie de mobilisation de ressources nationales et internationales pour pérenniser l'analyse de la dynamique entrepreneuriale à Madagascar.

Les lignes qui suivent aborderont chacun de ces objectifs en détail.

Objectif 1 : Renforcer les capacités locales

Les capacités locales de recherche sur l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes à Madagascar ont été grandement renforcées. Plusieurs aspects doivent être considérés. Premièrement, le projet a permis à l'INSCAE de travailler en étroite collaboration avec l'Institut National de Statistique de Madagascar (INSTAT) afin de développer une proposition de méthodologie pour le consortium GEM (GERA). Cette collaboration a amélioré les

compétences locales de l'INSCAE puisque les experts de l'INSTAT ont proposé des balises structurées afin de produire un échantillon représentatif de la population de Madagascar, ce qui obligeait la sélection aléatoire de personnes partout sur le territoire. En retour, l'INSCAE a amené l'INSTAT à considérer l'entrepreneuriat comme étant un sujet important sur lequel produire des données statistiques. Afin de réduire les coûts, l'INSTAT a collecté les données du GEM tout en faisant en parallèle une collecte de données sur des sujets distincts. Sans présumer que l'INSTAT pourrait poursuivre la collecte dans le futur, l'expertise sur la préparation d'une enquête concernant l'entrepreneuriat a été acquise par l'INSTAT.

Deuxièmement, l'équipe GEM Madagascar de l'INSCAE a participé à deux tables rondes dans des conférences internationales. Lors de ces activités, l'équipe a travaillé en étroite collaboration avec celle de GEM Maroc, préalablement financée par le CRDI (2014-2017). Une collaboration en recherche a aussi été signée entre ces deux équipes et des projets de publication sont envisagés.

Troisièmement, la participation à la dernière conférence internationale francophone prévue a été remplacée par une semaine de formation et de diffusion du rapport GEM Madagascar. Cette formation s'est déroulée à l'INSCAE. À cette occasion, le professeur Marc Duhamel de l'UQTR et membre de l'équipe GEM Canada a préparé une formation spécifique pour tous les chercheurs et les étudiants gradués de l'INSCAE (plus d'une trentaine de personnes). La formation portait sur l'utilisation de STATA (un logiciel spécialisé en économétrie) avec les données du GEM. L'objectif était de faire travailler les personnes avec la base de donnée GEM Madagascar ainsi que celles des autres pays afin de produire des données susceptibles d'être publiés dans des revues scientifiques ou des conférences internationales. L'équipe de l'INSCAE a profité de cette visite pour coordonner avec le dévoilement du rapport GEM 2018, permettant ainsi une courte présentation des données de GEM Canada et montrant aux personnes présentes d'autres perspectives de l'utilisation des données.

Quatrièmement, la responsable de l'équipe GEM Madagascar, la Pre Claudine Ratsimbazafy, a été amenée à participer à un autre projet mené par l'UQTR : Jeunesse Malgache Compétente au Travail (JMCT). Dans le cadre de ce projet, l'un des volets concerne l'entrepreneuriat chez les étudiants. L'INSCAE est l'un des partenaires de ce projet et collabore en étroite collaboration avec l'UQTR dans ce projet financé par Affaires Mondiales Canada. Plus spécifiquement, les compétences avérées de la Pre Ratsimbazafy concernant l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes lui ont permis de jouer un rôle plus grand dans la collecte et l'analyse spécifique de ce projet. Elle est l'une des deux experts choisis pour

interpréter les résultats de recherche et structurer des propositions visant des améliorations aux interventions des acteurs de l'écosystème entrepreneurial. Cette position stratégique lui a sans doute été offerte grâce à la renommée acquise de ses expériences sur le présent projet de recherche.

En conclusion de cet objectif, je souligne que l'équipe est toujours propriétaire des données collectées et qu'elle envisage la production scientifique dans des revues savantes. Tout porte à croire que l'équipe poursuivra ses efforts dans la préparation de manuscrits issus des données du GEM analysés.

Objectif 2 : Promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes par des outils d'analyse sexo-spécifiques utiles à la prise de décision publique

Pour cet objectif spécifique, il convient de souligner les efforts importants qui ont été faits par l'équipe. Premièrement, soulignons que chaque rapport possédait des données spécifiques liées aux jeunes et aux femmes. En particulier, le rapport GEM Madagascar 2018 possédait des cas de femmes entrepreneures qui ont été ajoutés afin d'illustrer de manière spécifique les observations du rapport. Dans le rapport 2019, on a fait ressortir les distinctions entre les hommes et les femmes dans les taux d'entrepreneuriat mais aussi dans les financements qui sont accordés selon le genre, ainsi que des différences de perception concernant l'accompagnement entrepreneurial au pays. Ainsi, chaque rapport a été une occasion de susciter la discussion sur la base de données probantes.

Deuxièmement, l'équipe GEM Madagascar a pris soin d'inviter les différentes organisations qui soutiennent les femmes et les jeunes en affaires lors des dévoilements des rapports nationaux. L'objectif était bien évidemment de sensibiliser les praticiens et acteurs sur le terrain sur les résultats obtenus au regard de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes.

Troisièmement, les retombées médiatiques des dévoilements de rapport GEM Madagascar ont permis une diffusion plus large des enjeux liés à l'entrepreneuriat, et parfois spécifiquement de l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes. Par exemple, quelques reportages dans le journal L'Express de Madagascar :

<https://lexpress.mg/16/10/2020/claudine-ratsimbazafy-lentrepreneuriat-gagnerait-a-etre-mieux-accompagne/>

<https://lexpress.mg/26/09/2020/pays-a-faible-revenu-madagascar-au-premier-rang-en-entrepreneuriat/>

<https://lexpress.mg/23/09/2020/enquete-rapport-exclusif-sur-lentrepreneuriat/>

<https://lexpress.mg/09/03/2019/claudine-ratsimbazafy-les-malgaches-font-le-choix-de-devenir-entrepreneur-avant-tout/>

<https://lhebdo.mg/10/05/2019/professeur-claudine-ratsimbazafy-pour-un-etat-accompagnateur-de-lentrepreneuriat/>

Quelques remarques complémentaires à celles précédentes. Le hasard fait en sorte que je suis également impliqué dans le projet JMCT. Lors de certaines rencontres, les acteurs présents dans les différentes institutions ont fait référence aux données produites dans le rapport GEM Madagascar. Certes, la présence de la Pre Claudine Ratsimbazafy y est pour quelque chose, mais cela démontre assez bien que le rapport est utilisé pour d'autres contextes associés, dans ce cas-ci, la formation et la préparation des étudiants intéressés par l'entrepreneuriat.

À noter également que les équipes GEM Maroc et Madagascar ont signé un accord de coopération scientifique et prévoient analyser les données GEM sur la question de l'entrepreneuriat des femmes. Pour le moment, il n'y a eu aucune retombée tangible, mais il est possible que cela débouche sur des analyses spécifiques qui compareraient l'entrepreneuriat féminin dans ces deux pays d'Afrique.

Objectif 3 : Accompagner le développement d'une stratégie de mobilisation de ressources nationales et internationales pour pérenniser l'analyse

Plusieurs efforts ont été faits afin d'atteindre cet objectif. Premièrement, le dévoilement des rapports GEM Madagascar ont mobilisé de nombreuses personnes, notamment des dignitaires, Ministres et organisations susceptibles de financer l'enquête dans le futur. À titre d'exemple, le dévoilement de 2018 a attiré près de 200 personnes (voir Annexe 1). Cette visibilité est susceptible de convaincre des partenaires potentiels, notamment le gouvernement malgache, pour soutenir financièrement le projet. À noter que, à titre d'exemple, des représentants de la Banque Mondiale qui n'ont pas pu se présenter au dévoilement ont contacté l'équipe afin d'organiser une présentation privée, dans leurs bureaux. La rencontre a été remise à deux occasions et aucun suivi n'a été fait. Malheureusement, malgré ces efforts, aucun partenaire n'a mentionné son intérêt spécifique et les efforts sont restés sans résultats positifs.

Deuxièmement, des contacts étroits ont été tissés avec certaines organisations telles que The African Center for Gender (ACG), associé à United Nations Economic Commission for Africa (UNECA), avec laquelle GEM Madagascar a signé une convention de partage des données. Cette

organisation vise à promouvoir l'entrepreneuriat féminin sur le continent. La Pre Ratsimbazafy a été invitée en juin 2019 à Addis Ababa afin de présenter les données sur l'entrepreneuriat féminin à cette organisation, qui a aussi invité plusieurs dignitaires et organisations susceptibles de devenir partenaire. Malheureusement, cette avancée importante ne s'est pas soldée par du financement puisque l'ACG ne possède pas un financement suffisamment grand elle-même pour assurer la réalisation du GEM, en tout ou en partie.

Troisièmement, des démarches ont été entreprises par l'équipe de GEM Madagascar à quelques occasions afin de trouver des consultants ou experts/lobbyistes qui auraient pu être embauchés afin d'aider l'équipe à développer des partenariats ou des commanditaires pour financer la recherche. De telles ressources semblent rares à Madagascar et lorsqu'elles s'affichent comme tel, rien ne garantit leur compétence. La Pre Ratsimbazafy a tenté de trouver des personnes fiables et compétentes pour jouer ce rôle mais ces démarches ne se sont pas soldés par des résultats concluants.

Quatrièmement, la démarche GEM oblige l'équipe locale à mobiliser chaque année 36 experts dans le domaine de l'entrepreneuriat et à faire une rotation sur une perspective de trois ans. Ainsi, l'équipe GEM Madagascar a mobilisé plus d'une centaine d'experts sur tout le territoire de Madagascar pour répondre à un questionnaire sur la situation de l'entrepreneuriat. L'objectif est double : bien entendu, collecter des données; mais par la même occasion, faire connaître l'enquête GEM auprès des décideurs, praticiens et responsables de politiques publiques. Ces personnes sont toujours invitées aux dévoilements et constituent autant d'occasions de faire connaître l'enquête et de nouer des partenariats. Jusqu'à maintenant, toutefois, ces contacts ne se sont pas soldés par des résultats positifs à ce niveau.

Cinquièmement, il faut noter que à la fin de 2018, suite à la tenue d'élections générales dans le pays, un gouvernement a été formé. La visibilité acquise lors de la forte mobilisation des partenaires et membres du gouvernement (Ministre, attachés, etc.) lors du dévoilement de 2017 n'ont pas pu se solder par la concrétisation d'un financement gouvernemental. Toutefois, le dévoilement du rapport GEM 2018 a été fait en présence du nouveau gouvernement élu et celui-ci semble favorable à l'entrepreneuriat. L'équipe était particulièrement confiante qu'elle pourrait éventuellement obtenir un soutien de ce côté. Il n'en demeure pas moins que pour le moment, la pandémie de COVID-19 demeure la principale préoccupation des autorités un peu partout dans le monde, ce qui retarde les confirmations de ce côté. Les gouvernements doivent composer avec le ralentissement de l'économie et des investissements susceptibles de

procurer des résultats à très court terme sont bien souvent choisis, au détriment de la production de données probantes.

Pour le moment, l'équipe n'a pas pu participer à la collecte pour 2020. De toute manière, il n'aurait pas été possible de le faire sans prendre des risques importants pour les enquêteurs, étant donnée la pandémie de COVID-19. Au moment où l'équipe aurait dû amorcer des démarches pour trouver des donateurs, la pandémie a été annoncée, réduisant leur capacité à démarcher, sans compter les embûches anticipées pour la collecte des données. Dans ce contexte, l'équipe s'est concentrée à compléter le projet et assurer la diffusion du rapport GEM 2019 en mode hybride (quelques personnes sur place avec des masques et à distance et les autres à distance, connectées en webdiffusion). L'équipe poursuivra ses efforts en 2020-2021 pour tenter de revenir dans le cycle annuel de l'enquête GEM en 2021.

MÉTHODOLOGIE

Étant l'une des enquêtes les plus vastes et pertinentes sur la question de l'activité entrepreneuriale, et sur la base d'une méthodologie commune établie depuis 1999, le GEM possède une démarche de collecte et d'analyse de données très encadrée. La méthodologie du GEM est connue et présentée précédemment, reposant principalement sur deux enquêtes : 1- celle auprès de la population adulte (minimum 2000 répondants avec échantillon représentatif), et 2-celle auprès des experts nationaux (36 experts, femmes et hommes, triés sur le volet). Dans le cas spécifique de Madagascar, cela implique une équipe qui sillonne le pays pour collecter les données, le tout via des tablettes numériques. À noter que le consortium GEM a fortement contribué à faciliter la vie des équipes à ce niveau en développant des applications Web qui peuvent être utilisées sur des tablettes performantes à faible coût, ce qui réduit la nécessité pour les équipes de se doter d'experts en informatique ou d'avoir des tablettes coûteuses, comme c'était le cas il y a quelques années.

En ce qui concerne la collecte auprès de la population adulte (APS), GEM Madagascar/INSCAE a bénéficié de la collaboration de l'Institut National de la Statistique (INSTAT) de Madagascar, qui a élaboré un plan de collecte de données qui a été soumis au consortium GEM, puis qui a collaboré à sa réalisation en supervisant les opérations de l'équipe de l'INSCAE composée de chercheurs et d'étudiants.

Les questionnaires sont élaborés par le consortium international et évoluent marginalement d'une année à l'autre afin d'assurer la production de tendance sur les indicateurs sélectionnés. Ils sont disponibles aux équipes via le site www.gemconsortium.org, tout comme la méthodologie

y est présentée. Mis à part quelques ajouts qui ont été apportés par l'équipe GEM Madagascar (en collaboration avec l'équipe GEM Maroc) sur la question de l'accompagnement et des femmes en affaires, aucune modification n'a été faite aux questionnaires ou à la méthodologie.

Au niveau de l'éthique de la recherche, l'enquête auprès de la population adulte (APS) ne collecte aucune donnée qui permet d'identifier la personne qui participe. L'équipe GEM Madagascar a utilisé le protocole préparé par le consortium GEM afin d'informer les personnes qui participent du caractère anonyme de leur participation et du contexte de l'étude, de manière à assurer une participation volontaire et éclairée. Au niveau de l'enquête auprès des experts, il n'est pas possible d'assurer l'anonymat absolu quant à la participation, mais l'anonymat des réponses est garanti. Ainsi, il est possible, bien que peu probable, qu'un expert soit reconnu comme ayant été sollicité et ayant participé à l'enquête puisqu'un nombre restreint de personnes possèdent les caractéristiques pour être reconnues comme expert en entrepreneuriat. Toutefois, toutes les informations permettant de relier la personne à ses réponses sont détruites. Les experts sont informés de la situation avant la participation afin d'assurer une participation éclairée. Dans le contexte où toutes les informations des répondants sont détruites et non envoyées au consortium, ni utilisé par l'équipe GEM Madagascar, il n'y a aucun enjeu éthique relatif au stockage des données ou à leur utilisation ultérieure.

EXTRANTS DU PROJET

Le projet couvre trois cycles de collecte et d'analyse de données du GEM à Madagascar, ce qui a donné lieu à trois rapports nationaux, tous disponibles gratuitement et téléchargeable sur le site du consortium international.

Pour 2017 : <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50073>

Pour 2018 : <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50529>

Pour 2019 : <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50524>

À noter que la pandémie de COVID-19 a amené l'équipe non seulement à faire un dévoilement hybride (une partie sur place, l'autre à distance), mais également à produire une vidéo placée sur YouTube qui présente les grandes lignes du rapport GEM 2019 :

https://www.youtube.com/watch?v=H5SkhlcvFRg&feature=youtu.be&ab_channel=DamiAndriamampandry

Puisque GEM Madagascar fait partie d'un consortium de recherche, les données de Madagascar figurent également dans le rapport global produit à chacune de ces années où sont comparés les différents indicateurs pour chacun des pays participants :

<https://www.gemconsortium.org/report>

Également, deux tables-rondes ont été organisées dans des conférences académiques francophones internationales :

St-Jean, É. (2017), « *Le Global Entrepreneurship Monitor : contributions théoriques et pratiques à l'entrepreneuriat* », *10^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Dakar (Sénégal), 6-8 décembre. Avec la participation des équipes GEM Madagascar, GEM Maroc, GEM Cameroun et GEM Canada.

Boutaleb, F., C. Constantinidis, T. Lebègue, C. Ratsimbazafy et É. St-Jean, (2018), « Situation de l'entrepreneuriat féminin dans différentes parties du monde : enjeux théoriques et pratiques », *14^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Toulouse (France), 23-26 octobre.

Bien entendu, d'autres extrants pourront découler de ce projet, en particulier des articles scientifiques ou autre production découlant des données ainsi amassées au terme de ces trois années.

DIFFICULTÉS ET DÉFIS

Dans l'ensemble, le projet s'est déroulé sans aucune embûche majeure qui aurait pu empêcher sa réalisation. Les principaux problèmes ont été liés à la collecte de données sur le terrain. Le territoire de Madagascar est vaste et les routes ne sont pas toutes bien entretenues. Des aléas liés à la météo sont aussi fréquents pendant la période de collecte et retardent parfois le travail des enquêteurs. Un défi supplémentaire s'ajoute dans le cas spécifique de GEM Madagascar où l'INSTAT devait se coordonner avec l'équipe et, dès lors, cela pouvait retarder la collecte. Mis à part à une occasion où les délais ont été dépassés mais heureusement tolérés par le consortium GEM, ces difficultés ou retards n'ont pas causé de problèmes importants dans l'atteinte des objectifs.

Il faut souligner un événement important survenu à l'UQTR en 2018. Alors qu'une visite scientifique était prévue en mai et que l'équipe malgache devait séjourner à l'UQTR pour quelques semaines, la direction de l'UQTR

a décidé d'imposer un « lock-out »¹ à ses professeurs. La Pre Claudine Ratsimbazafy venait tout juste d'arriver et s'est retrouvée « piégée » au Québec, ne pouvant plus réaliser la mission telle que prévue. Les autres membres de l'équipe ont dû annuler leur séjour puisqu'il était impossible pour les professeurs de l'UQTR de remplir leurs fonctions sans contrevenir à la loi et risquer des représailles. Après plusieurs échanges avec la direction de l'UQTR, nous avons pu récupérer l'ensemble du budget perdu et nous l'avons plutôt réassigné à une activité de formation donnée au Maroc par le consortium international GEM. Pendant le séjour de la Pre Ratsimbazafy, une professionnelle de recherche a aussi travaillé avec elle, n'étant pas affectée par le lock-out. Bien que cela ne remplace pas totalement la collaboration qui était envisagée avec l'équipe de l'UQTR, cela a pu au moins en réduire un peu les effets négatifs.

La principale autre difficulté ou défi consiste en la pérennité du projet. Tel que souligné précédemment dans ce rapport, beaucoup d'efforts ont été faits afin de permettre l'établissement de partenariats avec des instances gouvernementales, associatives ou du secteur bancaire et privé mais ceux-ci n'ont pas donné les résultats escomptés. Le changement de gouvernement à la fin de 2018, suivi de la pandémie en mars 2020, n'ont certainement pas aidé à conclure de manière positive ces efforts.

RÉFLEXIONS ET RECOMMANDATIONS ADMINISTRATIVES

Globalement, le soutien financier et technique du CRDI dans ce projet a été excellent. Les fonds alloués étaient suffisants et la flexibilité accordée pour réorganiser le budget afin de saisir des opportunités (activité nouvelle à cause du lock-out et de la visite compromise et changement d'une participation à une conférence internationale par une formation spécialisée en analyse quantitative) a été grandement appréciée. En outre, nous avons demandé un allongement des délais pour réaliser les dernières étapes de diffusion du fait de la pandémie de COVID-19 et celui-ci a été accordé, ce qui a été salutaire pour l'équipe afin de conclure de manière positive le projet.

La seule remarque qui pourrait être formulée concernant le rôle du CRDI consiste en l'accompagnement dans la recherche de pérennisation financière du projet. Il semblerait que plusieurs organismes en développement international ou investis dans les pays en voie de développement se retrouvent bien souvent à soutenir financièrement des

¹ Le lock-out est une tactique de négociation dans le cadre d'une négociation d'un contrat de travail collectif qui consiste, pour la partie patronale, de mettre à pied ses employés pour les priver de salaire afin de les forcer à accepter les conditions de travail qu'elle propose.

projets sur des thématiques similaires, en particulier l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes (ex. AUF, Affaires Mondiales Canada, Banque Mondiale, etc.). Pour les équipes canadiennes qui travaillent avec des équipes locales pour leur permettre d'obtenir de tels fonds afin d'assurer la pérennité du projet, il est très difficile de tisser des réseaux qui faciliteraient la promotion des projets qui fonctionnent bien. Pour les équipes locales, leurs capacités à réseauter ou à faire la promotion du projet demeure variable et il est difficile d'assurer une démarche systématique et efficace, malgré les bonnes volontés. Dans ce contexte, il serait facilitant que le CRDI puisse avoir des agents sur le terrain qui serviraient de spécialistes de mise en réseau auprès de partenaires potentiels et assureraient du soutien auprès des équipes locales pour leur permettre d'obtenir les contacts pertinents et des conseils dans la préparation de leur tactique de recherche de financement. Dans ce type de projet, les chercheurs sont spécialisés sur la production scientifique et parfois, assez peu habiletés dans la recherche de financement. En conséquence, avoir des personnes permanentes qui développent cette expertise et qui peuvent la transmettre serait sans doute un atout important pour permettre aux investissements du CRDI d'avoir une portée encore plus grande.

ANNEXE 1. LISTE DES INVITÉS – LANCEMENT DU RAPPORT NATIONAL GEM MADAGASCAR – 23 MAI 2019

LISTE DES INVITES

ADMINISTRATION

1. M. Richard RANDRIAMANDRATO- Ministre de l'Economie et des Finances
2. Mme Félicitée REJO FIENENA - Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
3. Mme Lantsoa RAKOTOMALALA - Ministre de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
4. M. Valéry RAMONJAVELO - Secrétaire Général auprès de la Présidence
5. Mme Rondro Lucette RAZANADRAINARISON - Secrétaire Général du Gouvernement
6. M. Augustin ANDRIAMANANORO- Directeur Général des Projets Présidentiels

REPRESENTATIONS ETRANGERES

7. M. Mohammed BENJILANY - SEM l'Ambassadeur du Maroc à Madagascar
8. Mme Tara MacLeod (en cours de recherche)
9. SE Mme Sandra McCardell (en cours de recherche)
10. Mme Jen COOPER - Head of Cooperation (Development) - Chef de l'Aide (Développement) et représentante des Affaires Mondiales du Canada à l'événement.

BAILLEURS&PARTENAIRES

11. M. Sylvain BENOÎT – Directeur BIR
12. Mme Sylvie DE SERRES, Conseillère en Développement international JMCT
13. M.Lala WOEL - Directeur Général SONAPAR
14. M.Eric RABARY - Directeur des Participations SONAPAR
15. M.Harilanto RABARIJAONA, Chargé des Recherches et Développement SONAPAR
16. M. Philippe BATAILLE - Directeur Régional AUF
17. Mme Arielle N'DIAYE – Directrice Adjointe BOI AUF
18. M. Zdenec METELAC - Directeur Général SOCIETE GENERALE MADAGASIKARA
19. M Alexandre MEY - Directeur Général BNI Madagascar
20. Mme Coralie GEVERS - Représentant Résidant de la Banque Mondiale
21. M. Hajarivony ANDRIAMAROFARA - BANQUE MONDIALE
22. Mme Justine White - BANQUE MONDIALE
23. M. Marc GERARD - Représentant Résidant du FMI à Madagascar
24. M. Jérôme BERTRAND-HARDY - Directeur de l'AFD
25. M. Tojo RAZAFINDRAKOTO - Responsable Pôle Education, Formation Professionnelle AFD

26. M. Cherif MOHAMED - Représentant de la BAD à Madagascar
27. M. Dayo TANKIEN - Economiste Pays BAD
28. Mme Violette KAKYOMYA KENYANA - Coordinatrice du Système des Nations Unies et Représentant Résident du PNUD à Madagascar
29. M. Olivier BRUYERON - Directeur Général ONG International GRET
30. Mme Faouzia ABDOULHALIK - Spécialiste de Programmes Environnement, Economie et Développement Durable OIF
31. SEM Malick Sarr, Représentant du bureau Régional de l'OIF océan Indien
32. Mme Hasina Ramarson, Attachée de Programme Entrepreneuriat, Bureau régional pour l'Océan indien, Organisation internationale de la Francophonie
33. M. Coffi AGOSSOU – Représentant Résident du BIT à Madagascar
34. M.Constant-Serge BOUDA - Représentant du FNUAP à Madagascar
35. M. Ngoy KishimbaAssistant - Représentant FNUAP
36. M.Alain RAMAHENINA - Directeur Général ASSURANCES NY HAVANA
37. M. Francis AMBROISE - Président Directeur Général Adjoint GROUPE STAR
38. M. Ylias AKBARALY - Président Directeur Général GROUPE SIPROMAD
39. M. Handry RATOvonARIVO - Secrétaire Général GROUPE SIPROMAD
40. M. Hassanein HIRIDJEE -Président Directeur Général GROUPE AXIAN
41. M. Salim ISMAIL, Président Directeur Général GROUPE SOCOTA
42. M. Jacques RAKOTOSON – Directeur CADI
43. M. Jean Lalaina RAKOTOMALALA - Directeur Général IST-T
44. M. Naivo ANDRIANTSOAVINA - Chef de projet JMCT/Madagascar
45. Mme Martine CLOUTIER – Experte Canadienne en EFH
46. Mme Tinasoa RAZAFINDRAZAKA – Experte Canadienne en Entrepreneuriat

GROUPEMENT PROFESSIONNEL

47. M. Haja RASAMBAINARIVO- Président P.i du Chambre de Commerce et de Coopération Madagascar-Canada
48. M. John CLAUSSEN - Président de l'American Chamber of Commerce
49. M.Scott A REID - CEO de l'American Chamber of Commerce
50. M. Arnaud VAISSIÉ - Président de la CCIFM
51. Mme Noro ANDRIAMAMONJIARISON - Présidente du GEM Madagascar&Présidente de la CCIA
52. M. Hery ANDRIANAIVO - Directeur Général P.i de la CCIA
53. M. Jean-Luc RAJAONA - Président de GOTICOM
54. M. Eric RAJAONARY - Président du FIVMPAMA
55. M. Zo ANDRIATSILAVO - Président de l'Association Malgache des DRH
56. M. Jaona Ely RAJERARINALINA - Président de l'OECFM
57. M. Hery Lanto RAKOTOARISOA - Président du GEFP Groupement des Entreprises Franches et Partenaires à Madagascar

EXPERTS NES

58. Mme Claudia Nivonihanta ANDRIANALIZAHA

59. Mme Priscillia STEPHEN- Executive Assistant WIDEA Center
60. M. Heriniaina DJIVA-KAMAL - Directeur Commercial de la Société RMB
61. M. Pina Anderson RATONGASON - Comptable Groupe VIDZAR
62. M. Harimalala Patrick RAKOTOARISOA - Chef de Centre Fiscal -
Inspecteur des Impôts Itaosy
63. M. Hugo RAMIANDRISOA - Consultant (management)
64. M. Jean Christophe RAZAFIMANANTSOA - Avocat
65. M. Tsironiaina José RAKOTOMALALA - Système d'information Banque
Foiben'iMadagasikara
66. Mme Meltine RASOANANDRASANA - Chef d'agence ACEP Madagascar
S.A
67. M. Faly RAKOTOARIVONY - Contrôleur de Gestion Harold Company
68. M. Yann Ely ANDRIANAVALO - Directeur Administratif et Financier MEF
69. Mme Velonjara RAZAFIMANANTSOA - Directeur des ressources et de la
formation Douanes
70. M. Andriamampianina RAMAHERIJAONA - Inspecteur de l'enregistrement
et du timbre - Direction Générale des Impôts
71. M. Modeste RANDRIAMBOLOLONA - Agent vérificateur paie Général
MEF
72. M. Henintsoa RAZAFIMANAHAKA - Responsable administratif et
financier Groupe VIDZAR
73. Mme Rita RAVELOJAONA - General Manager Hôtel RADAMA HOTEL
74. M. Paul Jacques ARNAUD - Restaurateur
75. Mme Iangotiana ANDRIANOMANANA RANAIVO - Gérante Ferme AINA
76. M. Niriana Clarck RAKOTOBÉ - Gestionnaire comptable Société AKANJO
77. M. Hery Abraham RAKOTOMANANTSOA - PDG de l'entreprise
Engineering Consulting Abraham (Études-Ingénierie civile et rurale)
78. M. Tahirisoa RAKOTONDRAINIBE - Ingénieur BTP
79. Mme Elyette RAVALISAONA - Consultante (foncier, génie civil)
80. M. Fidèle RAFIDIMANANTSOA - Directeur des approvisionnements
JIRAMA
81. M. Aldon SANJAMASINAVALONA - Responsable de la logistique et
gestionnaire des sites d'adduction d'eau potable ATC (Atelier des Techniciens
de Construction)
82. Mme Muriella Aina RANAIVO - Gérante propriétaire MEDIARA Sarl,
Enseignante INSCAE (Stratégie, Communication)
83. Mme Henintsoa Mirindra RANDRIANOELINA - Responsable socio-
économique et environnemental - ANALOGH
84. M. Martin Renaud RABERAOKA - Conseiller en prévention BIANCO
85. Mme Hasina RAKOTOARIMANANA - Enseignante en sociologie
86. M. Haja RAMAMONJISOA - Médecin, Directeur des opérations à
l'A.MA.DIA
87. M. Ny Toky RAKOTOARISOA - Collège des experts de l'environnement
88. M. Nady RALAMBOSON - Database Technology Officer
89. M. Haja Andrianasolo RAKOTOMALALA - Système d'information groupe
STAR
90. M. Njatonirina RAKOTOARINIA - Consultant (mines)

91. M. Herilanja RAZAKAMIHAINGO - Gérant de la Société RAZAKAMIHAINGO
92. M. Emilson RAHERINASOLO - Consultant – Expert en Développement durable Ministère Agriculture Elevage Pêche
93. M. Henri Franciot RAKOTOMAMONJY - Gérant de l'Entreprise SOAMAMO
94. M. Elie Patrick RAMIANDRISOA - Contrôleur de Gestion Société AVITECH S.A
95. M. Alfred RAOLISON - Chef de Département Appui Logistique JIRAMA
96. M. Andritiana Mbolamanana Rijamalala RANDRIAMAHEFA - Directeur des Achats BlueLine / Gulfsat
97. Mme Soafaratiana RAMPARANY - Web Entrepreneur Upwork.com
98. M. Harilalaina RASOAMANANA - Chargé du Contrôle en Route ASECNA
99. M. Lalaina RAMAMONJISOA - Directeur Marketing et Commercial SEIMAD
100. M. Mira Zo Sophia RATSIMANDRESY - Directeur Commercial SOLIDIS S.A
101. M. Marius Delphin REMANO - Senior Analyst Département Finance QMM S.A
102. Mme Antsa Mbolatiana RAVELONJATOVO - Senior Travel Consultant TAMANA TOUR OPERATOR
103. M. Harinirina RAVELOJAONA - Finance officer CARDNO Emerging Market
104. M. Benja Solo RATSIMBAZAFY - Directeur Commercial PROMA
105. M. Tovo RANDIMBINDRANAIVO - Directeur/GEO ETIC Services Madagascar
106. Mme Charmica ANDRIAKOTOARSON - Directeur Général Adjoint Entreprise RAZAFIMAHEFA Sarl
107. M. Rasolofomalala ANDRY NIRINA - Assets & Facilities Management Officer The American School of Antananarivo
108. M. Andry Nirina RAHARIJAONA - Spécialiste en Passation des marchés UPNNC
109. Mme Tsiribinina Véronique RAHERILAZA - Responsable Projets ERP Groupe BASAN
110. M. Toavina Raphaël RAMANANTSOA - Directeur d'Agence BNI – Madagascar
111. Mme Malala Rina RAKOTONDRAJOA - Gestion de l'information BNGRC
112. Mme Antsa Ny Aina RAKOTOARIMANANA - Directeur des Achats du Patrimoine et des Services Généraux Banque Centrale de Madagascar
113. M. Tojonirina Serge RAZAFINDRABE - Responsable Trésorerie Société Générale Madagascar
114. Mme Ando Harilala Gisèle RANDRIANANDRASANA - Responsable communautaire Médecins du Monde
115. M. Riana Nantenaina RANDRIANOMENJANAHARY - Gérant Sociétés ECOVET et ECOAGRI

- 116. M. Tsiory Fenosoa RANJANIRINA - Journaliste EXPRESS de Madagascar
- 117. M. Michael RANIVO - Directeur de projet EGIS Inframad
- 118. M. Nantenaina RAOELISOA ANDRIANARIVO - Conseiller auprès de la Direction Générale de la CNAPS Ampefiloha

INSCAE

- 119. M. Herinirina RAVELOSON (Président du Conseil d'Administration)
- 120. M. Tantely Heridina RAKOTOARISOA (CA)
- 121. M. Andrianavalomanana RAZAFIARISON (CA)
- 122. Mlle Muriella Aina RANAIVO (CA)
- 123. M. Eluidoni Masimbonjy SENDRADILIFERA (CA)
- 124. M. Jaona Ely RAJERARINALINA (CA)
- 125. M. Rachid MOUHTAJY (CA)
- 126. M. Hervé RANDRIAMANANANDRO (CA)
- 127. Mme Rahantamandroso Léontine RAZATOVO (CA)
- 128. M. Serge RAHERINIAINA (CA)
- 129. Mme Voahangy Mireille RABEMANANTSOA (CA)
- 130. Mme Harimino RAKOTO (Directeur Général)

LES ENSEIGNANTS PERMANENTS

- 131. Mme Lova RAKOTOMALALA
- 132. Mme Emma RALIJOHN
- 133. Mme Claudine RATSIMBAZAFY
- 134. M. Raoul ARIZAKA RABEKOTO
- 135. M. Cyprien BOTONAVAO
- 136. M. Serge RAHERINIAINA
- 137. M. Aro Rolf RAJAOFERA
- 138. M. Ida RAJAONERA
- 139. M. Gilde RALANDISON
- 140. M. Hasina RAMANANDRIANA
- 141. M. Roland RANDRIANARISATA
- 142. M. Jaona RANDRIANARISOA
- 143. M. Zaka RASAMOELA
- 144. M. Daniel RASOAMAHENINA
- 145. M. Félix RASOLOARIJAONA
- 146. M. Mamy Tiana RASOLOFOSON
- 147. M. Hasina RASOLONJATOVO
- 148. M. Bruno RAZANANIRINA
- 149. M. Erick Christophe THIANA

LES ENSEIGNANTS VACATAIRES

- 150. Mme Noéri RAJAONARISON RABEMANANJARA
- 151. Mme Ny Aina Anjarasoa RAJAONERA
- 152. Mme Holinirina Rachel RAKOTOELISON
- 153. Mme Nathy RAKOTOARY

154. Mme Soa Alyseheno RAMAROSON
155. Mme Volaniaina Noroharivelo RANDRIANAMPY
156. Mme Olga RAZAFIMHAZO
157. Mme Noro SAÏDOU
158. M. Claude ANDRIAMANANTSOA
159. M. HeryLalao ANDRIANAIVO
160. M. Marc ANDRIANARIZAKA
161. M. Jean Marcel MIANDRISOA
162. M. Tsilavina RABEMANANJARA
163. M. Zafitombo Toussaint RABENALA
164. M. Andry RAJAABELISON
165. M. Andry Nirina RAJAOFETRA
166. M. Haritiana Aurélien RAKOTO
167. M. RAKOTOBE Mamiarinjato
168. M. Anselme RAKOTOARIVELO
169. M. Santa Nomenjanahary M. RAKOTOMENA
170. M. Jean-Baptiste RAKOTOARIVELO
171. M. Franck RAKOTONDRAMASY
172. M. Sergio RAKOTOVONONA
173. M. Andriajesisambatra RAMANAMISATA
174. M. Tojo RANARIVELO
175. M. Selmer RANDRIASHERINDRAINNY
176. M. FidyMalala RASOANOAVY
177. M. Thomas RASOLONJATOVO
178. M. Jean-Félix RAVELONTSALAMA
179. M. Hasina RAVELONAHINA
180. M. Georges RAZAFIMANANTSOA
181. M. Célestin RAZAFINJATOVO
182. M. Vonjy RAZAFY Harison
183. M. Hajanirina RAZAKAMAHEFA
184. M. Lahimaro SOJA
185. M. Joël TANJAKA

ADMINISTRATIFS INSCAE

186. M. Tsiory RAKOTOMALALA
187. M. Patrick RAKOTOBE RABEHEVITRA
188. M. Michel ANDRIAMBELO
189. M. Roland RANAIVOSON
190. M. BEZANDRY David
191. Mme Vonifanja RAKOTONDRAZAKA
192. M. Haja RAMAROALISON
193. Mlle Kanto RAKOTONDRASATA – INSCAE INNOVATION IDEA -
I'INSCAE JUNIOR ENTREPRISE

194. M. Mitia RASOLOARIZAFY – Président de l'AMICALE DES ETUDIANTS

« CLUB DES ENTREPRENEURS INSCAE »

195. M. Miandrafenosoa RAKOTOVAO - Associé Propriétaire : F CONNECT – SHAKAN
196. M. Kévin NTSAY - Associé Propriétaire : F CONNECT – SHAKAN
197. M. Lovatiana RAKOTOARIMANANA - F CONNECT – SHAKAN
198. M. Fazel CASSIM ABDALLAH - F CONNECT – SHAKAN
199. Mme Mbolatiana ANDRIAMANANTSOA - Associée Propriétaire : SOFTWEEL
200. M. Tsialiva RAJAABELINA - Associé Propriétaire : DAYTONA - CATENA IMMOBILIER – IAAGRI
201. M. Tsilavo RANARISON - Associé Propriétaire : NEXTHOP
202. M. Jafetra RAKOTOVAO - Associé Propriétaire : PRESTO LOUNGE
203. M. ANDRIANJAFITSIFERANA - Associé : PRESTO LOUNGE
204. M. James RAKOTOMALALA - Associé Propriétaire : 93 CORPORATION
205. M. Mathieu Arnaud GUSTAVE - Associé Propriétaire : Chez ARNAUD
206. M. Hery Tsiferana RANARIVONY - Associé Propriétaire : SOCIETE GLOBALACT
207. Mme Jenny RAHAMEFY RAZANAMAHOLY - Associé Propriétaire : ENGLISH PRIVATE SCHOOL
208. Mme Nestoria Nambinintsoa RAOELISON - Associé Propriétaire : SEVEN PUZZLES
209. M. Thierry RAKOTOVAO - Associé Propriétaire : CLE BUSINESS
210. Mme Nanao Niaina RAKOTOMALALA - Associé Propriétaire : REDSTATE
211. M. Rijamampianina RASOAVA - Associé Propriétaire : INTELLI SKILLS CONSULTING
212. M. Franco Giovanni RANDRIANARIJESY - Associé Propriétaire : TOUR GUIDE IN MADAGASCAR
213. Mme Lala Tiana ROBLINE - Associé Propriétaire : TERRA GROUP
214. M. Jeannot RASAMOELINA - Associé Propriétaire : SHOP LIANTSOA
215. M. Tiana RASAMOELINA - Associé Propriétaire : SHOP LIANTSOA
216. M. Dina RAMAROZATOVO - Associé Gérant : XPOZ
217. M. Henintsoa RAZAFIMANAHAKA - Associé Propriétaire : MAD'AG
218. M. Loïc RAMAROZAKA - Community Manager Freelance
219. M. Hajanirina RAZAKAMAHEFA - Associé Propriétaire : CRH AUDITING
220. M. Genlis RAKOTOMAHANINA - Associé Propriétaire : CABINET ETIKA
221. Mme Nivomboahangy RATEFINJATOVO - Associé Gérant : NPNM AUDIT
222. Mme Vero Ravaka RAZAFINDRABE RABEFITIA - Associé Propriétaire : C2R AUDIT

- 223. M. John Harivero RAMAMONJISOA - Associé Propriétaire : 3A
MADAGASCAR
- 224. M. Rado RAKOTOBÉ - Associé Propriétaire : EXCOMPTA
- 225. M. Onja RAKOTOBÉ - Associé Propriétaire : CABINET ATM
- 226. M. Hasina RAMANANDRIANA - Associé Propriétaire : CABINET
ATM
- 227. M. Carlos RAHERIJAONA - CABINET CONEX