



REPUBLIQUE DE MADAGASCAR

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DU COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE

Madagascar Industrial Competitiveness Plan (MICP)

**Programme National de Renforcement de la Compétitivité
des Industries de Madagascar**

Phase 1 (2009-2011) / Phase 2 (2012-2014)

Appui au secteur privé, promotion de la normalisation et de la qualité, renforcement des industries

Développé en partenariat avec le programme régional SADC
pour la mise à niveau et la modernisation des industries

08/01/2009

Réalisé avec l'appui technique de l'ONUDI



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

PROJET DE MADAGASCAR

Numéro : XX/MAG/09/XXX

Titre : « Madagascar Industrial Competitiveness Plan »
Programme National de Renforcement de la Compétitivité des Industries de Madagascar Phase 1 (2009-2011)

Code thématique :
Date de démarrage : le plus tôt possible en 2009

Durée : 3 ans (avec une phase II de 3 ans supplémentaire)

Site du projet : Tananarive et l'ensemble du territoire de Madagascar

Agence gouvernementale de coordination : Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie

Contrepartie : Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie, en coopération avec Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche

Agence de coopération /exécution : ONUDI

Budget du projet :
Apport de l'ONUDI : 6,626,000 euros hors frais d'appui

Frais d'appui (13%) :
Apport de la contrepartie : en nature pour la phase I, (financement du Bureau de Mise à Niveau à partir de la phase II)

Total Programme : 6,626,000 euros hors frais d'appui

DESCRIPTION SOMMAIRE : voir résumé exécutive

PLAN

Sigles et abréviations

Résumé exécutif

PARTIE A CONTEXTE GENERAL

- A.1 Contexte économique global
 - A1.1 Potentiel et atouts du pays
 - A1.2 Evolution générale de l'Economie
 - A1.3 La situation des échanges extérieurs
 - A1.4 Stratégie de développement de l'Etat malgache
- A.2 Contexte spécifique des entreprises
 - A2.1 Le secteur privé et l'environnement des affaires
 - A2.2 La typologie des entreprises
 - A2.3 Le secteur industriel
 - A2.4 Les PME
 - A2.5 Le secteur artisanal et l'informel
 - A2.6 La question centrale de la qualité
- A.3 Le dispositif d'appui à l'entreprise
 - A3.1 Institutions d'appui
 - A3.2 Dispositif d'appui en matière de qualité

PARTIE B JUSTIFICATION DU PROGRAMME

- B.1 Les problèmes à résoudre
- B.2 La stratégie du gouvernement
- B.3 Choix de l'agence d'exécution

PARTIE C LE PROJET

- C.1 Objectifs du projet
- C.2 Approche de l'Assistance Technique
- C.3 Result Base Management Code (RBM code)
- C.4 Résultats attendus
- C.5 Produits et activités
- C.6 Plan des activités
- C.7 Risques

PARTIE D FINANCEMENT DU PROGRAMME

- D1 Apport de la contrepartie
- D2 Apports des partenaires financiers

PARTIE E BUDGET

- E.1 Budget consolidé
- E.2 Budget détaillé

PARTIE F SUIVI ET EVALUATION

PARTIE G OBLIGATIONS ET CONDITIONS PRÉALABLES

PARTIE H CONTEXTE LÉGAL

ANNEXES

- Annexe 1 Page de couverture de projet ONUDI
- Annexe 2 Listing des institutions et programmes d'appui à Madagascar
- Annexe 3 Cadre logique d'intervention
- Annexe 4 Approche méthodologique pour la mise à niveau à Madagascar (obj. immédiat 4 et 5)
- Annexe 5 Personnes rencontrées pendant la mission de formulation
- Annexe 6 Sources documentaires

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI	Agence canadienne de Développement International
AGOA	African Growth and Opportunity Act
APE	Accord de Partenariat Economique
ASH	Autorité de Sécurité Halieutique
BAD	Banque Africaine de Développement
BIPAF	Bureau d'Information, de Partenariat, d'Appui et de Formation
BNM	Bureau des Normes de Madagascar
BPHA	Bonnes Pratiques d'Hygiène Alimentaire
BM	Banque Mondiale
BMMNM	Bureau de Modernisation et de Mise à Niveau de Madagascar
BSTP	Bourse de sous-traitance et de partenariat
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CCIFM	Chambre de Commerce et d'Industrie France Madagascar
CENAM	Centre national de l'Artisanat malgache
CERAM	Centre régional de l'Artisanat malgache
CERDIC	Centre d'Expansion régional pour le Développement Industriel et Commercial
CDE	Centre pour le Développement de l'Entreprise
CCIFM	Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Malgache
CEN	Conseil Européen de Normalisation
CENAM	Centre National de l'Artisanat Malagasy
CERDIC	Centre d'Expansion Régional pour le Développement Industriel et Commercial
CGA	Centre de Gestion Agréé
CIDST	Centre d'Information et de Documentation Scientifique et Technique
CIRAD	Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement
CNARP	Centre National d'Application des Recherches Pharmaceutiques
CNCA	Comité National du Codex Alimentarius
CNRE	Centre National de Recherches sur l'Environnement
CNRIT	Centre National de Recherches Industrielle et Technologique
COFRAC	Comité Français d'Accréditation
COI	Commission de l'Océan Indien
CREAM	Centre de Recherches, d'Etudes et d'Appui à l'Analyse Economique à Madagascar
CTHA	Centre Technique Horticole d'Antananarivo
CTHT	Centre Technique Horticole de Tamatave
CITE	Centre d'informations techniques et économiques à destination des TPE/PME
COI	Commission pour l'Océan Indien
COMESA	Marché Commun de l'Afrique de l'Est & Australe
CSR	Comité de Suivi Restreint
DAOA	Denrée Alimentaire d'Origine Animale
DQPC	Direction de la Qualité et de la Protection du Consommateur
DCECAE	Direction de la Coopération Economique et de la Coordination des Aides Extérieures du MECI
DSEP	Direction du Suivi Evaluation des programmes MECI
EDBM	Economic Development Board of Madagascar
ECOCERT	Organisme de contrôle et de certification pour l'agriculture biologique
EPIC	Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
EPIC	Etablissement Public à Caractère Commercial
FAD	Fonds Africain de Développement
FCCI	Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie
FENU	Fonds d'Equipement des Nations Unies
FHORM	Fédération des Hôteliers et Restaurateurs de Madagascar

FOMMNM	Fonds de Modernisation et de Mise à Niveau de Madagascar
FIVMPAMA	FIVondronan'ny MPAndraharaha Malagasy (Association des Opérateurs Malgaches)
FMI	Fonds Monétaire International
GEFP	Groupement des Entreprises Franches Partenaires
GEM	Groupement des Entreprises de Madagascar
GCAM	Groupement des Aquaculteurs et des Pêcheurs crevettiers de Madagascar
GOTICOM	Groupement des Opérateurs des Technologies de l'Information et de la Communication
Go to Madagascar	Groupement des Opérateurs du Tourisme
GSB	Global Sustainable Business
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
IFC	International Finance Corporation
IGM	Institut de gemmologie de Madagascar
ICBPG	International Collegiate Business Policy Game
IPM	Institut Pasteur de Madagascar
IRCA	International Register of Certificated Auditors
ISO	International Organization for Standardization
LACAE	Laboratoire d'Analyse et de Contrôle des Aliments et des Eaux
LCM	Laboratoire de Chimie et de Microbiologie du SML
LCP	Laboratoire de Contrôle des Pesticides
LHAE	Laboratoire d'Hygiène des Aliments et de l'Environnement
LME	Laboratoire de Microbiologie de l'Environnement
LNTPB	Laboratoire National des Travaux Publics et du Bâtiment
LPI	Lettre de Politique Industrielle
MAEP	Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
MECI	Ministry of Economy, Trade and Industry
MEFT	Ministère de l'Environnement, des Forêts et du Tourisme
MEM	Ministère de l'Energie et des Mines
MFB	Ministère des Finances et du Budget
MPE	Micro et petites entreprises
MENRS	Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique
MICP	Madagascar Industrial Competitiveness Plan
MSPF	Ministère de la Santé et du Planning Familial
MPME	Micro petites et moyennes entreprises
MTPM	Ministère des Travaux Publics et de la Météorologie
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONTM	Office National du Tourisme de Madagascar
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OIML	Organisation Internationale de la Métrologie Légale
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
OTC	Obstacles Techniques au Commerce
OPEP	Organisation des pays Producteurs de Pétrole
PAECI	Programme d'Appui à l'Économie, au Commerce et à l'Industrie
PER	Promotion Emploi Revenu
PME	Petites et Moyennes Entreprises,
MICP	Programme de Modernisation et de Mise à Niveau de Madagascar
PNDR	Programme National de Développement Rural
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNPA	Politique Nationale de Promotion de l'Artisanat
PPP	Partenariat Privé Public
PRPV	Programme Régional de Protection des Végétaux
QSE	Qualité, Sécurité, Environnement
SADC	Southern African Development Community

SEBTP	Syndicat des Entrepreneurs des BTP à Madagascar
SEM	Société d'Economie Mixte
SML	Service de Métrologie Légale
SPS	Sanitaire et phytosanitaire
SRSAPS	Service Régional de la Santé Animale et du phytosanitaire
SQV	Service de la Quarantaine des Végétaux
SIM	Syndicat des Industries de Madagascar
UE	Union Européenne
UNDAF	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
UPFL	Union des Producteurs de Fruits et Légumes

RESUME EXECUTIF

Madagascar est un pays riche de ses hommes, de ses ressources naturelles et de son positionnement géostratégique. Son potentiel de développement l'autorise à migrer de son statut actuel de PMA pour devenir un pays à revenu intermédiaire. Dans cette perspective, différents processus de concertation ont été engagés depuis six ans pour mobiliser le pays autour d'un plan d'action national : le Madagascar Action Plan (MAP). Le MAP, cadre stratégique de référence pour les programmes de développement du pays, a été décliné en politiques sectorielles.

Le Programme National de Renforcement de la Compétitivité des Industries de Madagascar (Madagascar Industrial Competitiveness Plan – MICP) s'inscrit dans le cadre du MAP, de la Lettre de Politique Industrielle de Madagascar, du Programme d'Appui à l'Économie, au Commerce et à l'Industrie (PADECI) et du programme régional de modernisation des industries de la SADC validé par l'ensemble de ses Etats Membres en avril 2008 en Afrique du Sud.

Le présent programme vise à appuyer le secteur privé par le renforcement de la compétitivité du secteur productif (en priorité agroalimentaire, puis textile/artisanat, puis à tous les secteurs), doter le pays d'infrastructures de métrologie, normalisation et de qualité et de dispositifs d'appui aux entreprises performantes comme les CERDIC, les clusters et les consortium d'exportation.

Le MICP sera exécuté dans une logique de responsabilisation des acteurs, de pérennité et d'efficacité du système. Il permettra de densifier et d'intégrer le tissu productif national tout en créant les conditions pour l'inscrire dans les chaînes de valeur au niveau sous régional et international. A cet effet le MICP développe une stratégie en deux phases de trois ans chacune 2009-2011 et 2012-2014. Le budget pour la première phase est de 6,626,000 euros¹ (le budget de la deuxième phase est évaluée à 10,5 millions d'euros dont le budget sera notamment mobilisée auprès du programme régional de Modernisation et de Mise à Niveau des industries de la SADC, la deuxième phase est également décrite dans le présent projet par un souci de cohérence entre les deux phases).

L'agroalimentaire est la filière prioritaire de la phase I, avec des ouvertures sur les filières textile/artisanat, qui pourra, en fonction des budgets mobilisés, couvrir d'autres filières. Au terme du programme, le pays disposera de manière global:

- d'une vision prospective consensuelle et permanente sur la stratégie nationale de compétitivité et d'un cadre de concertation entre l'Etat et le secteur privé opérationnel (à travers le Comité de Pilotage – COPIL, le Comité Restreint de Suivi-CSR et le Bureau de Mise à Niveau de Madagascar-BMNM), ce dernier sera financé par l'Etat de Madagascar à partir de la deuxième phase du programme,
- d'un système complet de management d'un programme de compétitivité industriel et de mise à niveau au plan de la gestion stratégique et opérationnelle,
- d'un corpus de consultants capables d'apporter des services qualifiés aux entreprises et laboratoires en matière de mise à niveau, normalisation et qualité,
- d'un corpus de groupements d'appui du secteur privé pour les entreprises
- d'un corpus d'industries compétitives,
- d'un corpus d'infrastructure qualité accréditée,
- d'un environnement financier dynamisé, assaini et diversifié.

Madagascar disposera aussi d'un mécanisme national pérenne et efficace lui permettant de concevoir, planifier, mettre en œuvre et évaluer des programmes de renforcement de la compétitivité des industries.

¹ Hors frais d'appui de l'ONUDI

Spécifiquement, les objectifs à atteindre et les produits à mettre en œuvre seront les suivants :

Phase I / 2009-2011 (la filière agroalimentaire est prioritaire, d'autres filières seront considérées en fonction des budgets mobilisés).

Objectif immédiat 1: Renforcement des capacités nationales de promotion, gestion et suivi du « Madagascar Industrial Competitiveness Plan »

- Réaliser les activités de pré démarrage du MICP
- Appui technique de l'ONUDI à la mise en œuvre du MICP
- Configuration du dispositif institutionnel
- Configuration du dispositif institutionnel
- Renforcement des capacités de suivi du MECI
- Renforcement des capacités du Comité de pilotage et du BMNM
- Renforcement des capacités de 100 experts/consultants à la méthodologie ONUDI et dans les différents aspects (technique, économique/financier, etc.) de modernisation et mise à niveau de préférence à partir des centres et institutions d'appui
- Formation de 10 consultants nationaux à la démarche de partenariat international
- Conception et mise en place d'un Tableau de bord du MICP
- Conception et mise en œuvre du programme de communication du PMMN dans toutes les régions du pays

Objectif immédiat 2: Renforcement des capacités du dispositif d'appui aux entreprises

- Appui à la mise en place d'un service de modernisation/mise à niveau des industries et pépinière d'entreprises au sein des CERDIC
- Développement de clusters dans les branches d'activité prioritaires en suivant la méthodologie ONUDI en 7 étapes (Cluster Textile Mada, clusters soie, broderie, miel, huiles essentielles, aviculture, Cluster Fruits et Légumes (UPFL), Cluster Produits Laitiers (MDB))
- Réalisation d'un Programme de partenariat/coaching industriel
- Etude sur la filière emballage
- Mise en place de Consortium export (Fruits et Légumes, Huiles Essentielles, Miel)
- Elaboration d'un Guide de l'Exportateur pour la COI, la SADC et le COMESA

Objectif immédiat 3: Promotion de la Normalisation et de la qualité

- Vulgariser les concepts de qualité et de normalisation, notamment dans le secteur agroalimentaire et artisanat/textile
- Formation et mise en place effective de la certification industrielle (normes ISO 9000, ISO14001 et ISO22000, auditeurs ISO17025, 15 entreprises ISO 9001, 5 entreprises ISO 14001, 15 entreprises agroalimentaires HACCP et/ou ISO 22000 et ou Ecocert)
- Mettre en lien la qualité au niveau national avec le programme qualité de la Commission de l'Océan Indien

Objectif immédiat 4: Appui direct aux industries

- 30 industries modernisées et mise à niveau, en priorité du secteur agroalimentaire
- 30 entreprises informelles de transformation assistées dans l'application des BPH avec une possible application du HACCP

Phase II / 2012-2014² Pour information (Phase multisectorielle)

Objectif immédiat 5: Mise en place de la Normalisation et de la qualité

- Développement et mise à niveau de la normalisation, de la réglementation et de la métrologie légale (Bureau des Normes de Madagascar (BNM), Service de Métrologie Légale (SML), Service des Normes et du Conditionnement (SNC), du Laboratoire d'Analyse et de Contrôle des Aliments et de Eaux (LACAE), de l'Agence de Contrôle de la Sécurité Sanitaire et de la Qualité des Denrées Alimentaires (ACSQDA), du Centre Technique Horticole d'Antananarivo (CTHA) et de Tamatave (CTHT) et du Laboratoire d'Analyse Sensoriel (LAS/FOFIFA)).
- L'assistance technique aux laboratoires d'essais et d'analyses agroalimentaires

Objectif immédiat 6: Mise en œuvre par le COPIL/BMNM des Appui direct aux industries

- 200 entreprises modernisées et mise à niveau dans l'ensemble des secteurs cibles du programme SADC
- 100 entreprises informelles assistées dans l'ensemble des secteurs cibles du programme SADC

Les objectifs qualité 3 et 5 seront complémentaires du programme de la Commission de l'Océan Indien (COI) sur la qualité de aliments.

Les programmes seront gérés dans le respect de l'option de l'Etat Malgache de développer un partenariat public privé de qualité tant en ce qui concerne la concertation que la conception et la mise en œuvre de programmes performants d'appui au secteur privé. L'architecture institutionnelle et les mécanismes opérationnels proposés prennent en compte l'exigence d'une démarche transparente, consensuelle et efficace pour réussir des programmes de cette nature.

Les volets management des composantes du programme national et du programme SADC seront animés par une équipe technique commune. Le programme national qui fait partie intégrante du programme SADC a tous les atouts pour réussir si l'autorité publique mobilise une contrepartie financière nationale, notamment auprès de l'Union européenne, du PNUD, du Cadre Intégré Renforcé, de l'ONUDI. Le programme national sera exécuté avec le soutien technique de l'ONUDI.

² Ces objectifs seront mis en œuvre dès obtention des financements prévus dans le cadre du Programme régional de Modernisation et de Mise à Niveau des industries de la SADC.

PARTIE A CONTEXTE GENERAL

A1 Contexte économique global

A.1.1 Potentiel et atouts du pays

Madagascar est la 4^{ième} plus grande île du monde avec une superficie 595 790 Km². Grâce à ses ressources naturelles et son positionnement géographique dans l'Océan indien entre l'Afrique, l'Orient et l'Asie, Madagascar dispose d'atouts majeurs pour devenir un pays émergent.

Le pays compte 18 millions d'habitants dont 53 % d'actifs potentiels. La population est jeune et diversifiée. Les accords de coopération signés avec les organisations sous régionales lui permettent d'accéder à un marché de plus de 400 millions de consommateurs. Madagascar est bien doté en ressources naturelles. De l'agriculture, l'élevage, pêche en passant par les mines et le tourisme, le pays dispose d'atouts significatifs pour développer une économie émergente capable de le hisser rapidement au premier rang des pays à niveau de développement humain intermédiaire.

Selon la FAO, les forêts couvrent le cinquième du territoire national de Madagascar. La superficie totale des forêts est en régression, malgré le reboisement, car la pression démographique augmente constamment la demande pour la terre. Les forêts primaires (80 % du total) abritent une faune et flore exceptionnelles, qui favorise l'écotourisme. L'exploitation des ressources forestières couvre les besoins énergétiques des foyers et permet un commerce de bois tropical transformé florissant.

Madagascar jouit de potentialités géographiques permettant une grande diversité de productions végétales, tropicales et tempérées. C'est un grand pays d'élevage doté d'une gamme de productions animales diversifiée et disposant d'un secteur pêche industrielle et d'aquaculture important.

La population agricole est estimée à environ 13,3 millions (environ les $\frac{3}{4}$ de la population totale). Produisant surtout pour l'autoconsommation, la population rurale est généralement pauvre.

Le pays compte une superficie totale de 58 704 000 ha dont près de 18 millions d'hectares de terres cultivables. Toutefois, seuls un peu plus de 2 millions d'hectares sont mis sous culture. La superficie physique des exploitations agricoles, estimée à 2 083 590 ha, a connu une légère augmentation de 0,9 % en 20 ans. La surface agricole potentielle pouvant se prêter aux grandes cultures, zones de pâturage et ranching ou autres grandes productions est estimée à plus de 35 millions d'hectares. Par ailleurs, les exploitations sont de petite taille (0,87 ha en moyenne) et se morcellent au gré des héritages. Certaines zones rurales connaissent une saturation foncière et laissent envisager des mouvements de migrations.

L'agriculture pratiquée est traditionnelle et peu intensive, d'où de faibles rendements. Les techniques de production sont rudimentaires et peu mécanisées, et le niveau d'utilisation d'intrants (semences améliorées, engrais, pesticides) reste faible. L'enclavement des zones de production rend difficiles l'accès aux récoltes et leur commercialisation.

Les cultures vivrières qui sont dominantes, sont en majorité autoconsommées, à l'exception du riz pour les moyens et les grands exploitants qui disposent d'un surplus de production commercialisable. Les cultures de rente et les cultures d'exportation, destinées à la commercialisation, sont en faible proportion. Les légumes et les fruits constituent des activités d'appoint, génératrices de revenus.

Les trois principaux types de cultures sont: le riz, aliment de base, les racines et les tubercules. Les cultures industrielles (arachide, canne à sucre, coton, tabac) fournissent les matières premières pour les unités agro-industrielles locales d'huiles alimentaires, de sucre, de coton fibre, et de cigarettes et les cultures de rente destinées principalement à l'exportation (vanille, girofle, poivre, café, cacao).

Depuis le premier EPC de Madagascar en 2001, la production du riz est à la hausse, tandis que celle des cultures industrielles stagne et celle des cultures de rente est à la baisse, à l'exception du cacao (cf. tableau). Une augmentation de la production des fruits et légumes, surtout en milieu périurbain, a été enregistrée.

Madagascar possède également un gros potentiel en matière d'élevage de gros et petits ruminants. L'élevage est pratiqué par la plupart des ménages en milieu rural où le cheptel est considéré comme source d'alimentation et première source d'épargne. L'élevage bovin domine celui du gros bétail et il est, avec l'élevage porcin, en forte expansion. Madagascar possède un cheptel de: 9,7 millions de bovins ; 1,3 million de porcins ; 700 000 ovins ; 1,3 million de caprins ; et 29 millions de volailles. La production de lait ne couvre pas les besoins nationaux, d'où l'importance des importations de lait en poudre.

Dans le contexte de la crise alimentaire mondiale Madagascar a l'opportunité de valoriser ses terres cultivables et retrouver ainsi une position de leader dans la production de céréales pour le marché national et l'exportation. Les ressources en eau sont abondantes et faiblement exploitées mais nécessitent des aménagements importants et une meilleure gestion. La valorisation de son potentiel hydroélectrique (7 800 MW), dont seulement 2% mis en œuvre, constitue un socle important de développement du tissu productif, singulièrement dans le contexte de crise énergétique mondial actuel

Pour la pêche et l'aquaculture, il existe plus de 5 000 km de côtes, 300 000 ha de mangroves considérées comme nurseries, 1 140 000 km² de zone économique exclusive, 117 000 km² de plateau continental, 15 600 ha propices à la culture des crevettes, 1500 km² à 1600 km² de plans d'eau naturels d'intérêts piscicoles y compris lacs et lagunes, 150 000 ha de rizières à bonne maîtrise d'eau propices à la pisciculture.

Le potentiel halieutique et d'aquaculture est d'environ 480 000 tonnes par an, dont 300 000 tonnes d'intérêt commercial. En 2005, l'exportation totale de produits de la pêche par Madagascar s'est élevée à environ 34 515 tonnes, sans compter la pêche hauturière pratiquée par les navires étrangers sous les accords bilatéraux. La valeur totale de cette exportation s'est élevée à 358 milliards d'Ariary, essentiellement composée de crevettes (environ 60 %), et de poissons divers (32 %).

L'activité minière figure parmi les trois principaux secteurs porteurs (avec la pêche l'aquaculture et le tourisme) sur lesquels les autorités comptent asseoir le développement économique du pays à moyen terme. Sa contribution au PIB national reste marginale (environ 5 % en 2007) bien que le pays dispose de ressources minières importantes. Il s'agit plus

particulièrement du nickel, de l'ilménite, du fer, du pétrole, et d'une diversité de pierres précieuses et semi-précieuses. Selon les experts, Madagascar contiendrait 5 % des réserves mondiales d'ilménite et de nickel.

La quasi-totalité de la chromite et du graphite est exportée à l'état brut et sans valeur ajoutée. En 2006, la valeur des exportations s'est élevée à 86 milliards d'Ariary, ce qui est à peu près le double du niveau de 2000. Ces exportations pourraient se développer dans un avenir proche suite à la mise en œuvre de grands chantiers miniers (ilménite et nickel). L'activité minière est celle qui attire le plus d'investissements directs étrangers depuis le premier EPC³ de Madagascar en 2001.

Madagascar produit et exporte également des pierres gemmes précieuses, semi-précieuses et ornementales. La production est majoritairement artisanale, et la quasi-totalité est exportée, à l'état brut, principalement vers les marchés de l'Asie pour la taille et la confection de bijoux. Des circuits informels dominent la filière, rendant difficile l'évaluation de l'apport de cette activité à l'économie, et par conséquent du secteur minier tout entier au PIB, à l'emploi, ainsi qu'aux exportations.

Les potentialités touristiques offrent au pays une gamme de produits diversifiée. Face à ses voisins et concurrents les plus proches (Ile Maurice, Seychelles, Réunion,...) Madagascar offre un potentiel d'une très grande richesse, tant par son volume (vaste pays, 5 000 kilomètres de côte, importance de la biodiversité et innombrables sites intérieurs) que par sa variété (circuits, escalade, écotourisme, activités de loisirs, etc.) et sa spécificité culturelle (architecture, sites historiques, civilisation, etc.).

Le secteur du tourisme connaît actuellement un développement spectaculaire, avec le triplement du nombre de visiteurs non résidents entre 1998 et 2007 passant de 121 000 à 344 000 visiteurs. Le nombre de nouveaux emplois créés, annuellement, est de 18 000. Les capacités d'hébergement ont presque doublé passant de 7000 chambres en 2001 à 13 700 en 2007.

Mais le secteur connaît encore toute une série de contraintes limitant son développement. Parmi ces contraintes, il y a l'absence ou le mauvais état des infrastructures et des équipements, le déficit des systèmes de management et d'inspection, le manque d'aménagement des zones touristiques, et le coût élevé du transport aérien. En effet, l'infrastructure du tourisme malgache, notamment le transport, l'hébergement et les services connexes, est limitée à certaines régions seulement, dont Antananarivo, Nosy-Be et Fort-Dauphin.

Le projet de la Banque mondiale, Pôles intégrés de croissance (P.I.C.), identifie trois zones de développement prioritaires, dont deux consacrées au tourisme : Nosy-Be et Fort-Dauphin. Un Plan directeur du tourisme pour Madagascar a été adopté en 2003 et intègre la gestion durable.

³ *Examen des politiques commerciales*

Afin de favoriser le développement de l'écotourisme, des réserves foncières touristiques sont établies (Isalo est la première, huit autres sont créées, et d'autres sont en création).⁴ Pour faciliter l'accès des investisseurs étrangers aux biens fonciers, les terrains sont acquis par le Ministère chargé du tourisme et font l'objet d'appel d'offres international⁵. L'investissement dans le sous-secteur est soumis au régime du droit commun, mais les promoteurs étrangers peuvent bénéficier des services de l'EDBM lors de la création de leurs entreprises.

Les établissements touristiques doivent se conformer à des normes éco touristiques. Le cadre réglementaire pour le tourisme n'a pas évolué depuis le premier EPC de Madagascar en 2001.⁶ En principe, les établissements touristiques doivent obtenir une autorisation et se conformer aux normes établies. En pratique, seuls les établissements d'Antananarivo semblent se conformer à ces obligations et leur dernier recensement remonte à 2006.

Madagascar est membre de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) depuis 1975.

Le secteur touristique bénéficie des atouts d'un secteur artisanal riche de plus de 1,8 millions d'actifs qui jouissent d'un savoir-faire original à l'origine de la très grande richesse de la production locale.

Malgré ces atouts significatifs, Madagascar fait partie des PMA avec 67,5% de pauvres en 2006. L'espérance de vie à la naissance est de 62 ans et le croît annuel de 3 % de la population rend nécessaire une accélération du taux de croissance de l'économie.

C'est ainsi que malgré un taux de croissance encourageant de 5 % entre 2002 et 2006, la pauvreté n'a reculé que de 13 % sur la période. La tendance est cependant favorable ; l'Indice de Développement Humain est supérieur à 0,5 depuis 2003 et le score EPIN est passé de 3,3 en 2003 à 3,7 en 2007.

Dans ce contexte, Madagascar bénéficie de programmes d'aide extérieure important qui représentent 48 % du PIB en 2006.

⁴ Ministère de l'économie, du commerce et de l'industrie, "Madagascar, une île paradisiaque, offre à tous les investisseurs qui veulent entrer dans le tourisme, une grande opportunité" http://www.meci.gov.mg/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=106&Itemid=282 [3 janvier 2008].

⁵ Consulté sur: <http://www.tourisme.gov.mg/>.

⁶ Loi N° 95-017 portant code du tourisme. Décret N°96-773 établissant les normes régissant les entreprises, les établissements et les opérateurs touristiques.

A1.2 Evolution générale de l'Economie

Le PNB de Madagascar a été estimé à environ 5,5 milliards de dollars E.U. en 2006 (y compris la contribution du secteur informel, estimée à environ 30 pour cent du PIB total). Le PIB par habitant était estimé à 313 dollars E.U. en 2006, ce qui classe Madagascar parmi les Pays moins avancés (PMA).

Néanmoins, depuis plusieurs années, Madagascar progresse et plusieurs indicateurs macroéconomiques et sociaux s'améliorent :

- Une croissance économique soutenue estimée en moyenne à 5 % par an, passant de 5,3 % en 2004 à 6,2% en 2007 ;
- Un accroissement des investissements privés estimés à 12,3 % du PIB en 2005 et à 20,7 % du PIB en 2007 ;
- Un taux d'inflation ayant significativement chuté passant de 27 % en 2004 à 10,8 % en 2006 et à 8,2 % en 2007 ;
- Une pauvreté en recul sensible, avec un taux de pauvreté de 66,3 % en 2007 contre 73,6 % en 2003 soit une baisse moyenne par an de 1,2 point ;
- Un taux de pression fiscale en constante progression passant de 9,7 % en 2001 à 11,7 % en 2007 ;
- Le déficit budgétaire s'est nettement amélioré se situant à - 4,3% du PIB en 2005 et à - 2,8% du PIB en 2007 ;
- Un environnement économique plus favorable marqué par l'amélioration de l'indice de perception de la corruption passant de 1,7 en 2002 à 2,8 en 2005 et à 3,2 en 2007 (Transparency International) ;
- Un accroissement significatif, du flux des Investissements Directs Etrangers constatés en 2006 et 2007 respectivement de 150,5 millions de DTS et 652,1 millions de DTS ;
- L'effectivité de la nouvelle loi organique sur les finances publiques.

L'économie malgache est essentiellement portée par le secteur des services (56,8 % du PIB en 2007).

Elle est caractérisée par une faible productivité du secteur agricole (27,3 % du PIB) et du secteur industriel (15,8 % du PIB).

VALEUR AJOUTEE SECTORIELLE ET CONTRIBUTION AU PIB (EN % DU PIB)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Agriculture	13.6	13.7	16.6	15.4	15.5	15.5
Elevage et Pêche	7.8	7.3	8.8	7.6	7.2	6.9
Sylviculture	5.1	4.8	4.5	3.8	3.5	3.4
Agro-industrie, alim. et papiers ⁷	6.6	6.5	6.2	6.2	5.9	5.7
Mines	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
Pétrole	1.5	1.4	1.2	1.0	1.0	1.0
Industrie Textile	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
Matériaux de construction et métallique	1.7	2.1	1.9	1.9	1.9	2.1
Mat. Transport	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Zone Franche Industrielle	2.4	2.8	3.8	4.6	5.2	5.0
Bâtiments et Travaux Publics	1.6	1.8	1.8	1.9	2.3	2.7
Transport	13.7	10.7	10.1	9.6	10.2	10.2
Tourisme et Hôtellerie	3.1	3.1	3.0	2.8	3.0	3.0
Télécommunications	0.8	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9
Commerce	10.8	11.2	11.8	11.5	10.8	10.8
Banque	0.9	0.7	0.5	0.6	0.7	0.7
Assurance	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2
Services	15.5	16.6	15.3	15.7	14.6	14.9
Administration	5.5	5.8	5.5	6.4	6.2	6.1

Source : Direction Générale des Impôts (extrait tiré de la revue des Dépenses Publiques 2006-2007)

Madagascar bénéficie d'un taux de croissance global encourageant (6,3 % en 2007), proche de celui de la production industrielle (6 %) mais inférieur au taux d'inflation (10,7 %). Bien que la croissance se soit améliorée, elle reste menacée par des problèmes structurels liés à la gestion des finances publiques, une lente réforme du secteur public, des problèmes de gouvernance et un climat des affaires insatisfaisant qui décourage l'investissement privé.

Cette performance économique n'a pas permis une réduction significative du solde du commerce extérieur déficitaire de 1,1 milliards de dollars US en 2007 (111 % des exportations annuelles et 18,5 % du PIB). Ce déficit est compensé par les IDE (17,5 % du PIB) et les flux relatifs aux aides extérieures. La situation au plan fiscal est paradoxale.

L'Etat n'exerce qu'une pression fiscale de 11 % sur le PIB mais cette fiscalité est supportée par le secteur formel. A terme, cette distorsion structurelle devra être corrigée par un élargissement de l'assiette fiscale afin que l'Etat augmente ses revenus tout en baissant la contribution unitaire du secteur formel.

Cet ajustement est particulièrement important compte tenu du rôle prépondérant des investissements publics dans la croissance du PIB (mise en place des infrastructures de base du pays).

⁷ Inclut l'agro-industrie, alimentaire, boissons, tabac, corps gras, pharmaceutique, cuir, bois et papeterie

**CONTRIBUTION SECTORIELLE PAR RAPPORT AUX RECETTES FISCALES
INTERIEURES TOTALES (EN % DES RECETTES FISCALES INTERIEURES TOTALES)⁸**

	2001	2002	2003	2004	2005
Elevage et Pêche	0.5	0.2	0.2	0.3	0.7
Agro-industrie	0.3	0.1	0.1	0.2	0.4
Industrie	22.4	19.3	19.9	16.8	15.0
Mines	0.3	0.3	0.4	0.3	0.2
Pétrole	3.4	5.7	10.7	4.1	5.0
BTP	1.9	2.2	3.0	3.0	1.7
Transport	2.1	1.9	2.9	3.0	3.0
Hôtellerie	1.1	0.6	1.1	1.3	1.2
Tourisme	0.4	0.2	0.2	0.3	0.3
Télécommunications	8.5	13.0	10.0	12.0	7.7
Commerce	28.2	24.9	31.4	31.2	32.0
Banques	19.9	14.1	5.9	13.2	20.1
Assurance	4.4	4.7	2.5	2.8	4.2
Immobilier	0.3	0.5	0.5	0.6	0.3
Métiers	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Profession Libérale	1.1	1.8	2.0	2.2	1.0
Prestation de Service	4.6	10.2	8.6	8.1	6.9
EPIC	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0
Grand Total	100	100	100	100	100

Source : Direction Générale des Impôts (extrait tiré de la revue des Dépenses Publiques 2006-2007)

L'enjeu fiscal n'est pas le seul défi qui devra être relevé par l'économie malgache pour augmenter substantiellement son taux de croissance.

Des actions déterminantes sont programmées pour pallier i) la faiblesse des infrastructures de base, ii) le coût élevé des transactions, iii) la faible productivité du secteur primaire et sa sensibilité par rapport aux chocs climatiques, iv) la non compétitivité du secteur manufacturier, v) les besoins importants de renforcement des capacités du capital humain, et vi) la vulnérabilité du tissu productif par rapport à l'énergie.

La mise en œuvre des grands projets miniers devrait également permettre une consolidation si ce n'est une augmentation du taux de croissance actuel qui devrait dépasser 7 % en 2008-2009.

⁸ Tous impôts confondus

Cette stratégie devrait permettre à Madagascar de mieux se positionner dans le cadre sous régional.

INDICATEURS MACROECONOMIQUES DES ETATS MEMBRES DE LA SADC

	1997-2001	2002	2003	2004	2005	2006*	2007*
Real GDP Growth (%)	2.3	3.7	3.1	5.1	5.7	5.5	7.1
Real Non-Oil GDP Growth (%)	2.4	3.2	3.4	4.9	4.6	6.0	8.1
Real Per Capita GDP Growth (%)	0.7	2.3	1.8	3.8	4.4	4.1	5.6
Real Per Capita GDP (Mil. USD)**	889	917	927	955	989	1,022	1,069
Consumer Prices (Annual delta in %)	21.4	17.8	16.7	10.8	10.6	14.6	17.3
Total Investment (% of GDP)	17.7	13.3	17.1	18.3	18.1	20.0	20.1
Domestic Saving (% of GDP)	17.6	14.0	16.8	18.6	18.7	20.2	18.8
Government Revenue, Excluding Grants (% of GDP)	23.4	22.3	23.4	24.5	26.4	28.2	28.5
Reserves (months of imports of goods and services)	3.4	3.6	3.1	3.4	3.6	3.9	3.7

Source : Programme de modernisation et de mise à niveau de la SADC

CLASSEMENT DES PAYS DE LA SADC

	GDP at market price, million USD	2006 Ranking	GDP per capita, USD	2006 Ranking
Angola ¹	47 260	2	2 882	5
Botswana ²	10 050	5	5 711	1
DRC	8 798	6	148	14
Lesotho	1 443	14	806	8
Madagascar	5 493	11	288	12
Malawi	2 193	13	167	13
Mauritius ²	6 424	9	5 115	3
Mozambique	7 262	7	360	10
Namibia ²	6 248	10	3 045	4
South Africa ²	251 099	1	5 276	2
Swaziland	2 533	12	2 461	6
Tanzania	12 847	3	329	11
Zambia	10 945	4	923	7
Zimbabwe	7 034	8	538	9
Total SADC	379 629			
SADC Average	27 116		2 004	
AFRICA Total, 2006	1 092 772		1 182	

Source : Programme de modernisation et de mise à niveau de la SADC

A.1.3 La situation des échanges extérieurs

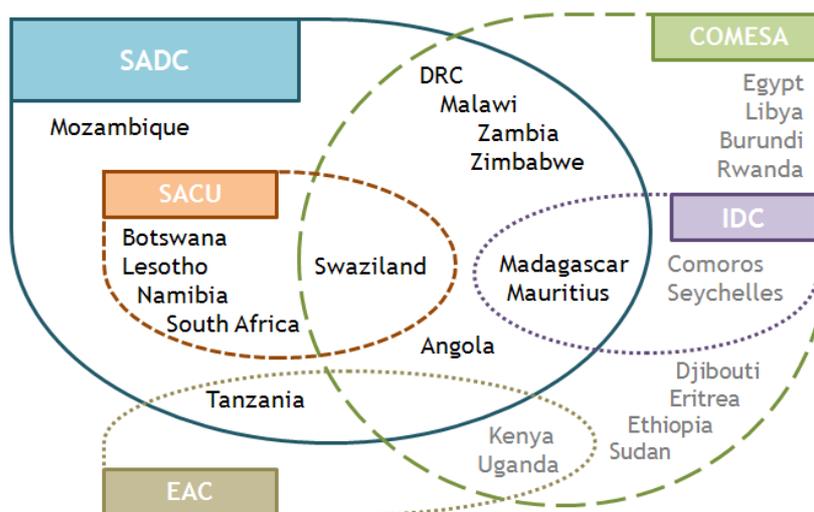
Madagascar commerce essentiellement avec l'Europe (50 % des exportations et 16 % des importations), l'Asie (20 % des exportations et 15 % des importations) et les Amériques.

Estimations des statistiques du Commerce extérieur (2007) :

- Principaux clients (2006) : France (32,7 %), États-Unis (25,3 %), Allemagne (6,1%, Italie (5 %), Grande-Bretagne (4,1 %) ;
- Principaux fournisseurs (2006) : France (14,5 %), Chine (12 %), Iran (9,3 %), Maurice (5,6 %), Hong Kong (4,7 %).

Les transactions avec l'Afrique et les pays membres des institutions sous régionales (COI SADC et COMESA) présentent un potentiel de développement élevé (10 % du commerce extérieur).

L'appartenance de Madagascar à ces institutions sous régionales lui offre l'opportunité d'accéder à un marché de 400 millions de consommateurs.



Source : Programme de modernisation et de mise à niveau de la SADC

A.1.4 Stratégie de développement de l'Etat malgache

Madagascar dispose d'une vision couvrant 8 engagements clés sur 5 ans (2007-2012) pour atteindre les objectifs ci-après définis dans le cadre d'un processus de concertation participatif :

- Une croissance économique de 8 à 10%,
- Une augmentation de l'exportation des biens de 22.3% par an,
- La part du marché régional à 15 % du commerce extérieur.

LES GRANDS OBJECTIFS DE MADAGASCAR POUR 2012 (SOURCE MAP)

	2005	2012
Taux de croissance économique (%)	4,6	7 à 10
PIB (en Milliards de USD)	5	12
PIB par tête (USD)	309	476
Taux d'investissement dans le PIB (%)	22,5	30
Investissement Direct Etranger (en Millions de USD)	84	500
Taux d'inflation annuelle (%)	18,34	5
Taux de pauvreté (Pourcentage de la population vivant avec moins de 2 USD par jour)	85,1	50

A2 Contexte spécifique des entreprises

En 2006, le secteur manufacturier était composé, pour l'essentiel, des entreprises établies sous le régime de la Zone franche (43 %), contre 24 % en 2001. Il s'agit notamment d'entreprises de confection d'articles de textiles, de transformation des produits halieutiques ou de bois, et d'aquaculture de crevettes. Tournées vers les exportations, les entreprises de la Zone franche sont généralement plus compétitives que celles établies hors de ce régime.

Le secteur manufacturier hors Zone franche, tourné principalement vers le marché intérieur, est dominé par l'agro-industrie (boissons, produits alimentaires et tabacs) qui représente environ 49 % du sous total. Cette branche d'activité est suivie par les industries métalliques (12 %), électriques (9 %), pharmaceutiques et BTP (7 % chacune).

Distribution des activités au sein du secteur manufacturier, hors Zone franche

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Agro-industrie	7	6	5	6	5	5	5	4
Industrie alimentaire	21	20	20	21	22	21	21	22
Industrie de boissons	28	27	26	25	24	24	22	21
Industrie du tabac	7	7	7	7	8	7	7	6
Industrie du corps gras	3	3	3	2	3	3	3	3
Pharmacie	8	7	7	7	7	7	8	7
Industrie textile	2	2	2	1	1	1	1	1
Industrie du bois	3	3	3	3	3	3	3	2
Matériaux de construction	5	5	6	5	5	5	6	7
Industrie métallique	6	7	8	9	9	10	12	12
Matériaux de transport	2	2	2	2	2	2	2	2
Appareil électrique	7	8	9	8	8	8	9	9
Industrie du papier	1	2	1	1	2	2	1	1
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Calculs du Secrétariat sur la base des statistiques fournies par les autorités malgaches.

Le secteur agroalimentaire est appelé à conforter son avance grâce notamment au soutien dont il bénéficiera en amont par les mesures prises dans le cadre du Madagascar Action Plan (MAP) et du Programme National pour le Développement Rural (PNDR) en vue de doper la production agricole et favoriser le développement des agro-industries.

Le PNDR, adopté en 2005, vise l'augmentation des revenus en milieu rural dans le respect de la dimension environnementale.

Selon le MAP⁹ le développement rural se réalisera par 6 défis principaux :

- Sécuriser la propriété foncière ;
- Améliorer l'accès au financement rural ;
- Lancer une révolution verte durable ;
- Promouvoir les activités orientées vers le marché, aussi bien intérieur qu'extérieur ;
- Diversifier les activités agricoles ;
- Accroître la valeur ajoutée agricole et promouvoir l'agrobusiness.

⁹ FMI (2007a).

A2.1 Le secteur privé et l'environnement des affaires

L'Etat malgache a manifesté une volonté politique forte visant à libéraliser l'économie tout en développant un partenariat de qualité avec le secteur privé.

Ce dernier est appelé, à travers les organisations consulaires et professionnelles, à assumer des responsabilités dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi évaluation des politiques économiques.

Cette approche a permis de dopper l'investissement privé qui est passé de 3,5 % du PIB dans les années 1980 à 12,4 % en fin 2007. Les mesures prises se sont traduites également par une amélioration de la position de Madagascar dans « Doing Business » puisque le pays gagne 11 points entre 2006 et 2007 en passant du 160^{ème} au 149^{ème} rang. Ce classement est de 144^{ème} pour 2008.

L'Etat s'est engagé à poursuivre ce partenariat responsable afin de parvenir à i) une meilleure contribution du secteur privé à la croissance, ii) atteindre un niveau d'investissement privé proche de ceux des pays émergents (environ 20 %) et iii) doter le pays d'entreprises compétitives et bien positionnées sur les chaînes de valeur du commerce mondial.

Dans cette perspective, la poursuite de politiques macroéconomiques et sectorielles adaptées ainsi que l'amélioration de l'environnement des affaires, des infrastructures physiques et sociales, constituent des éléments déterminants de la stratégie à mettre en œuvre.

Les aménagements apportés au cadre réglementaire répondent à ces objectifs :

- Au plan multilatéral, Madagascar a adhéré à l'Agence Multinationale pour la garantie des Investissements (MIGA) et signé l'accord portant création de l'African Trade Insurance Agency (ATI) qui sécurise les transactions commerciales et financières en matière de risques politiques ;
- Au plan bilatéral, Madagascar a passé des conventions pour la promotion et la protection des investissements avec la France, Maurice, l'Allemagne, la Chine, l'Afrique du Sud, l'Union Belgo-Luxembourgeoise et les Pays de l'OPEP ;
- Au plan national, Madagascar a révisé le régime des marchés publics et envisage de mettre en place un Conseil National de la Concurrence ;
- Sur le plan institutionnel, le Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie (MECI) a été mis en place comme interface principale du secteur privé. Le MECI est responsable de la mise en œuvre des activités dédiées au secteur privé dans le MAP et exerce la tutelle des institutions d'appui dont la liste est jointe en annexe.

A2.2 La typologie des entreprises

Les différentes enquêtes menées au niveau national permettent de répartir les entreprises actives à Madagascar sous trois rubriques principales :

- Les grandes entreprises à capitaux nationaux ou étrangers, suffisamment structurées pour disposer d'une organisation moderne, attirer des employés qualifiés et s'affirmer de manière optimale sur les marchés nationaux, sous régionaux et internationaux ;

- Les entreprises de petite ou moyenne taille, faiblement structurées, disposant de potentiels intéressants en matière de savoir faire et opportunités mais difficilement éligibles aux conditions courantes de l'environnement administratif, social et financier ;
- Les micros et petites entreprises, formelles et informelles, peu organisées, essentiellement centrées sur le marché intérieur et de proximité, employant de manière précaire du personnel peu qualifié.

L'enquête sur les entreprises réalisée en 2005 par l'institut des statistiques (INSTAT) et le MCA, évalue le nombre des entreprises formelles à Madagascar à 221 318 dont 0,8 % de grandes entreprises, 11,4 % de PME et plus de 87 % de microentreprises. Ces entreprises formelles emploient 753 500 personnes. Elles sont toutes concernées par les questions de compétitivité tant sur les marchés nationaux, sous régionaux qu'internationaux.

40 % des grandes entreprises, 91 % des PME et plus de 99 % des micro entreprises ont adopté le régime d'entreprises individuelles.

REPARTITION DES ENTREPRISES PAR CATEGORIE ET PAR FORME JURIDIQUE

Forme juridique	Catégorie (%)		
	ME	PME	GE
SA	0,02	1,05	22,71
SAU	0,01	0,03	0,00
SARL	0,40	7,59	36,53
EURL	0,00	0,03	0,06
EI	99,58	91,31	40,70
Ensemble	100,00	100,00	100,00

Source : Enquête auprès des entreprises 2005. Analyse : FTHM Conseils

Cette tendance se confirme en 2006 avec 97 % des entreprises créées sous le régime de l'entreprise individuelle.

CREATIONS D'ENTREPRISES SELON LA FORME JURIDIQUE

Année	Autres	EI	EURL	GIE	SA	SARL	SAU	Total
2005	123	17 337	386	9	26	807	1	18 689
2006	129	19 034	395	5	73	1 135	2	20 773
Accroissement (%)	4,8	9,7	2,3	-44,4	180,7	40,6	100,0	11,5

Source : Rapport Economique et Financier 2006-2007

A2.3 Le secteur industriel

L'industrie malgache est relativement diversifiée si l'on considère la typologie des entreprises de la SADC. Cependant, avec moins de 16 % de contribution aux recettes fiscales de l'Etat en 2005 et au PIB en 2007 (en progression de plus de 15 % par rapport à 2005), le secteur industriel n'occupe pas la place souhaitée dans l'économie nationale.

La compétitivité de l'Industrie malgache est fortement pénalisée par i) la faiblesse des infrastructures physiques et sociales, ii) la fin des régimes commerciaux d'exception (Accord multi fibres pour le secteur textile), iii) l'impact du coût et de la disponibilité des facteurs de production, en particulier l'énergie, iv) la volatilité des taux de change et v) les pesanteurs de l'environnement des affaires.

ECHANTILLON DE COÛTS DES FACTEURS DE MADAGASCAR

	Telecom Costs (USD/ minute)			Internet costs	Electricity costs		Water costs
	Local calls	International call to adjacent country	International call to the USA	High bandwidth Internet (USD/ mo.)	Usage charge for industrial use (USD/kWh)	Demand charge for industrial use (USD/kVA)	Water for industrial use (USD/m ³)
Lesotho	0.33	0.36	1.08	814	0.04	7.07	0.49
Madagascar	0.08	0.75	0.90	840	0.08	12.02	0.26
Mauritius	0.03	0.19	0.19	188	0.06	3.25	0.38
Mozambique	0.06	0.42	0.77	594	0.05	5.25	0.88
South Africa	0.06	0.26	0.54	42	0.08	0.88	1.38
Tanzania	0.07	0.47	1.11	1900	0.06	6.01	0.67
Comparator country							
Tunisia	0.01	0.48	0.52	18	0.07	1.48	0.68
France	0.02	0.17	0.17	34	0.07	n/a	1.99
Ireland	0.05	0.15	0.19	43	0.12	8.70	1.63
Ghana	0.02	0.28	0.39	252	0.05	12.29	0.77
Kenya	0.04	0.16	0.88	1690	0.06	3.68	0.42
Mali	0.03	0.59	0.89	1089	0.12	2.91	0.56
Sénégal	0.23	1.07	1.07	57	0.14	13.10	1.56
Nigeria	0.16	0.43	1.45	236	0.28	n/a	0.91
Uganda	0.07	0.38	0.76	3548	0.10	2.33	0.76

Source: Snapshot Africa (2007), World Bank

ECHANTILLON DE COÛTS DES FACTEURS DE MADAGASCAR

FRET										
Container Type	To Rotterdam		To New York		To Long Beach		To Yokohama		To Singapore	
	Standard	Refrigerated	S	R	S	R	S	R	S	R
Lesotho	1450	2900	3500	7000	3700	7000	1250	2500	1100	2000
Madagascar	1948	5948	5445	None	5755	None	2484	5084	1684	5284
Mauritius	1161	1161	5050	5050	5815	5815	n/a	n/a	n/a	n/a
Mozambique	3123	4842	4621	5146	5071	6546	2131	5456	1731	5256
South Africa	2606	3750	3540	4405	3850	5500	1700	3600	1500	3000
Tanzania	1118	2118	4286	6786	4350	6900	n/a	n/a	n/a	n/a
Comparator country										
Tunisia	2000	5475	4900	5675	5400	7075	2200	6275	1400	6075
France	3111	2940	4552	7975	5600	4775	2852	5800	1700	4800
Ireland	3500	6500	6800	8400	7000	8800	3500	4500	3500	4500
Ghana	1953	4948	3500	4500	2900	4200	3500	4500	3500	2600
Kenya	3800	9500	3800	10691	4100	10691	3200	10691	3000	10491
Mali	4392	5218	6926	7754	8525	9377	4703	7168	4393	7061
Sénégal	2193	4239	4500	5902	6477	9362	2431	6706	2106	6206
Nigeria	2161	3824	4756	7256	5456	7956	n/a	n/a	n/a	n/a
Uganda	1097	1097	2891	2891	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Source: Snapshot Africa (2007), World Bank

Les difficultés relevées se traduisent par la faiblesse de l'investissement dans le secteur industriel qui enregistre un taux de croissance en deçà de la moyenne nationale :

EVOLUTION DU TAUX DE CROISSANCE DU SECTEUR INDUSTRIEL

2002	2003	2004	2005	2006
-20,7	14,5	6,6	3,0	4,7

Source PADECI

Afin de résorber ces difficultés et permettre au secteur de réaliser un taux de croissance de 7 à 12 % d'ici 2012, le SIM propose un plan d'action à l'Etat autour de domaines de concentration appelés « FACTEURS CLES » :

L'accès aux marchés (régional, local et international).

Pour renforcer la position de la production malgache sur le marché national, et sous régional avec des produits de qualité, compétitifs et à haute valeur ajoutée, le SIM propose entre autres mesures:

- La mise en place d'un dispositif efficace de préservation du marché intérieur par l'application effective du cadre réglementaire national, le renforcement du système de normalisation et d'accréditation malgache ;
- L'élaboration d'une réglementation spécifique pour l'importation, le transport et la fabrication de produits alimentaires ;
- L'édition d'un Guide de l'exportateur pour les marchés sous régionaux ;
- Une action décisive sur équipements industriels.

Afin de faire passer le taux d'utilisation de la capacité de production de 30 à 50 % selon les branches à une moyenne de 75 % et doper les investissements, le SIM propose notamment de :

- Encourager la maîtrise technologique en particulier la maintenance des équipements productifs ;
- Faciliter la création de pépinières et clusters d'entreprises.

Les matières premières et intrants, notamment par la détaxation des matières premières importées par les entreprises exportatrices de droit commun et la mise en place d'un cadre fiscal incitatif pour les intrants importés.

L'Energie, Le Transport, et Les Communications, conditionnent la performance des entreprises. Le SIM propose une politique concertée de libéralisation de réhabilitation, de formation et d'investissements afin de réduire les coûts et assurer la qualité des produits délivrés dans ce cadre.

Les ressources humaines dont le potentiel mérite d'être valorisé par une politique de formation initiale, continue et professionnelle appropriée.

La mise en place d'une « fiscalité simple incitative, stable et équitable » favorisant l'élargissement de l'assiette fiscale, l'augmentation des recettes fiscales de l'Etat et la diminution de la pression fiscale sur le secteur formel.

La création d'une institution spécialisée pour les financements d'investissements, l'amélioration du cadre réglementaire et la mise en œuvre d'actions de communication ciblée visant à assurer une bonne information des chefs d'entreprise sur les mécanismes de financement existants.

A 2.4 Les PME

Un atelier de validation de la Politique Nationale de Promotion des PME a permis de dégager un consensus sur la définition de cette catégorie d'entreprise. C'est ainsi que, nonobstant son secteur d'activité, une entreprise est considérée comme PME si elle satisfait à au moins l'un des critères suivants :

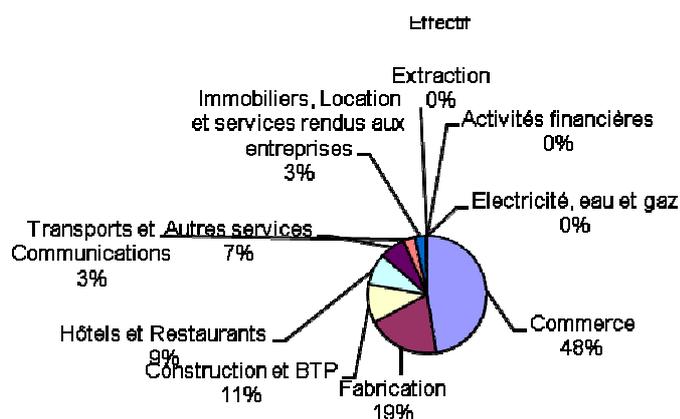
- Disposer d'un effectif permanent compris entre 5 et 100 employés ;
- Justifier d'un total du bilan compris entre 60 et 600 millions Ariary.

L'enquête sur les entreprises réalisée par l'INSTAT et le MCA en 2005 relève un peu plus de 24 000 PME à Madagascar.

Six villes concentrent 83 % de cette population dont 57 % à Antananarivo.

Les PME offrent 31 % de l'emploi total du secteur privé, contribuent pour plus de 29 % à la valeur ajoutée du secteur privé et se retrouvent à plus de 48 % dans le secteur du commerce.

REPARTITION DES PMES SUIVANT LES BRANCHES D'ACTIVITE EN 2004



SOURCE : ENQUETE AUPRES DES ENTREPRISES 2005. ANALYSE : FTHM CONSEILS

Les PME sont généralement peu organisées et ne disposent pas de système comptable formel.

Pourcentage des PME
Disposant d'une comptabilité formelle

Tenue Comptabilité	Catégorie		
	ME	PME	GE
Oui	6,64	34,88	99,82
Non	93,36	65,12	0,18
Ensemble	100,00	100,00	100,00

Source : Enquête auprès des entreprises 2005. Analyse : FTHM Conseils

Les PME évoluent dans un environnement peu favorable. Le cadre réglementaire n'est pas optimal, les crédits d'investissements sont peu accessibles et les services d'appui inexistant ou insuffisamment professionnels.

A2.5 Le secteur artisanal et l'informel

L'artisanat occupe près de 1,8 million de personnes dont 250 000 professionnels répartis sur tout le territoire national et alphabétisés à plus de 70%. Plus de 85 % de ces actifs sont dans le secteur informel et se répartissent dans 12 corps de métier.

Malgré toutes les difficultés liées à la collecte d'informations sur le secteur, sa contribution est évaluée à 5,4 % du PIB et 13 % des artisans exportent.

Le secteur fait face à des difficultés importantes qui entravent la valorisation optimale de ce riche terreau de compétences et d'emplois :

- La commercialisation des produits est pénalisée par le manque de fiabilité des systèmes de production, la faiblesse de l'innovation et la concurrence de la production asiatique ;

- Le système productif est fragilisé par des approvisionnements, onéreux et irréguliers, des financements inexistantes ou peu accessibles, et une formation professionnelle inadaptée ;
- Le dispositif d'appui est peu professionnel et manque de moyens pour améliorer sa performance ;
- Les artisans sont faiblement organisés avec seulement 14 % de taux moyen d'adhésion aux Chambres de métier et 10 % aux coopératives. Cette situation ne risque pas de changer à court terme puisque 71 % des artisans ne sont pas satisfaits des prestations des Chambres de métier et près de 48 % ne le sont pas des coopératives. Les organisations professionnelles UAMA, GROUPOAMA, FIVMPAMA ont le mérite d'exister et pourraient être accompagnées dans leurs initiatives visant à i) renforcer la concertation avec le secteur public, ii) mener des campagnes d'information et de sensibilisation des artisans, iii) appuyer les artisans au plan technique et financier .
- Les institutions d'appui, CENAM et EPA ne couvrent pas la totalité du territoire et fonctionnent au ralenti en raison de la faiblesse de leurs moyens d'intervention.
- Une fois dynamisées, ces institutions pourraient s'appuyer sur un dispositif de formation diversifié et délocalisé dans plusieurs régions de Madagascar. C'est le cas notamment en milieu rural du Centre artisanal de promotion rural de Fianarantsoa, le Centre de Vinaninarena, le centre professionnel Rural et Artisanal d'Antsirabe, les maisons familiales et les antennes du CITE. En milieu urbain l'Institut national de Promotion Formation, le TEFISOA le dispositif de Formation des artisans du Vakinankaratra, l'association pour la Formation professionnelle Franco-malgache et les centres PAISE.

Le secteur bénéficie de l'appui de plusieurs partenaires au développement, notamment :

- Le centre de formation des métiers d'art bénéficie du soutien de l'AfD dans le cadre d'un programme de 1,49 millions d'euros qui s'achève en 2011 ;
- Le cluster textile artisanal démarré en 2005 avec le soutien de la SFI et de l'AfD ;
- le Madagascar Magic Fingers (MMF) créée en 2002 avec l'appui de l'USAID ;
- Taolandy créée en 2003 avec le soutien de l'ONUDI au secteur de la soie.

Certaines initiatives d'artisans formels méritent un accompagnement pour la constitution ou le renforcement de clusters et la mise en place de mécanismes de promotion des exportations :

- EQUIMEDA créé en 2006 dans le domaine des huiles essentielles ;
- ACMECA, créé en 2002 dans la filière métal ;
- GROPROAFIV créé en 2002 dans la filière des filières végétales.

A2.6 La question centrale de la qualité

Madagascar se caractérise par une démarche qualité récente et très parcellisée. L'Etat malgache, à travers le MECI plus particulièrement, associé aux chambres consulaires et aux organisations patronales affiche une ambition forte en matière de contrôle de la qualité des produits tant en production et distribution nationale que d'import / export.

Cette volonté de développer la qualité dans les entreprises malgaches répond à une double préoccupation :

- Assurer à la population malgache des produits de qualité et conformes à la sécurité des consommateurs ;
- Permettre aux entreprises malgaches ouvertes sur des marchés étrangers de respecter les normes en vigueur au niveau international.

En intégrant cette dimension qualité dans son programme national de modernisation et de mise à niveau industrielle, l'Etat malgache s'inscrit totalement dans la perspective des accords de l'OMC, en particulier en matière de SPS et d'OTC.

Ce volet qualité du MICP est destiné à favoriser le pilotage, le déploiement et la pérennité du dispositif national en s'appuyant sur un partenariat privé / public (PPP) privilégié.

A2.6.1. Les atouts

L'engagement marqué de l'Etat malgache dans le dispositif est incontestablement un atout majeur pour la réussite du MICP.

Cependant, indépendamment de cette volonté, d'autres atouts apparaissent déjà très clairement :

- l'implication des organisations patronales (GEM, SIM, CCIFM, UPFL, FHORM, FIVMPAMA, Chambre des Métiers, CENAM ;
- la présence effective de nombreux laboratoires (Institut Pasteur, CNRIT, LNTPB, CNARP, Institut de Gemnologie, SML, LCM ;
- l'organisation décentralisée en cours du MECI (CERDIC) qui assure des relais d'informations dans les différentes régions ;
- le travail d'accompagnement des laboratoires sous la responsabilité du MECI à travers la mission d'un expert du COFRAC.

En outre, le projet de mise en place d'un Centre de Gestion Agréé (CGA) par le CENAM dans les régions constitue un facteur clé de réussite de l'accompagnement des petites entreprises.

A2.6.2 Les points de progrès

Ces atouts ne peuvent toutefois à eux seuls compenser certains points qui méritent une attention toute particulière :

- Le pilotage de la démarche qualité au niveau national est trop dispersé : le MECI, le MAEP, le MENRS, le MSPF, le MFB ... ;
- Un seul laboratoire est accrédité ISO 17025 : le LHAE, au niveau de la qualité des crevettes ;
- La démarche est trop concentrée au niveau de la capitale, Antananarivo, au détriment des régions où les besoins d'accompagnement sont encore plus prégnants pour les très petites entreprises ;
- Le réseau d'informations aux entreprises doit être professionnalisé et adapté aux spécificités du tissu entrepreneurial, le risque majeur en matière de démarche qualité résidant dans le surdimensionnement des outils et des méthodes pour les petites et très petites entreprises.

Compte tenu de ces contraintes, les préconisations suivantes sont importantes :

- ✓ En matière de contrôle de la qualité, de la conformité et de la normalisation

La situation actuelle ne permet pas de contrôler de manière attestée la qualité et la conformité des produits.

Ce constat pose bien entendu davantage d'inconvénients pour les activités d'import / export compte tenu des normes d'autres ensembles régionaux tels que l'UE, mais à terme également en marché intérieur, les associations de consommateurs envisageant d'obtenir davantage de garanties, en particulier sur la sécurité des produits alimentaires (cf. loi alimentaire de 2008).

Il est par conséquent nécessaire d'amener un certain nombre de laboratoires existants à acquérir les matériels de contrôle nécessaires, à professionnaliser leurs équipes à l'utilisation des équipements et à l'interprétation des résultats, et enfin à accréditer les laboratoires tel que le prévoit le MAP à l'horizon 2010.

- ✓ En matière d'appui aux entreprises

L'appui aux entreprises en matière de qualité doit être envisagé à 2 niveaux :

Le niveau de la conformité des produits

Ce niveau intègre les laboratoires de contrôle, accrédités lorsqu'il s'agit d'exportations vers d'autres ensembles régionaux. Ce niveau nécessite un certain délai de mise en œuvre compte tenu du délai d'accréditation des laboratoires (entre 28 et 24 mois dans le meilleur des cas). Durant cette période, et outre les produits de la mer, les entreprises peuvent faire contrôler leurs produits par des laboratoires étrangers pour leurs exportations.

Le niveau de la certification des entreprises

Ce niveau est accessible dès le début du programme dans la mesure où les certificateurs existent à Madagascar.

Pour le 1^{er} niveau (conformité des produits), les entreprises ne sont pas accompagnées directement ; ce sont les laboratoires qui le seront dans un premier temps.

Par contre, **pour la certification**, les entreprises doivent pouvoir compter sur un réseau de proximité, professionnalisé qui intervienne selon 2 modalités :

L'information et la sensibilisation sur la qualité, sur l'évolution des pratiques professionnelles dans leurs branches d'activité ainsi que sur la législation les concernant

L'accompagnement par des structures associatives, consulaires, étatiques, privées, leur permettant de préparer l'audit de certification

- ✓ En matière de pilotage national de la qualité

Compte tenu de la dispersion des outils de suivi et de contrôle de la qualité sur différents Ministères, il semble pertinent d'envisager un suivi national regroupé au niveau du BMMNM et assuré par un(e) consultant(e) national (e) afin :

- D'assurer une vision globale du dispositif et d'éviter les doublons interservices ou intra régionaux
- De supprimer les coûts liés à ces éventuels doublons
- De réagir en temps réel en fonction de l'évolution du tableau de bord qualité national
- De garantir la pérennité du programme
- Le BMMNM sera assisté dans cette mission **par les consultants régionaux** idéalement présents dans les CERDIC afin de s'assurer d'un pilotage efficace et maîtrisé.

A3 Le dispositif d'appui à l'entreprise

Institutions d'appui

Madagascar dispose de plusieurs structures d'appui à l'entreprise dont le mandat couvre l'essentiel des besoins des PME. La professionnalisation de ces institutions est une priorité, particulièrement en ce qui concerne le renforcement de leurs compétences techniques et de leurs moyens d'intervention.

Organisme sous tutelle de la Présidence de la République	
Economic Development Board of Madagascar (EDBM)	Facilitation des procédures administratives ; Promotion des investissements
Organismes sous tutelle du MECI	
Institut National de la Statistique (INSTAT)	Etude et analyse des résultats d'enquête ; Elaboration des bases de données aux fins de large diffusion ; Information et satisfaction des besoins des utilisateurs notamment des indicateurs économiques (taux d'inflation, PIB, variation mensuelle des nouveaux indices de prix à la consommation, données macro-économiques,...)
Centre de recherches, d'Etudes et d'Appui à l'Analyse Economique à Madagascar (CREAM)	Organisation d'ateliers ; Recherche en gestion économique (problématiques du financement des investissements à Madagascar, analyse des effets d'entraînement des PIC, étude d'impact à l'adhésion à la SADC, ...) ; Renforcement de capacités (séminaires et ateliers de formation sur les outils de cadrage macro-économique et de gestion économique à l'intention des institutions concernées, formation de formateurs) ; Dissémination des résultats
Chambres de Métiers	Inscrire les artisans au registre de métier ; Délivrer la carte professionnelle du métier d'artisan ; Organiser et assurer la formation des apprentis ou le perfectionnement de l'artisan ; Assurer la mise en place d'un système de protection sociale de l'artisan ; Favoriser le développement économique des entreprises artisanales ; Représenter les artisans de son ressort territorial
Chambres de Commerce et de l'Industrie (CCI)	Structure de dialogue pour les professionnels nationaux et étrangers ; Interlocuteurs des instances économiques nationales et internationales ; Représentation auprès des autorités des intérêts de tous les secteurs économiques ; Avis, informations d'ordre économique et statistique ; Conseils et assistance aux entreprises et groupes d'entreprises ; Préparation à la participation aux foires, expositions et manifestations économiques locales, nationales et internationales ; Collecte des informations sur activités et problèmes économiques ; Aide à la création des PME ; Formation professionnelle initiale et/ou continue ; Participation à la réalisation et au suivi des plans nationaux, régionaux et communaux de développement ; Délivrance et/ou visa de certificats d'origine, attestations.
Centre National de l'Artisanat Malagasy (CENAM)	Amélioration, expérimentation et vulgarisation des technologies artisanales ; Conseil et formation techniques ; Appui, conseil à la création et en gestion des groupements d'artisans ; Recherche de débouchés.
Centre d'Expansion Régional pour le Développement Industriel et Commercial (CERDIC) en cours de mise en place	Informations- formations ; Conseils-études (études d'opportunités, étude de marché, étude de faisabilité, recherche de partenaires, remise à niveau technologiques, réhabilitation matériels, ...) ; Lancement promotion (pépinières d'entreprises) ; Service d'adéquation technologique (assistance technique pour montage et maintenance d'équipements, location leasing d'équipements ; Sécurisation verticale (stockage de matières premières et de produits finis sous forme de centrale d'achat et/ou de centre technopole, appuis pour la commercialisation et le marketing
Office Malgache de la Propriété Industrielle	Administration de la propriété industrielle à Madagascar ; Enregistrement de marques, de brevets, de dessins et modèles, de noms commerciaux

(OMAPI)	
Le Service de Métrologie Légale (SML)	Le SML est un service placé sous la tutelle technique du MECI. Il constitue l'un des trois piliers de la DCQPC. La DCQPC est le point focal OTC à Madagascar ; Il assure l'étalonnage et la vérification de tous les instruments de mesure ainsi que leur certification ; Il dispose d'un laboratoire de chimie et de microbiologie (LCM) ; Le SML est le point focal Codex Alimentarius à Madagascar.
Le Service des Normes et du Conditionnement (SNC)	Le SNC est un service de la DQPC sous la tutelle technique du MECI ; Il assure l'élaboration de la réglementation et la promotion de la qualité. Son rôle est de rendre obligatoires les normes élaborées par le BNM.

Dispositif d'appui en matière de qualité

ORGANISMES ET STRUCTURES	MANDAT
Les laboratoires	
Le LCP	Le Laboratoire de Contrôle des Pesticides, sous tutelle technique du MAEP, assure des missions de contrôle des pesticides ; C'est le « Laboratoire de référence de l'Océan Indien » pour le contrôle de la qualité des pesticides dans le cadre du PRPV ; Il délivre des certificats pour l'import / export pour les produits végétaux et d'origine végétale.
Le LACAE	Le Laboratoire d'Analyse et de Contrôle des Aliments et des Eaux est un laboratoire du CNRE ; Le LACAE est un laboratoire amené à exercer un rôle central dans la loi alimentaire ; Sa création fait suite à un programme du PNUD visant le « renforcement des structures de la promotion de la qualité des denrées alimentaires à Madagascar ».
Le LME	Le Laboratoire de Microbiologie de l'Environnement est un organe du CNRE, dont l'une des sections est intitulée « section d'hygiène alimentaire ». Son activité reste marginale en matière de contrôle des aliments
Le CNARP	Le Centre National d'Application des Recherches Pharmaceutiques est un EPIC placé sous la double tutelle du Ministère chargé de la Recherche Scientifique (MENRS) et du Ministère chargé des Finances et du Budget (MFB) ; En matière de qualité, le CNARP dispose de 3 départements permettant de procéder à des contrôles : Département de Pharmacie Galénique pour le contrôle de qualité des excipients et adjuvants qui doivent être conformes aux normes, contrôle pharmacotechnique des produits finis, Département d'Expérimentation Clinique pour la détermination de la toxicité éventuelle chez l'homme et les effets secondaires des médicaments, Département de Chimie pour le contrôle de qualité des huiles essentielles, Doté d'un effectif de 86 employés, le CNARP est en mesure d'organiser des formations dans les entreprises. Le CNARP collabore avec les américains dans le secteur des plantes médicinales dans le cadre de l'ICBPG. Le CNARP participe activement, en collaboration avec le CNCA et le BNM, à l'élaboration de la loi alimentaire.
Les SRSAPS	Services placés sous l'autorité des Délégations Régionales du Développement Rural (DRDR) du MAEP. Ils sont au nombre de 18 répartis sur le territoire national. Ces services sont chargés de l'analyse et du contrôle phytosanitaire et garantissent les mesures sanitaires et phytosanitaires conformément aux SPS de l'OMC. Toutefois, il est à noter que le point focal SPS à Madagascar est représenté par le chef de la SQV (Service de la Quarantaine) sans que celui-ci n'ait autorité sur les SRSAPS
Le CNRIT	Le Centre National de Recherches Industrielle et Technologique, EPIC de 108 employés, est placé sous la double tutelle du MENRS et du MFB. Doté de 5 départements, le CNRIT privilégie le PPP : Chimie , pour le traitement des eaux usées, l'analyse des alcools et de l'essence, Energie , pour la recherche et la promotion des énergies renouvelables (Projet MAG/88/025) (Projet « Solarcyb », laboratoire mobile solaire) (Travaux en cours au sud de l'île sur l'éolien et le solaire), Matériaux et génie civil , pour la résistance des

	<p>fibrociments, les normes de construction anticycloniques et la construction « propre et autonome », Métallurgie et géologie, pour la résistance et la qualité des métaux et la promotion des briques réfractaires, Informatique et électronique appliquées. Le CNRIT a obtenu le label ECOCERT.</p> <p>Actuellement, le CNRIT est en mesure d'accompagner les entreprises dans les domaines suivants : Diagnostic énergétique, Energie à partir du biogaz (en partenariat avec le CIRAD de Montpellier), Transfert technologique.</p>
Le LNTPB	<p>Le Laboratoire National des Travaux Publics et du Bâtiment, Société d'Economie Mixte, constitue une ressource pour les travaux publics et le génie civil en matière d'études et de contrôles géotechniques et des matériaux. Le LNTPB emploie 175 salariés, la moitié du personnel se trouvant sur le terrain. Le laboratoire a engagé une démarche qualité (ISO 9001) en 2003 mais à ce jour, elle n'est pas finalisée. Une demande de financement d'une démarche ISO 17025 a été formulée auprès de la Banque Mondiale en 2006. Le laboratoire dispose de nouveaux équipements de contrôle du ciment depuis 2006 ; il est en mesure de contrôler la densitométrie des matériaux mais pas encore de la résistance à la chaleur</p>
Le SHSP	<p>Le Service d'Hygiène et de la Santé Publique représente le service opérationnel du DSAPS (Département de la Santé Animale et du phytosanitaire) du MAEP.</p> <p>Ce service est apte à : Elaborer des projets de normes alimentaires ; Promouvoir les textes réglementaires en matière d'hygiène et de salubrité des DAOA et de contrôle alimentaire.</p>
Le COFRAC	<p>Le Comité Français pour l'Accréditation, association à but non lucratif loi 1901, constitué de 75 salariés, de 200 évaluateurs qualitatifs et de 800 experts techniques, est garant d'une mission de reconnaissance formelle de la compétence d'un organisme à assurer l'évaluation de la conformité. Actuellement, dans le cadre de la coopération française, le COFRAC, à travers un expert mis à disposition, accompagne le Gouvernement malgache et les laboratoires dans la mise en place de la norme ISO 17025.</p>
L'Institut de gemmologie	<p>Cree dans le cadre du programme de Gouvernance des Ressources Minérales IGM offre des formations spécialisées en gemmologie et lapidairerie</p>
L'Institut Pasteur de Madagascar (IPM)	<p>Avec 215 employés, l'IPM est un établissement placé sous tutelle du Ministère de la Santé et du Planning Familial et reconnu d'utilité publique. L'Institut assure 4 missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> Activités de recherche appliquées aux priorités de santé nationales, Activités de santé publique à travers ses Centres de Référence OMS Activités de formation et d'enseignement Activités de service : Centre de Biologie Clinique, Laboratoire d'Hygiène des Aliments et de l'Environnement (LHAE), Centre International de Vaccination <p>Concernant plus particulièrement la qualité et la conformité, l'Institut dispose du seul laboratoire accrédité par le COFRAC selon la norme ISO 17025 au niveau du territoire malgache. Ce laboratoire est organisé autour de 3 médecins dont un est formé à la qualité, auxquels s'ajoutera fin 2008 une personne actuellement en fin de cursus qualité à Tours.</p> <p>Le LHAE est à ce jour chargé de l'analyse des crevettes de Madagascar destinées à l'exportation (dont la qualité s'est nettement améliorée avec seulement 0,6 % de non-conformité en 2006) par l'ASH du MAEP. Outre la filière crevette, le LHAE assure également un contrôle des produits laitiers (à mettre en perspective avec la loi alimentaire programmée au Parlement en septembre 2008 et le rapport de la FAO publié en mai 2008), des plats cuisinés, des eaux de baignade et des eaux de boisson. Le LHAE délivre des formations à destination des entreprises malgaches, en particulier en qualité et hygiène (HACCP, BPHA) ; cette activité de conseil est en phase de croissance régulière depuis plusieurs années. Le développement d'activités supplémentaires dans le domaine agroalimentaire est à l'ordre du jour, à la demande du Gouvernement malgache. Enfin, le LHAE s'est fixé l'objectif d'obtenir la norme ISO 15089 (Analyse médicale) à l'horizon 2011.</p>

Les organismes de certification et d'accréditation	
Le COFRAC	Le Comité Français pour l'Accréditation, association à but non lucratif loi 1901, constitué de 75 salariés, de 200 évaluateurs qualitatifs et de 800 experts techniques, est garant d'une mission de reconnaissance formelle de la compétence d'un organisme à assurer l'évaluation de la conformité. Actuellement, dans le cadre de la coopération française, le COFRAC, à travers un expert mis à disposition, accompagne le Gouvernement malgache et les laboratoires dans la mise en place de la norme ISO 17025.
ECOCERT	
Le SGS Madagascar SARL	<p>Le SGS est un cabinet de certification des entreprises dans les normes suivantes : Système de management de la qualité ISO 9001 : 2000 ; Système de management de l'environnement ISO 14001 : 2004 ; HACCP – ISO 22000 : 2005 pour l'agroalimentaire ; Responsabilité sociale et audits sociaux SA 8000 ; Exploitation forestières / chain of custody FSC Qualifor ; Changement climatique – vérification d'émission de CO2 ; SGS Madagascar existe depuis 2003.</p> <p>L'entreprise sur le territoire malgache est présente dans 6 régions : Antananarivo, Tamatave, Majahanga, Tuléar, Diégo et Ivate et emploie 140 salariés. Pour Madagascar, SGS dispose des moyens suivants : Laboratoire textile de 8 à 10 salariés au service d'un cluster « textile » (détient 70 % du marché) ; 3 consultants IRCA (+ 1 en cours de recrutement) pour l'ISO 9001, l'ISO 22000, l'HACCP et le management intégré QSE (ISO 9001 + ISO 14001 + OHSAS 18001) ; Laboratoire agroalimentaire avec 2 ingénieurs ; 3 laboratoires mobiles dotés de scanners pour le contrôle des marchandises à l'import / export dans les conteneurs sans dépotage (Partenariat avec le MFB et les douanes pour la lutte contre la corruption) ; 1 trade-net avec les douanes pour le tracking des produits ; 1 équipe spécialisée sur la tierce détention</p> <p>SGS Madagascar est certifié ISO 9001 et a engagé une certification ISO 27001 pour la sécurité informatique.</p>
Les structures d'information, de conseil et d'accompagnement des entreprises	
L'ACSQDA	L'Agence de Contrôle de la Sécurité Sanitaire et de la Qualité des Denrées Alimentaires, Etablissement Public à caractère Administratif placé sous la tutelle du MSPF, effectue entre autres la promotion des Bonnes Pratiques d'Hygiène (BPH) à travers ses 18 inspecteurs hygiène et salubrité formés en 2005.
Le BMH	Le Bureau Municipal de l'Hygiène de la commune d'Antananarivo assure une double mission de contrôle et de sensibilisation sur les BPH auprès des gargotiers
Le BNM	Il s'agit d'un Etablissement Public à Caractère Administratif placé sous la tutelle technique du MECI. Le BNM est chargé : D'élaborer des normes ; De représenter Madagascar auprès des organismes internationaux de normalisation (ISO, CEI, Codex Alimentarius, OIML) ; De former les entreprises à la normalisation, la certification et la qualité.
Le CNCA	Le Comité National du Codex Alimentarius, Etablissement Public placé sous la tutelle du MECI, se fixe comme objectif de mettre en place un mécanisme d'information et de sensibilisation des consommateurs et des opérateurs du secteur agroalimentaire à la question de la sécurité sanitaire des aliments
Le CREAM	pour l'organisation d'ateliers et le renforcement des capacités (Séminaires et ateliers de formation sur les outils de cadrage macroéconomique, formation de formateurs)
Le CTHT	Le Centre Technique Horticole de Tamatave est une association interprofessionnelle placée sous la tutelle du MAEP qui assure une mission d'information et de sensibilisation de ses membres pour les certifications Bio et Eurepgap (pour les litchis). Le CTHT peut également intervenir dans le contrôle des produits exportés sur demande de ses membres. Le CTHT a formulé une demande auprès du MECI pour obtenir un agrément en tant que

	certificateur officiel reconnu par les importateurs européens.
Le CTHA	Le Centre Technique Horticole d'Antananarivo assure entre autres missions celle d'apporter un appui pour la conception et la mise en place de démarches qualité et systèmes de certification.
Le CIRAD	Le Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement participe à l'information et à la sensibilisation aux BPH et à l'HACCP

Programmes d'appui des partenaires au développement

Plusieurs programmes interviennent en faveur de l'entreprise.

L'approche du MICP consistant à justifier les interventions par un diagnostic stratégique global de l'entreprise est innovante et complémentaire dans le contexte malgache.

PROGRAMME INSTITUTION	PRINCIPALES ACTIVITES
Programme Intégré de l'ONU/UNDI	Réduction de la pauvreté par un appui au développement et à la dynamisation du secteur privé
Centre de Solution pour les PME/IFC	Plate forme d'appui technique et financier aux PME
BIPAF/CCIA, Bureau d'Information de Partenariat d'Appui et de Formation	Représentation, Administration, Formation
MUSBC	Centre d'information, de formation et de facilitation pour le développement de relations d'affaires entre les USA et Madagascar
MDE Maison de L'Entreprise	Appui aux entreprises afin de leur permettre d'innover, d'améliorer leur productivité, de mieux identifier les opportunités de nouveaux marchés, de valoriser leur savoir faire et d'améliorer leur image par des actions d'information au niveau national et international
FES Friedrich Ebert Stiftung	Appui à la gouvernance globale et économique
BRGM	Centre technique en matière de géologie
CNRIT	Technologie, Innovation, Recherche appliquée,
CIDST	Information scientifique et technologique au niveau national, régional, Promotion des TIC
CITE/ AFD	Information technique et économique et appui technique aux porteurs
BAMEX / USAID Business And Market Expansion	Renforcer les liens fonctionnels entre les producteurs, les transformateurs et les exportateurs ; Améliorer les politiques commerciales, financières et économiques qui encouragent l'investissement et les exportations pour arriver à \$ 25 millions de nouvelles ventes dont 50% à l'exportation Favoriser l'expansion des entreprises dans les filières sélectionnées Mettre en place des services pérennes dans toutes les provinces de Madagascar, Business Centers Ivoharena
CNARP (Centre National des Recherches Pharmaceutiques)	Essais des médicaments chez l'homme en milieu hospitalier ; Production de phytomédicaments et de produits pharmaceutiques ; Contrôle de qualité pharmaceutique ; Tests pharmacologiques des médicaments et extraits actifs in vitro ; Chimie extractive – Contrôle de qualité physico-chimique- Production pilote d'huiles essentielles et d'extraits végétaux Elaboration de pharmacopée malgache.
FOFIFA	Recherche appliquée pour le développement rural, économie et sciences sociales

Source MECI

En sus de ces institutions, les partenaires au développement ont mis en place des programmes spécifiques, parmi lesquels :

- La **CCIFM** qui compte 343 membres exécute le programme Cap Export financé à hauteur de 600 mille euros par l'AFD en 2006. La CCIFM a signé un accord de partenariat avec l'ONTM et le groupement des exportateurs de litchis pour accompagner la participation d'entreprises aux foires et autres manifestations à caractère international (prospections, salons, ...). La CCIM a également développé un programme de compagnonnage industriel en partenariat avec la Chambre de Commerce de Rouen et vise à appuyer les petites entreprises via le programme de micro finances Microcred.
- Le **CDE** est en voie de renouveler son programme d'intervention et tend à privilégier l'appui à des programmes au détriment de l'appui direct aux entreprises. Il a appuyé le cluster textile (Text'île Mada), ainsi l'un groupe d'entreprises dans les NTIC.
- Le **FIDA** la Banque mondiale le FENU et OFID démarrent le projet PROSPERER d'un coût de 30,3 millions de dollars qui s'exécutera sur 7 ans à compter de 2008. Le projet vise à : appuyer techniquement et financièrement les micros et petites entreprises rurales en vue de renforcer leur compétitivité, améliorer leur environnement en les dotant d'un cadre institutionnel et d'organisations professionnelles performantes.
- L'approche mise en place s'insère dans la stratégie définie dans le cadre du Programme National de Développement Rural (**PNDR**) et le Programme National d'appui au Secteur Privé (PNSP). PROSPERER permettra de renforcer les clusters dans le cadre des secteurs prioritaires visés par le MICP notamment les branches agroalimentaires, les huiles essentielles et la soie. Le MICP pourra tirer profit des 15 plans de développement qui seront élaborés, des 19 Guichets Uniques Multi services qui seront mises en place ainsi que des 350 experts qui seront formés pour appuyer près de 3000 entreprises.
- Avec l'appui de partenaires au développement dont la Banque mondiale, l'Etat a développé le concept de Pôles Intégrés de Croissance (**PIC**) dont la vocation est d'optimiser le potentiel de développement régional en vue de dynamiser la croissance et les exportations au niveau national. Les PIC donnent la priorité au tourisme, l'agrobusiness, l'industrie légère d'exportation, les mines, les infrastructures, et les technologies de l'information et de la communication (TIC). Des actions concrètes sont prévues avec i) l'implantation de zones franches industrielles dans l'axe Tananarive – Antsirabe, ii) le développement touristique de Nosy-Be, iii) l'exploitation des mines de Taolagnaro.
- Le **Cadre Intégré** démarré en 2004 poursuit un plan d'action dont la vocation est de promouvoir les exportations en particulier vers les communautés sous régionales. Ces objectifs seront soutenus par l'amélioration de l'environnement des opérateurs exportateurs, la confection d'un Guide à l'exportation et la mise en place de Fonds d'Appui aux opérations commerciales.

Financement

- Les micro et petites entreprises de même que les grandes disposent d'une infrastructure financière relativement diversifiée.
- Les produits offerts aux PME en matière de crédit d'investissement et aux petites entreprises en matière de besoin en fonds de roulement semblent cependant inappropriés.
- Les entrepreneurs de ces deux catégories ont renouvelé leur souhait de disposer de produits financiers dont la nature, le volume et les conditions d'accès répondraient mieux à leurs besoins.

CLIENTELE CIBLEE	INSTITUTION
Lignes de crédit micro entreprises	ADEFI : Action pour le Développement et le Financement des micro entreprises ; SIPEM : Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar ; APEM : Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar ; EAM : Entreprendre à Madagascar ; BOA Madagascar : Bank Of Africa Madagascar ; OTIV : Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola (Mutuelle d'Epargne au Crédit) ; PROSPERER ; MICROCRED
Lignes de crédit PME-PMI	BOA – FMO: Nederlandse Financierings – Maatschappij voor ontwikkelingsland N.V ; APDF/SFI : Africa Project Development Facility/Société Financière Internationale ; LDI-FIEFE : Landscapes Development Interventions / Fonds d'intervention pour les Entreprises favorables à l'environnement ; PROPARCO : groupe Agence Française de Développement ; UNION COMMERCIAL BANK (UCB) ; BFV-SG : Banque pour le Développement du Commerce – Société Générale ; B.I.C.M. : Banque Industrielle et Commerciale de Madagascar ; BMOI : banque Malgache de l'Océan Indien ; SBM : Société Bancaire de Madagascar ; CA – BNI : Crédit Agricole – Bankin'ny Indostria
Lignes de crédit pour la formation ou appui à l'entreprise	IREDEC : Institut de Recherche et d'application des méthodes de Développement Communautaire ; FIARO : Financière d'Investissement ARO

PARTIE B JUSTIFICATION DU PROGRAMME

B1 Les problèmes à résoudre

Les processus participatifs ayant abouti à la formulation du MAP et des politiques sectorielles pour l'industrie, les PME et l'artisanat ont couvert l'ensemble des problèmes à résoudre.

Les problèmes identifiés en matière de développement du secteur productif concernent le cadre institutionnel (nature et mode opératoire), réglementaire ainsi que les politiques et stratégies de développement.

Les niveaux de taux de croissance et d'investissements directs étrangers sont insuffisants pour baisser significativement la pauvreté.

Il s'en suit une prédominance du secteur informel dans l'économie malgache, une faible productivité des secteurs primaires et secondaire qui expliquent les performances insuffisantes des entreprises en matière d'emplois, d'investissements et d'exportations, Rendre Madagascar attractif pour les investisseurs suppose que les principales contraintes ci-dessous soient levées :

- La faiblesse des infrastructures physiques, notamment en matière de logistique et de communication en amont et en aval des systèmes productifs ;
- L'amélioration de la fourniture en énergie en termes quantitatifs et qualitatifs ;
- L'amélioration de la performance de l'administration, notamment en ce qui concerne les procédures administratives, l'accessibilité des services notamment dans les régions ;
- L'optimisation des performances des dispositifs d'appui aux entreprises ;
- L'élargissement de l'assiette fiscale pour diminuer la pression sur le secteur formel et améliorer les finances publiques ;
- L'amélioration de l'offre de financement pour l'investissement des PME/PMI et le fonctionnement des petites entreprises ;
- L'amélioration de la performance humaine dans l'entreprise par une politique de valorisation des compétences avec notamment un dispositif de formation professionnel performant.

La mise en œuvre des mesures correctives prévues dans les options stratégiques de l'Etat permettront de renforcer la compétitivité du pays (système et institutions) afin de doter Madagascar d'un tissu productif intégré, diversifié et compétitif dans le cadre des chaînes de valeur du commerce international.

B2 La stratégie du gouvernement

La vision nationale a été clairement transcrite dans le discours du Président de la République au chapitre introductif de la MAP: « Madagascar deviendra une nation prospère. Nous aurons une forte croissance et participerons avec succès à la concurrence sur le marché international ».

Dans cette logique, *Madagascar a approuvé le programme régional de modernisation et de mise à niveau des pays membres de la SADC en avril 2008*. La vision « Madagascar Naturellement » et les Objectifs du Millénaire pour le Développement ont constitué les

fondements du MAP en tant que cadre stratégique de développement de Madagascar pour la période 2007-2011. Le MAP a été élaboré en 2006 avec une démarche participative ouverte à tous les acteurs sociaux et économiques de Madagascar. IL se décline en 8 engagements :

- Une Gouvernance responsable, par une décentralisation plus effective, un système judiciaire plus efficient et une fonction publique réformée ;
- Une Infrastructure reliée, par la mise à niveau du système énergétique, amélioration du niveau de desserte en eau et densification du réseau routier ;
- La Transformation de l'éducation, par accélération des réformes du système éducatif et lutte contre l'analphabétisme ;
- Le Développement rural, par la mutation rapide des systèmes de production et valorisation des productions agricoles ;
- La Santé, le planning familial et lutte contre le VIH SIDA, par le renforcement de l'efficacité et de l'efficience du système sanitaire ;
- Une Economie à forte croissance, avec un secteur privé dynamique dans un environnement macro-économique encourageant ;
- Prendre soin de l'environnement, en mettant en œuvre des actions de protection et de gestion des ressources naturelles encore mieux coordonnées et efficacement mises en place ;
- La Solidarité nationale, par un système de prévention des risques et des mécanismes opérationnels de protection sociale.

Le MECI joue un rôle clé dans la mise en œuvre du MAP globalement et la réalisation de l'engagement 6 en particulier. Pour exécuter son mandat le MECI a précisé sa vision : « Asseoir une économie à forte croissance, stable, bien articulée, où un secteur privé fort, diversifié, informé, renforcé au niveau technique et managérial, travaille dans un environnement favorable et incitatif, a accès aux ressources (humaines, financières, technologiques...) et aux marchés nationaux, régionaux et internationaux et respecte l'éthique et la discipline des affaires ».

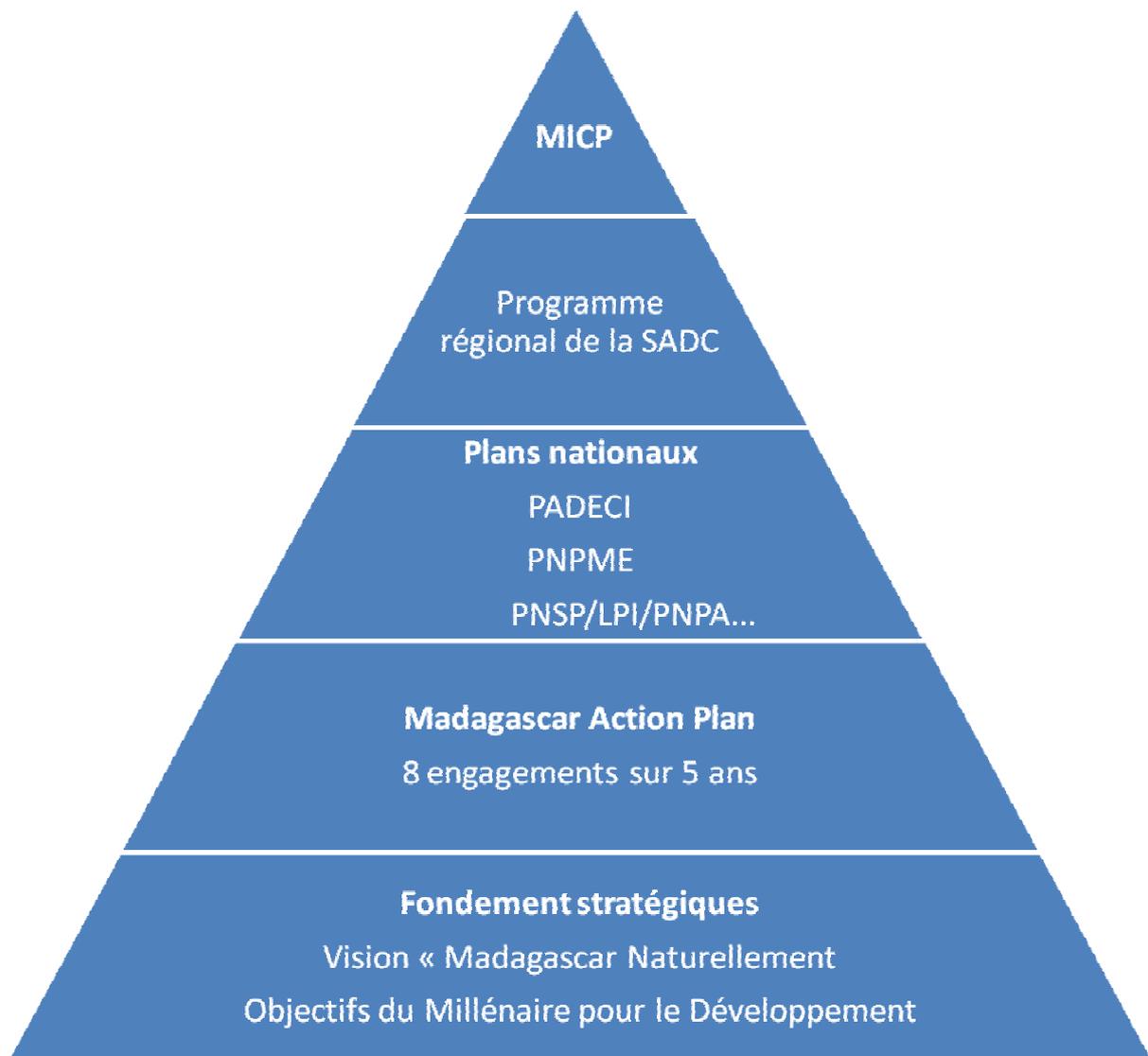
Le Programme d'Appui au Développement de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie (PADECI) est le plan d'action du MECI pour y parvenir. Il prend en compte les politiques sectorielles élaborées au niveau de la politique de promotion du secteur privé, la Lettre de Politique Industrielle et le Plan de développement des PME. Son objectif est « d'accélérer, de mettre en synergie et en cohérence toutes les interventions du secteur Economie, Commerce et Industrie ». A cet effet le PADECI vise notamment à :

- promouvoir l'environnement des affaires et l'investissement,
- renforcer les capacités technologiques, commerciales et humaines des entreprises exportatrices par des programmes de restructuration et de mise à niveau ainsi que la mise en place d'infrastructures technologiques adéquates,
- stimuler le développement des PME, MPE et l'artisanat, par des crédits adaptés ainsi que le renforcement de leur compétitivité par l'innovation et l'apprentissage,
- dynamiser le secteur privé régional par la mise en place de structures d'appuis efficaces et décentralisés (CERDIC),
- appuyer le secteur productif notamment exportateur par i) la mise en place de systèmes et services performants en matière de métrologie, de normalisation, de certification, ii) le renforcement des systèmes d'information commerciale, d'inspection et de contrôle, iii) l'accès à une expertise confirmée sur le cycle de

production et de commercialisation des produits, iv) optimisation des réseaux d'approvisionnement et de commercialisation, v) l'innovation et la recherche développement,

- valoriser l'appartenance de Madagascar aux organisations sous régionales en mettant en place les supports informationnels et techniques requis pour faciliter l'accès des produits malgaches à ces marchés.

Démarche globale du MAP et l'articulation par rapport au MICP



Le Plan de mise en œuvre du Programme d'Appui au Développement de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie (PADECI) reste conforme à la vision dégagée dans le MAP en ce qui concerne le partenariat entre les secteurs publics et privés.

A ce titre le PADECI se propose de mobiliser et mettre en relation tous les acteurs concernés par le partenariat public - privé, et développer les relations de travail avec les groupements et associations professionnelles.

En termes substantifs et conformément aux orientations du MAP, chaque secteur a fait l'objet d'une approche spécifique :

La lettre de Politique Industrielle définit les conditions de mise en œuvre des options stratégiques et propose un plan d'action concret pour y parvenir, notamment :

- la mise en place des CERDIC afin d'accompagner les acteurs économiques dans toutes les régions du pays ;
- la réalisation de zones industrielles permettant de résoudre les questions d'infrastructures dédiées au secteur productif ;
- le renforcement de la concertation, du partenariat et des relations d'affaires entre acteurs économiques par la dynamisation des Chambres consulaires, des organisations professionnelles et la mise en place de clusters et d'une Bourse de sous-traitance et de partenariat ;
- l'amélioration du cadre réglementaire et du dispositif d'appui aux entreprises en particulier en matière d'exportations, de mise en œuvre de programmes d'appui en restructuration et mise à niveau, et la promotion de la qualité (métrologie, normalisation, accréditation) ;
- la pérennisation du positionnement concurrentiel des entreprises par le développement d'un système d'innovation industrielle performant.

La stratégie de développement des PME, vise à améliorer l'accès des PME au financement, optimiser et accroître l'efficacité des structures d'appui technique et financier, favoriser un meilleur accès à l'information et dynamiser les organisations professionnelles.

Le développement de clusters et de la sous-traitance constitue des axes stratégiques pour densifier, diversifier, moderniser et mettre à niveau les PME.

La stratégie de développement du secteur artisanal vise à i) promouvoir le secteur, ii) renforcer sa compétitivité, iii) favoriser sa structuration, créer les conditions techniques et financières de son développement au niveau régional et iv) mettre en place un dispositif technique pour valoriser et renforcer les compétences des artisans. La stratégie se décline autour des axes suivants :

- Mise à niveau du CENAM et de ses antennes régionales (CERAM) ;
- Redynamisation des chambres des métiers, et développement de concepts intégrateurs (type clusters) ;
- Amélioration de l'information professionnelle ;
- Restructuration et mise à niveau des entreprises en termes de créativité, de qualité, d'organisation et de compétences ;
- Développement d'une offre de financement adaptée et accessible.

B3 Choix de l'agence d'exécution

L'exécution du MICP est confiée à l'ONUDI qui dispose d'une expertise avérée en la matière.

Depuis 1995, l'ONUDI a appuyé toutes les expériences africaines de restructuration, modernisation et mise à niveau des entreprises. L'Egypte, l'Algérie, la Tunisie, le Maroc, le Sénégal, l'UEMOA, la CEDEAO et la SADC ont tous bénéficié de son concours, lui permettant ainsi de capitaliser les leçons apprises de la mise en œuvre de ce type de programme dans des pays différents.

L'ONUDI apportera au MICP une méthodologie éprouvée et une approche flexible permettant de prendre en compte les spécificités économiques et sociales de Madagascar.

Sur chaque activité spécifique, l'ONUDI dispose de compétences internes et d'un réseau de compétences externes qui l'autorisent à produire un accompagnement technique de qualité selon la démarche des 3C : **Compétitivité, Conformité, Connectivité**:



PARTIE C LE PROJET

C1 Objectifs du projet

Objectif général du programme

Contribuer à faire de Madagascar une nation prospère, disposant de ressources humaines, d'institutions et d'entreprises publiques et privées compétitives dans le contexte de mondialisation et capables de matérialiser la vision stratégique définie dans Madagascar Action Plan.

Objectifs spécifiques du programme

L'objectif du MICP est de concrétiser la vision du MAP en ce qui concerne les aspects relatifs au renforcement de la compétitivité du tissu productif malgache. Le MICP s'appuie sur les déclinaisons du MAP en politiques sectorielles et plans d'action notamment, le PADECI et les programmes des institutions partenaires qui viennent en appui à l'entreprise.

A cet effet le MICP développe une stratégie en cinq axes principaux répartis en deux phases (2009-2011/2012-2014):

Phase I / 2009-2011 (priorité secteur agroalimentaire)

1. Renforcement des capacités nationales de promotion, gestion et suivi du « Madagascar Industrial Competitiveness Plan »
2. Renforcement des capacités du dispositif d'appui aux entreprises
3. Promotion de la Normalisation et de la qualité
4. Appui direct aux industries (30 industries pilotes à moderniser, 30 entreprises informelles pilotes de transformation à moderniser)

Phase II / 2012-2014 (Phase multisectorielle)¹⁰

5. Mise en place des infrastructures de la Normalisation et de la qualité
6. Mise en œuvre par le COPIL/BMNM des Appui direct aux industries (200 industries à moderniser ou à restructurer, 100 entreprises informelles de transformation à moderniser)

Chaque axes aura un effet de synergie sur les autres permettant ainsi de capitaliser de manière structurante l'environnement du secteur privé et les industries elles-mêmes.

De manière globale, le MICP cadre parfaitement avec les valeurs directrices du MAP qui traduisent la volonté du pays de réussir son développement afin de devenir une nation prospère :

- Il promeut le **professionnalisme** des acteurs aussi bien du secteur public que privé par la réalisation de plusieurs programmes de formation et d'information ;

¹⁰ Cette phase sera mise en œuvre dès obtention des financements prévus dans le cadre du Programme régional de Modernisation et de Mise à Niveau des industries de la SADC.

- Il crée les conditions d'un **leadership partagé** par la mise en place d'infrastructures institutionnelles participatifs qui garantissent un partenariat intra public, et public privé effectif ;
- Il **renforce les capacités** des acteurs dans les administrations, les organisations professionnelles et les entreprises ;
- Il participe à la promotion de **l'esprit de coopération** par la conception et la mise en œuvre de politiques et institutions d'appui prenant racine dans les régions et se déployant au niveau national dans une logique de compétitivité ;
- Il permet une **optimisation des ressources** matérielles, logistiques et humaines de la Nation par la mise en œuvre de plans de modernisation et de mise à niveau fondé sur le concept de productivité ;
- Il crée les conditions d'une plus grande **compétitivité** du système productif malgache par la réalisation des plans de modernisation et de mise à niveau déterminés à partir de benchmark avec le contexte national, sous régional et international,
- La démarche de modernisation et de mise à niveau repose sur un principe d'efficience (optimisation des input) et d'efficacité (**culture de résultat**) qu'elle implante dans les entreprises et les institutions publiques et privées impliquées dans le programme.

Le MICP comporte des activités d'appui directes aux entreprises installées à Madagascar ainsi qu'aux institutions publiques et privées en charge de la promotion du secteur productif. Les programmes réussis permettent l'obtention de résultats importants à court et moyen terme et d'impacts significatifs à long terme. Le passage de résultats tangibles et immédiats à un impact durable visible sur les agrégats macroéconomiques est progressif :

1. Obtention d'une vision stratégique partagée par l'Etat et le secteur privé. Ce résultat est évaluable par la validation du document de programme au niveau national ;
2. La mise en place du dispositif institutionnel et des moyens permettant le démarrage du programme ;
3. L'adhésion des clients cités précédemment au programme ;
4. La crédibilité technique et opérationnelle du dispositif institutionnel qui réalise les prestations dans les conditions d'efficacité et de transparence exigés ;
5. La réalisation des plans de restructuration, modernisation et de mise à niveau ;
6. Le décaissement des primes y afférent ;
7. L'impact au niveau national lorsque le programme atteint une taille critique satisfaisante au regard du contexte local.

Lors de ce cycle, les partenaires bénéficient progressivement des retombées du programme :

L'Etat i) reçoit des contributions substantielles pour conforter sa politique économique, ii) améliore les agrégats économiques (PIB, exportations, Emploi, Revenus), iii) augmente à terme ses recettes fiscales en raison des meilleures performances des entreprises qui impactent également le revenu des ménages, iv) diversifie son assiette fiscale et diminue la pression sur le secteur formel en élargissant l'assiette fiscale, v) densifie et diversifie les bases économiques du pays.

Les partenaires au développement i) s'assurent que les programmes sont conçus et mis en œuvre dans une logique participative et ii) qu'il augmente l'efficacité et la rationalité de leurs appuis.

Les banques et établissements financiers participent à la gestion stratégique du programme, bénéficient de l'amélioration qualitative de la demande de financement des entreprises et bénéficient d'une augmentation de la demande de crédits d'investissement.

Les experts nationaux améliorent leurs compétences et accèdent à un nouveau marché solvable par les investissements immatériels.

Les entreprises bénéficient des primes prévues au programme et des retombées d'amélioration de l'environnement des affaires et du dispositif d'appui technique et financier.

Les organisations professionnelles participent à la conception, la mise en œuvre et le suivi de programmes d'appui au secteur privé et renforcent les services à leurs membres.

En Europe, des pays comme le Portugal ont pu adapter leur économie et l'intégrer à l'Europe de manière harmonieuse. En Afrique, la Tunisie, pionnière dans ce genre de démarche a enregistré en 15 ans des impacts importants. Les exportations ont augmenté en moyenne de 16 % pour les entreprises bénéficiaires, 11 % d'entreprises non exportatrices le sont devenues après la mise en place des programmes de mise à niveau et les emplois ont augmenté en moyenne de 4,1 % avec une pointe de 11 % pour les emplois de cadres.

Le MICP permettra une meilleure **efficacité des aides extérieures** par la mise en place de système de coordination et de suivi évaluation efficaces.

La **réforme des finances publiques** sera favorisée par l'augmentation des recettes publiques générées par l'amélioration des résultats des entreprises, l'élargissement de l'assiette fiscale et la mise en place d'un Fonds national pour le financement des primes versées aux entreprises.

La réalisation des investissements matériels et immatériels prévus dans les plans de modernisation et de mise à niveau aura un impact décisif sur la réforme n°2 qui vise **l'augmentation significative de l'investissement pour favoriser la croissance**.

L'adhésion des acteurs au sein de l'entreprise au diagnostic stratégique global réalisé dans le cadre du processus de formulation des plans de modernisation et de mise à niveau permettra de développer la **capacité de leadership** dans toutes les unités productrices concernées. Les investissements immatériels, largement favorisés par le système de primes mis en place, auront un impact déterminant sur la culture d'entreprise, donc **les mentalités et habitudes**, le **renforcement du savoir faire**,

La démarche de transparence adoptée à travers la constitution d'un comité de pilotage participatif élargi aux bailleurs de fonds et l'adoption d'un manuel de procédures accessible à tous favorisera l'adhésion des partenaires au développement.

Le MICP permettra de développer la petite entreprise et sa formalisation en particulier dans le secteur agroalimentaire et de diversifier, intégrer et développer le tissu économique sur tout le territoire national.

Les CERDIC ont été pensés comme instruments locaux pour développer l'entrepreneuriat dans les régions et constituer une plate forme locale de partenariat entre le public et le privé dans une logique de développement local et national.

A ce titre ils interviennent sur tout le cycle de vie des entreprises : création, développement, restructuration, mise à niveau et redressement de l'entreprise en difficulté en apportant une assistance technique et financière.

En sus des interventions directes en faveur des entreprises sur le plan technologique, managérial et financier, les CERDIC interviennent de manière transversale en proposant une expertise pour la formation pour les différentes fonctions productives de l'entreprise.
Plébiscité

Afin de lui assurer une autonomie opérationnelle, les CERDIC sont constitués sous forme d'Etablissement Public à caractère commercial (EPIC). Le Conseil d'administration regroupe des représentants de l'autorité publique au niveau national et local et, en proportion équivalente, des représentants du secteur privé national et local.

Les CERDIC peuvent être intégrés au MICP comme Organisation partenaire avec deux mandats principaux :

- appuyer le Bureau de modernisation et de mise à niveau au plan local sur la base de missions spécifiques dont le contenu sera défini dans des termes de références ;
- Exécuter des missions techniques dans le cadre du processus technique externalisé par le BMNM.

A cet effet le personnel sera formé aux procédures du MICP et à la méthodologie ONUDI en matière de modernisation et de mise à niveau.

C2 Approche de l'Assistance Technique

Les quatre composantes de la phase I du programme se déclinent en produits identifiés dans le MAP et ses déclinaisons sectorielles, notamment le PADECI.

Composante 1 - Renforcement des capacités nationales de gestion, de promotion et de suivi du MICP comprend le pré-démarrage du MICP, Configuration du dispositif institutionnel, renforcement des capacités de suivi du MECI et du comité du pilotage, renforcement des capacités de experts/consultants à la méthodologie ONUDI et partenariat international, mise en place de tableau de bord et communication.

Composante 2 - L'appui au dispositif d'appui aux entreprises se décompose par un appui à la mise en place de service de modernisation/mise à niveau des industries et pépinière d'entreprises au sein des CERDIC, développement de cluster, de consortium d'exportation, coaching industriel, étude filière de l'emballage et assistance pour exporter dans les pays de la sous région (COI, SADC, COMESA).

Composante 3 - La composante « Normalisation, Métrologie et Qualité » du MICP consiste à informer et faire la promotion de la mise en place d'un système de métrologie, normalisation, d'accréditation et de certification efficace par le renforcement du laboratoires ciblent, spécialisé en matière agroalimentaires. L'amélioration du système d'accréditation des laboratoires est particulièrement important dans le contexte actuel en matière de sécurité alimentaire et compte tenu d'une réflexion très engagée sur ce sujet dans la zone Océan Indien. Il apparaît en effet très clairement que la qualité des produits alimentaires doit être

traitée de manière très volontaire. Cette problématique prend en compte la vocation du MICP qui est d'assurer un système qualité nationale pour tous les domaines de concentration retenus par le programme, notamment les produits agroalimentaires. Pour cette raison, le volet qualité est complété par un programme qualité « Sécurité des Aliments » porté par la Commission de l'Océan Indien (COI) selon un calendrier similaire. Cette adéquation des deux programmes permet de conjuguer les efforts financiers des différents bailleurs de fonds mais également de garantir un transfert technologique et une véritable coopération régionale sur un sujet aussi sensible que l'est la sécurité des aliments. La composante prévoit également de renforcer et/ou accompagner des entreprises ciblées dans les domaines certification industrielle (normes ISO 9000, ISO14001 et ISO22000, auditeurs ISO17025, ISO 14001, HACCP, ISO 22000, Ecocert).

Composante 4 - La composante relative à l'appui direct aux entreprises permettra la restructuration la modernisation et la mise à niveau compétitive de 30 entreprises du secteur formel et 30 micros et petites entreprises de transformation du secteur informel, toutes dans la filière agroalimentaires.

La phase II du programme assurera (**composante 5**) la mise en place d'un système de métrologie, normalisation, d'accréditation et de certification efficace et (**composante 6**) la mise à niveau de 200 entreprises dans les secteurs formels et 100 informels.

Le MICP s'exécutera donc à travers quatre composantes en deux phases :

Phase 1 : Réalisation des activités structurantes (2009-2011)

- Une première étape gérée par un Comité de Suivi Restreint (CSR) et consacrée à l'opérationnalisation du programme. Le principal résultat au terme de cette période est la mise en place du dispositif de gestion du programme,
- Une étape d'exécution du programme qui permettra de réaliser toutes les activités structurantes et démarrer l'appui direct aux entreprises sur un période de 3 ans,
- Une étape d'évaluation de la première phase du MICP prévue sur une durée de 3 mois.

Phase 2 : Extension des activités techniques à la population d'entreprises éligibles (2012-2014)

- La mise en place d'un système de métrologie, normalisation, d'accréditation et de certification,
- Le bouclage des processus d'appuis directs aux entreprises, incluant le paiement des primes,
- Une étape d'évaluation finale du MICP prévue sur une durée de 3 mois.

Correspondance entre le Madagascar Industrial Competitiveness Plan (MICP) et le Madagascar Action Plan (MAP)

PHASE I COMPOSANTE 1	PRODUIT	REFERENCE AU MAP
Renforcement des capacités nationales de promotion, gestion et suivi du « Madagascar Industrial Competitiveness Plan »	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser les activités de pré démarrage du MICP - Appui technique de l'ONUDI à la mise en œuvre du MICP - Configuration du dispositif institutionnel - Configuration du dispositif institutionnel BMNM - Renforcement des capacités de suivi du MECI - Renforcement des capacités du Comité de pilotage et du BMNM - Renforcement des capacités de 100 experts/consultants à la méthodologie ONUDI et dans les différents aspects (technique, économique/financier, etc.) de modernisation et mise à niveau de préférence à partir des centres et institutions d'appui - Formation de 10 consultants nationaux à la démarche de promotion de partenariat international - Conception et mise en place d'un Tableau de bord du MICP - Conception et mise en œuvre du programme de communication du PMMN dans toutes les régions du pays 	<p><u>Engagement MAP n°1</u> : Gouvernance responsable</p> <p><u>Défi n°5</u> : Renforcer les prestations du service public</p> <p><u>Défi N° 9</u> Exploiter intensivement les opportunités régionales</p> <p><u>Engagement MAP n°6</u> Economie à forte croissance</p> <p><u>Défi n° 1</u> : Assurer un environnement macro économique stable</p>
COMPOSANTE 2	PRODUIT	REFERENCE AU MAP
Renforcement des capacités du dispositif d'appui aux entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à la mise en place d'un service de modernisation/mise à niveau des industries et pépinière d'entreprises au sein des CERDIC - Développement de clusters dans les branches d'activité prioritaires en suivant la méthodologie ONUDI en 7 étapes (Cluster Textile Mada, clusters soie, broderie, miel, huiles essentielles, aviculture, Cluster Fruits et Légumes (UPFL), Cluster Produits Laitiers (MDB)) - Réalisation d'un Programme de partenariat/coaching industriel - Etude sur la filière emballage - Mise en place de Consortium export (Fruits et Légumes, Huiles Essentielles, Miel) - Elaboration d'un Guide de l'Exportateur pour la COI, la SADC et le COMESA 	<p><u>Engagement n°6</u> : Economie à forte croissance</p> <p><u>Défi n°1</u> : Assurer un environnement macroéconomique stable</p> <p><u>Défi n°3</u> : Promouvoir le plein emploi</p> <p><u>Défi n°5</u> : Renforcer les entreprises Locales, les PME et l'artisanat</p> <p><u>Défi n° 9</u> : Exploiter intensivement les opportunités régionales</p> <p>Engagement n°3</p> <p><u>Défi n° 4</u> Développer la formation professionnelle</p>

COMPOSANTE 3	PRODUIT	REFERENCE AU MAP
Promotion de la Normalisation et de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Vulgariser les concepts de qualité et de normalisation, notamment dans le secteur agroalimentaire et artisanat/textile - Formation et mise en place effective de la certification industrielle (normes ISO 9000, ISO14001 et ISO22000, auditeurs ISO17025, 15 entreprises ISO 9001, 5 entreprises ISO 14001, 15 entreprises agroalimentaires HACCP et/ou ISO 22000 et ou Ecocert) - Mettre en lien la qualité au niveau national avec le programme qualité Océan Indien 	<p>Engagement n° 5 « Renforcement de l'efficacité et de l'efficience du système sanitaire »</p> <p>Engagement n° 4 <u>Défi n° 4</u> : Promouvoir les activités orientées vers le marché</p> <p><u>Défi n° 6</u> : Accroître la valeur ajoutée agricole et promouvoir l'agri business</p> <hr/> <p>Engagement n° 6 « Un secteur privé dynamique dans un environnement macroéconomique dynamique »</p> <p><u>Défi n° 5</u> : Renforcer les entreprises</p>
COMPOSANTE 4	PRODUIT	REFERENCE AU MAP
Appui direct aux industries	<ul style="list-style-type: none"> - 30 industries modernisées et mise à niveau, en priorité du secteur agroalimentaire - 30 entreprises informelles de transformation assistées dans l'application des BPH avec une possible application du HACCP 	<p><u>Engagement n°6</u> Economie à forte croissance</p> <p><u>Défi n°3</u> : Promouvoir le plein emploi</p> <p><u>Défi n°5</u> : Renforcer les entreprises Locales, les PME et l'artisanat</p> <p><u>Défi n° 9</u> : Exploiter intensivement les opportunités régionales</p>

PHASE II COMPOSANTE 5	PRODUIT	REFERENCE AU MAP
<p>Mise en œuvre de la Normalisation et de la qualité</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promotion de la normalisation, de la réglementation et de la métrologie légale (Bureau des Normes de Madagascar (BNM), Service de Métrologie Légale (SML), Service des Normes et du Conditionnement (SNC), du Laboratoire d'Analyse et de Contrôle des Aliments et de Eaux (LACAE), de l'Agence de Contrôle de la Sécurité Sanitaire et de la Qualité des Denrées Alimentaires (ACSQDA), du Centre Technique Horticole d'Antananarivo (CTHA) et de Tamatave (CTHT) et du Laboratoire d'Analyse Sensoriel (LAS/FOFIFA)). - L'assistance technique aux laboratoires d'essais et d'analyses agroalimentaires 	<p>Engagement n° 5 « Renforcement de l'efficacité et de l'efficience du système sanitaire »</p> <p>Engagement n° 4 <u>Défi n° 4</u> : Promouvoir les activités orientées vers le marché</p> <p><u>Défi n° 6</u> : Accroître la valeur ajoutée agricole et promouvoir l'agri business</p> <hr/> <p>Engagement n° 6 « Un secteur privé dynamique dans un environnement macroéconomique dynamique »</p> <p><u>Défi n° 5</u> : Renforcer les entreprises</p>
PHASE II COMPOSANTE 6	PRODUIT	REFERENCE AU MAP
<p>Mise en œuvre par le COPIL/BMNM des Appui direct aux industries</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 200 entreprises modernisées/mise à niveau dans l'ensemble des secteurs du programme SADC - 100 entreprises informelles assistées dans l'ensemble des secteurs cibles du programme SADC 	<p><u>Engagement n°6</u> Economie à forte croissance</p> <p><u>Défi n°3</u> : Promouvoir le plein emploi</p> <p><u>Défi n°5</u> : Renforcer les entreprises Locales, les PME et l'artisanat</p> <p><u>Défi n° 9</u> : Exploiter intensivement les opportunités régionales</p>

C.3. Result Base Management Code (RBM code)

D.1	Competitive Manufacturing	BD.11
D.6	SME Export Consortia and Corporate Social Responsibility	BD.16
D.7	Strengthening Standards, Metrology, Testing and Conformity Assessment Infrastructure	BD.17
E.3	SME Cluster Development	BE.13
E.4	Development of Agro-industries	BE.14

Code thématique : Le projet s'inscrit directement dans les priorités 1 (réduction de l'extrême pauvreté et de la faim) et 8 (mettre en place un partenariat mondial pour le développement) pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

C.4. Résultats attendus

Globalement, le « Madagascar Industrial Competitiveness Plan » contribuera de manière significative à un appui renforcé du secteur privé, à la promotion de la normalisation et au renforcement de la compétitivité des industries de Madagascar. Il permettra aussi de prendre part à une meilleure mobilisation des financements et la réalisation des objectifs du MAP.

Au terme du programme, le pays disposera de manière global:

- d'une vision prospective consensuelle sur la stratégie nationale de compétitivité et d'un cadre de concertation entre l'Etat et le secteur privé opérationnel,
- d'un système complet de management d'un programme de compétitivité industriel et de mise à niveau au plan de la gestion stratégique et opérationnelle,
- d'un corpus de consultants capables d'apporter des services qualifiés aux entreprises et laboratoires en matière de mise à niveau, normalisation et qualité,
- d'un corpus d'industries compétitives,
- d'un corpus d'infrastructure qualité accréditée,
- d'un environnement financier dynamisé, assaini et diversifié.

Plus spécifiquement, Madagascar disposera aussi d'un mécanisme national pérenne et efficace lui permettant de concevoir, planifier, mettre en œuvre et évaluer des programmes de modernisation et de mise à niveau. Spécifiquement, la situation à la fin des deux phases sera comme suit :

Phase I / 2009-2011 (la filière agroalimentaire est prioritaire, d'autres filières seront considérées en fonction des budgets mobilisés).

Objectif immédiat 1: Renforcement des capacités nationales de promotion, gestion et suivi du « Madagascar Industrial Competitiveness Plan »

- Produit 1.1: Réaliser les activités de pré démarrage du MICP
- Produit 1.2: Appui technique de l'ONUDI à la mise en œuvre du MICP
- Produit 1.3: Configuration du dispositif institutionnel
- Produit 1.4: Configuration du dispositif institutionnel
- Produit 1.5: Renforcement des capacités de suivi du MECI
- Produit 1.6: Renforcement des capacités du Comité de pilotage et du BMNM

- Produit 1.7: Renforcement des capacités de 100 experts/consultants à la méthodologie ONUDI et dans les différents aspects (technique, économique/financier, etc.) de modernisation et mise à niveau de préférence à partir des centres et institutions d'appui
- Produit 1.8: Formation de 10 consultants nationaux à la démarche de promotion de partenariat international
- Produit 1.9: Conception et mise en place d'un Tableau de bord du MICP
- Produit 1.10: Conception et mise en œuvre du programme de communication du PMMN dans toutes les régions du pays

Objectif immédiat 2: Renforcement des capacités du dispositif d'appui aux entreprises

- Produit 2.1: Appui à la mise en place d'un service de modernisation/mise à niveau des industries et pépinière d'entreprises au sein des CERDIC
- Produit 2.2: Développement de clusters dans les branches d'activité prioritaires en suivant la méthodologie ONUDI en 7 étapes (Cluster Textile Mada, clusters soie, broderie, miel, huiles essentiels, aviculture, Cluster Fruits et Légumes (UPFL), Cluster Produits Laitiers (MDB))
- Produit 2.3: Réalisation d'un Programme de partenariat/coaching industriel
- Produit 2.4: Etude sur la filière emballage
- Produit 2.5: Mise en place de Consortium export (Fruits et Légumes, Huiles Essentielles, Miel)
- Produit 2.6: Elaboration d'un Guide de l'Exportateur pour la COI, la SADC et le COMESA

Objectif immédiat 3: Promotion de la Normalisation et de la qualité

- Produit 3.1: Vulgariser les concepts de qualité et de normalisation, notamment dans le secteur agroalimentaire et artisanat/textile
- Produit 3.2: Formation et mise en place effective de la certification industrielle (normes ISO 9000, ISO14001 et ISO22000, auditeurs ISO17025, 15 entreprises ISO 9001, 5 entreprises ISO 14001, 15 entreprises agroalimentaires HACCP et/ou ISO 22000 et ou Ecocert)
- Produit 3.3: Mettre en lien la qualité au niveau national avec le programme qualité Océan Indien

Objectif immédiat 4: Appui direct aux industries

- Produit 4.1: 30 industries modernisées et mise à niveau, en priorité du secteur agroalimentaire
- Produit 4.2: 30 entreprises informelles de transformation assistées dans l'application des BPH avec une possible application du HACCP

Phase II / 2012-2014¹¹ Pour information (Phase multisectorielle)

Objectif immédiat 5: Mise en place de la Normalisation et de la qualité

- Produit 5.1: Développement et mise à niveau de la normalisation, de la réglementation et de la métrologie légale (Bureau des Normes de Madagascar (BNM), Service de Métrologie Légale (SML), Service des Normes et du Conditionnement (SNC), du Laboratoire d'Analyse et de Contrôle des Aliments et de Eaux (LACAE), de l'Agence de Contrôle de la Sécurité Sanitaire et de la Qualité des Denrées Alimentaires (ACSQDA), du Centre Technique Horticole d'Antananarivo (CTHA) et de Tamatave (CTHT) et du Laboratoire d'Analyse Sensoriel (LAS/FOFIFA)).
- Produit 5.2: L'assistance technique aux laboratoires d'essais et d'analyses agroalimentaires

Objectif immédiat 6: Mise en œuvre par le COPIL/BMNM des Appui direct aux industries

- Produit 6.1: 200 entreprises modernisées et mise à niveau dans l'ensemble des secteurs cibles du programme SADC
- Produit 6.2: 100 entreprises informelles assistées dans l'ensemble des secteurs cibles du programme SADC

Bénéficiaires

Tous les acteurs économiques bénéficient des retombées du programme :

Les organismes et entreprises impliqués dans le programme,

L'Etat augmentera et diversifiera ses recettes fiscales, disposera d'un outil de mobilisation de fonds pour le MAP et mettra en place les mécanismes pertinents pour améliorer les agrégats macroéconomiques en matière d'emploi, d'exportation et de PIB,

Les partenaires au développement renforceront la légitimité et l'efficacité de leurs interventions,

Les banques et établissements financiers participeront à la gestion stratégique du programme, bénéficieront de l'amélioration qualitative de la demande de financement des entreprises et tireront profit d'une augmentation de la demande de crédits d'investissement,

Les experts nationaux renforceront leurs compétences, développent leur savoir faire au contact de l'expertise internationale et développeront leurs chiffres d'affaires,

Les entreprises maîtriseront leur compétitivité, investiront avec le soutien des primes prévues au programmes et évolueront dans un environnement plus favorable,

Les organismes et laboratoires

Les organisations professionnelles participeront à la conception, la mise en œuvre et le suivi de programmes d'appui au secteur privé et renforceront les services à leurs membres,

Le dispositif d'appui aux entreprises améliorera ses compétences et sera plus professionnel.

¹¹ Ces produits seront mis en œuvre dès obtention des financements prévus dans le cadre du Programme régional de Modernisation et de Mise à Niveau des industries de la SADC.

C.5. Produits et activités

OBJECTIF IMMEDIAT 1:	
RENFORCEMENT DES CAPACITES NATIONALES DE PROMOTION, GESTION ET SUIVI DU « MADAGASCAR INDUSTRIAL COMPETITIVENESS PLAN »	
Produit 1.1: Réaliser les activités de pré démarrage du MICP	
Activités	Responsabilité
1.1a Mise en place du Comité de suivi restreint (CSR) 1.1b Voyage d'études en Tunisie du Comité de suivi 1.1c Atelier de validation du MICP 1.1d Présentation du programme aux bailleurs de fonds potentiels	MECI/MFB/SIM /CCIA/ONUDI
Produit 1.2: Appui technique de l'ONUDI à la mise en œuvre du MICP¹²	
Activités	Responsabilité
1.2a Elaboration des termes de références du CT et identification de CV à proposer 1.2b Validation des TDR/CV 1.2c Recrutement du Conseiller Technique	ONUDI/MECI

¹² *Les activités de mise en place et d'opérationnalisation du Bureau de Mise à Niveau, incluant le recrutement du conseiller technique et les produits de l'objectif immédiat 4, ne seront réalisées que dans l'hypothèse d'un financement de plus de 50% de la phase I, en dessous de 50% du budget, le CSR sera maintenu et les objectifs immédiats prioritaires seront les 2 et 3, et ceux pour avoir un impact rapide sur le tissu économique de Madagascar.*

Produit 1.3: Configuration du dispositif institutionnel	
Activités	Responsabilité
1.3a Détermination du format de texte le plus approprié pour mettre en place le cadre institutionnel du MICP 1.3b Identifier les membres du Comité de pilotage 1.3c Elaborer les termes de références pour la mission d'élaboration du cadre réglementaire 1.3d Recruter un juriste national sur la base de termes de références et réaliser la mission 1.3e Elaborer les termes de références pour un économiste en charge de déterminer l'organigramme et les profils de poste du personnel du BMNM 1.3f Recruter l'économiste et réaliser la mission 1.3g Valider les outputs des deux missions 1.3h Présenter le programme et les projets de texte en session du Conseil des Ministres 1.3i Promulguer les textes y relatifs	CSR/ONUDI
Produit 1.4: Configuration du dispositif institutionnel BMNM	
Activités	Responsabilité
1.4a Saisir les représentants des institutions membres avec droit de vote et des observateurs 1.4b Organiser les premières réunions du comité de pilotage 1.4c Etablissement et validation de l'organigramme et des profils de poste du personnel 1.4d Mise en œuvre du processus de recrutement 1.4 e Identification et mise en place des infrastructures logistiques requises 1.4f Mobilisation des financements du BMNM	CSR CSR COPIL, ONUDI COPIL, ONUDI COPIL COPIL, MFB, SG/MAP

Produit 1.5: Renforcement des capacités de suivi du MECI	
Activités	Responsabilité
1.5a Mise en place d'une base de données permettant la production de rapports d'activités consolidés pour le secteur productif (agroalimentaire, industriel et artisanal) / MECI 1.5b Identification des besoins de formation éventuels des cadres du MECI pour la gestion du système d'information 1.5c Formation spécifique de l'équipe des cadres du MECI en charge du MICP sur la méthodologie ONUDI	DCEACAE, DSEP, DA MECI, BMMN ¹³
Produit 1.6: Renforcement des capacités du Comité de pilotage et du BMNM	
Activités	Responsabilité
1.6a Voyages d'études des membres du COPIL (Tunisie, SADC) 1.6b Participation des membres du COPIL à la session de formation sur le manuel de procédures du MICP 1.6c Conception et mise en place d'un système de suivie évaluation du PMMN 1.6d Stage du personnel du BMN au BMN de Tunisie 1.6 e Elaboration d'un manuel de procédures du BMMN 1.6f Participation du personnel du BMMN à la session de formation au manuel de procédures	BMNM, ONUDI COPIL, BMNM BMNM BMNM, ONUDI BMNM, ONUDI BMNM

¹³ ou CSR si BMNM n'est pas opérationnel due à un manque de financement

Produit 1.7: Renforcement des capacités de 100 experts/consultants à la méthodologie ONUDI et dans les différents aspects (technique, économique/financier, etc.) de modernisation et mise à niveau de préférence à partir des centres et institutions d'appui.	
Activités	Responsabilité
1.7a Etablissement des critères de sélection spécifiques des experts/consultants par spécialité 1.7b Programmation des sessions de formations 1.7c Organisation des ateliers de formation pour 100 experts/consultants nationaux répartis comme suit : 40 dans les aspects techniques, 40 dans les aspects économiques et financier et 20 dans les aspects de logistique et de maintenance. 1.7d Production du rapport d'évaluation de la formation incluant la base de données des consultants	BMNM, ONUDI
Produit 1.8: Formation de 10 consultants nationaux à la démarche de promotion de partenariat international	
Activités	Responsabilité
1.8a Etablissement des critères de sélection des consultants par spécialité 1.8b Programmation des sessions de formations 1.8c Organisation des ateliers de formation et d'un stage au bureau ITPO ONUDI	BMNM, ONUDI

Produit 1.9: Conception et mise en place d'un Tableau de bord du MICP	
Activités	Responsabilité
1.9a Identifier les critères d'appréciation des résultats et de l'impact du MICP après des institutions publiques et privées 1.9b Etablir le cahier de charges pour la conception et la mise en place d'un tableau de bord du MICP 1.9c Contractualiser un prestataire pour couvrir les aspects réglementaires, techniques, réglementaires et financiers du Tableau de bord 1.9d Valider le concept proposé 1.9 e Etablir un manuel de procédures incluant le processus de mise à jour et former le personnel recruté pour son utilisation 1.9d Formation du personnel du Bureau au management du système de suivi interne	Institutions des secteurs public et privé, BMNM, ONUDI
Produit 1.10: Conception et mise en œuvre du programme de communication du PMMN dans toutes les régions du pays	
Activités	Responsabilité
1.10a Arrêter les modalités de mise en œuvre d'une campagne de promotion du MICP au niveau national 1.10b Préparer un support de communication en power point, un livret couleur et un film de présentation 1.10c Elaborer les termes de références pour la formulation d'une politique de promotion et de communication du programme (radio, télévision, presse écrite,...) 1.10d Réalisation des : Plaquettes de présentation / Affiches / Prospectus / Site web / Lettres d'information / CD de valorisation des premiers résultats du MICP / Autres supports 1.10e Réalisation de 5 sessions d'informations au grand public dont le lancement officiel à Antananarivo 1.10f Exécution de la campagne de presse écrite et radiotélévisée 1.10g Réalisation de 20 ateliers spécialisés d'informations, dont : Secteur public : MECI/MF/intra gouvernemental Comité de pilotage Banques et Etablissements financiers Institutions techniques d'appui au secteur privé Partenaires au développement et programmes d'appui au secteur privé Organisations professionnelles Journalistes	MECI, COPIL, BMNM, ONUDI

OBJECTIF IMMEDIAT 2:	
RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DU DISPOSITIF D'APPUI AUX ENTREPRISES DE TRANSFORMATION	
Produit 2.1: Appui à la mise en place d'un service de modernisation/mise à niveau des industries et pépinière d'entreprises au sein des CERDIC	
Activités	Responsabilité
2.1a Mise en place du service de modernisation/mise à niveau des industries et pépinière d'entreprises ¹⁴ au sein des CERDIC pilotes 2.1b Formation des cadres de direction et d'intervention au manuel de procédures du MICP 2.1c Formation de l'équipe technique et de direction à la méthodologie ONUDI en matière de réalisation de plans de modernisation et de mise à niveau 2.1d Formation de 2 à 10 conseillers de PME par région (06 régions) 2.1e Organisation des consultants techniques en une cellule d'innovation et d'appui technologique 2.1f Localisation physique des antennes du BMNM dans les CERDIC pour opérationnalisation décentralisé du programme 2.1g Modernisation du système d'information et mise en réseau des CERDIC pilotes	MECI, CSR/BMNM, CERDIC, Université, CCI, ONUDI
Produit 2.2: Développement de clusters dans les branches d'activité prioritaires en suivant la méthodologie ONUDI en 7 étapes¹⁵	
Activités	Responsabilité
2.2a Cluster Textile Mada : <ul style="list-style-type: none"> • Formalisation d'un plan d'action pour faire évoluer le cluster en centre technique du textile • Formation de l'équipe de management 	CSR/BMNM, TEXTILE MADA, GEFP

¹⁴ Services potentiels : élaboration de business plan, formation d'entrepreneur, conseil marketing, finance, gestion, technologique, logistique, capital risque, partenariat international, normes et standardisation. Les CERDIC travailleront en coopération avec les consortiums d'exportation.

¹⁵ 7 étapes de l'ONUDI pour la formalisation des clusters (sélection, diagnostic, vision, action, réalisation, suivi et évaluation) <http://www.unido.org/index.php?id=5405>

<ul style="list-style-type: none"> • Voyages d'études au Centre textile de Tunisie • Appui à la préparation de la requête de financement du Centre • Organisation d'un atelier restreint de présentation du plan d'affaires du Centre aux bailleurs de fonds potentiels • Appui technique pour la passation d'une convention d'approvisionnement optimal en intrants de production d'Europe, d'Afrique du Sud, d'Inde, du Sri Lanka, Pakistan ou du Bangladesh • Appui à l'organisation d'une manifestation internationale à Madagascar • Participation à deux Salons spécialisés 	
<p>2.2b Travaux préliminaires pour favoriser l'émergence des clusters (1) soie, (2) broderie, (3) miel, (4) huiles essentiels, (5) aviculture</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place des système de normes respectifs • Formation sur les circuits et procédures d'exportation des marchés cibles • Organisation à Madagascar d'un salon spécialisé par produit • Participation à une foire international par produit • Fourniture de petits équipements et/ou intrant pour dynamiser le cluster 	<p>MECI, MAEP, CSR/BMNM, Groupement soie, broderie, miel, huiles essentiels,, aviculture, Tao Landy</p>
<p>2.2c Cluster Fruits et Légumes (UPFL)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la capacité de l'UPFL en termes de partenaire crédible et de services offerts aux entreprises membres • Assistance dans la préparation d'un code commun des Bonne Pratiques • Assistance dans la mise en œuvre d'un plan conjoint de mise aux normes de certification et sécurité alimentaire. • Assistance dans la préparation d'un plan conjoint de promotion commerciale • Participation à deux salon spécialisés • Réalisation de deux road show commerciaux • Organisation à Madagascar d'un salon spécialisé • Dynamisation du site WEB avec développement vers le e-commerce. 	<p>MECI, MAEP, CSR/BMNM, UPFL</p>
<p>2.2d Cluster Produits Laitiers (MDB)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la capacité de MDB en termes de partenaire crédible et de services offerts aux entreprises membres • Assistance dans la préparation d'un code commun des Bonne Pratiques • Assistance dans la mise en œuvre d'un plan conjoint de mise aux normes de certification en particulier en termes de sécurité alimentaire. • Assistance dans la préparation d'un plan conjoint de promotion commerciale • Participation à deux salon spécialisés • Réalisation de deux road show commerciaux • Organisation à Madagascar d'un salon spécialisé 	<p>MAEP, CSR/BMNM, MDB</p>

<ul style="list-style-type: none"> Dynamisation du site WEB. 	
<p>Produit 2.3: Réalisation d'un Programme de partenariat/coaching industriel</p>	
Activités	Responsabilité
<p>2.3a Organiser un atelier d'information sur le partenariat et le coaching industriel en faveur des organisations professionnelles industrielles</p> <p>2.3b Identifier 10 entreprises industrielles potentiellement intéressantes pour cette activité et analyser leurs capacités de partenariat</p> <p>2.3c Concevoir et mettre en œuvre un programme de renforcement de capacités des cadres des entreprises pour gérer des actions de partenariat</p> <p>2.3d Développer les supports internes requis pour engager des actions de partenariat (supports et procédures)</p> <p>2.3 e Stage de cadres auprès d'organismes de promotion de partenariat (Bureau ONUDI / ITPO et régions cibles)</p> <p>2.3f Identification des partenaires intéressés et organisation d'une mission à Madagascar</p> <p>2.3g Appui technique aux entreprises pour le suivi des négociations, leur financement et la conclusion des accords</p> <p>2.3h Formation de 10 consultants nationaux à la démarche de promotion de partenariat</p> <p>2.3i Stage au bureau de l'ONUDI à Paris et dans une région</p> <p>2.3j Mise en place d'un système de suivi de la démarche à Madagascar</p>	<p>MECI, Organisations Professionnelles, CSR/BMNM, ONUDI ITPO</p>
<p>Produit 2.4: Etude sur la filière emballage</p>	
Activités	Responsabilité
<p>2.4a Etablir une typologie de la demande en rapport avec la situation actuelle et celle projeté dans les branches d'activité prioritaires du MAP, en particulier l'agroalimentaire</p> <p>2.4b Analyser les forces et faibles de l'offre d'emballages accessibles aux entreprises à l'échelle nationale et sous régionale</p> <p>2.4c Proposer une stratégie de mise à niveau du secteur afin de faciliter le développement des branches prioritaires identifiées dans le MAP</p>	<p>MAEP, Organisations professionnelles CSR/BMNM, ONUDI</p>

Produit 2.5: Mise en place de Consortium export ¹⁶	
Activités	Responsabilité
2.5a Organisation d'un séminaire pour présenter le concept de consortium d'exportation aux associations d'entreprises 2.5b Identifier, parmi les secteurs prioritaires, les entreprises potentiellement exportatrices, et qui souhaitent adhérer à un consortium d'exportation opérationnels Fruits et Légumes, Huiles Essentielles, Miel 2.5c Analyse du cadre légal d'intérêt pour la promotion et la création de consortiums d'exportation 2.5d Assister les différents groupes d'entreprises précédemment identifiés à préparer leurs business plans communs pour la promotion de leurs exportations 2.5e Formaliser juridiquement les consortiums 2.5f Assister les consortiums dans la réalisation des activités pilotes du business plan 2.5g Organiser deux voyage d'étude, par consortium, pour les responsables des consortiums avec les responsables de consortiums étrangers bien établis 2.5h Révision et adaptation au contexte des outils/guide ONUDI pour la promotion de consortium d'exportation Fruits et Légumes, Huiles Essentielles, Miel. 2.5i Identifier les candidats à la formation issus d'organisations / associations publiques et privées, y compris les consultants 2.5j Organiser au moins deux cours de formation par consortium Fruits et Légumes, Huiles Essentielles, Miel 2.5k Sensibilisation à travers deux séminaires techniques et deux voyages d'études, par consortium, de représentants de privés et publics intéressés au programme 2.5l Intégration des organismes intéressés au sein d'un Comité de Pilotage / Comité Technique 2.5m Préparation d'accords de coopération avec des organismes privés et publics 2.5n Conseiller les autorités sur mesures de support et le cadre juridique à adopter pour faciliter la création et le succès des consortiums d'exportation 2.5o Assister les autorités dans la formulation de mesures d'aide aux consortiums d'exportation 2.5p Organiser un séminaire national pour la présentation des expériences du projet et des leçons retenues 2.5q Organiser deux road shows pour le développement de partenariat commerciaux avec les consortia Fruits et Légumes, Huiles Essentielles, Miel	MECI, MAEP, CSR/BMNM, ONUDI, UPFL, cluster miel et huiles essentielles

¹⁶ L'ONUDI réalise un Programme spécifique de développement de consortiums d'exportation qui a mené, dans les 5 dernières années, à la création de consortiums en Inde, Tunisie, Maroc, Jordanie, Pérou et Uruguay. L'approche de l'ONUDI dans la réalisation du programme se base sur 4 points principaux : Le soutien à la création de consortiums dans différents secteurs. La formation de promoteurs locaux de consortiums. La promotion d'un cadre institutionnel et légal favorable aux consortiums d'exportation. L'étalonnage concurrentiel des expériences internationales. Cette assistance capitalise sur la longue expérience de l'ONUDI en matière de développement de systèmes productifs locaux et de réseaux d'entreprises ainsi que de promotions des investissements, d'amélioration de la qualité et de programmes de mise à niveau de l'entreprise. L'ONUDI a aussi développé en partenariat stratégique avec la FEDEREXPORT, la Fédération italienne de consortiums d'exportation, qui a l'expérience plus importante au monde sur le développement de consortiums d'exportations.

Produit 2.6: Elaboration d'un Guide de l'Exportateur pour la COI, la SADC et le COMESA	
Activités	Responsabilité
2.6a Elaboration du cahier de charges en relation avec les organisations professionnelles 2.6b Recrutement de trois équipes de consultants et réalisation de la mission dans les pays concernés et au siège de chaque institution régionale 2.6c Production et diffusion du guide lors d'un atelier national 2.6d Réaliser 2 missions commerciales par les représentants des clusters et consortium d'exportations (textile, soie, broderie, miel, huiles essentiels, aviculture, produits laitiers, fruits et légumes) pour chaque zone cible	MAEP, MECI, Organisations professionnelles, CSR/BMNM, ONUDI

OBJECTIF IMMEDIAT 3:	
PROMOTION DE LA NORMALISATION ET DE LA QUALITÉ	
Produit 3.1: Vulgariser les concepts de qualité et de normalisation, notamment dans le secteur agroalimentaire et artisanat/textile	
Activités	Responsabilité
3.1a Sensibilisation des donneurs d'ordre et chefs d'entreprise sur les principes de management de la qualité, avec la contribution organisationnelle et la participation des chambres consulaires 3.1b Sensibilisation des entreprises du secteur de l'industrie agroalimentaire sur les principes de d'hygiène/Maîtrise risques 3.1c Sensibilisation des donneurs d'ordre et chefs sur les principes de management de l'environnement. 3.1d Vulgarisation de la qualité au niveau national 3.1e L'organisation annuellement d'un forum-débat au niveau national pour la promotion de la qualité 3.1f Stage pour 3 cadres de l'Unité de Gestion en Tunisie	ONUUDI, CSR/BMNM, Mouvement pour la Qualité de Madagascar, SIM, GEM, GEFP, FIVPAMA
Produit 3.2: Formation et mise en place effective de la certification industrielle	
Activités	Responsabilité
3.2a Formation de cadres responsables management qualité au sein des entreprises bénéficiaires sur les exigences de la série des normes ISO 9000, ISO14001 et ISO22000 3.2b Formation de consultants et auditeurs dans les domaines de la qualité, environnement, sécurité alimentaire 3.2c Formation d'auditeurs ISO17025 : 10 cadres responsables qualité laboratoire à raison de 2 cadres par laboratoire pour la mise en place d'un système qualité laboratoire, 10 cadres relevant de l'administration 3.2d Assistance de 15 entreprises à la mise en place de système de management de la qualité conforme à la norme ISO9001 3.2e Assistance technique au profit de 5 entreprises à la mise en place de système de management de l'environnement conforme à la norme ISO14001 3.2f Assistance technique au profit de 15 entreprises agroalimentaires à la mise en place de système HACCP et/ou certification ISO 22000 et/ou ECOCERT	ONUUDI, CSR/BMNM, SIM, GEM, GEFP, FIVPAMA
Produit 3.3: Mettre en lien la qualité au niveau national avec le programme qualité Océan Indien	
Activités	Responsabilité
3.3a Participer aux réunions du programme de la COI sur la sécurité des aliments 2009-2014 et coordonner les activités	ONUUDI, CSR/BMNM

OBJECTIF IMMEDIAT 4:	
APPUI DIRECT AUX ENTREPRISES	
Produit 4.1: 30 industries modernisées et mise à niveau, en priorité du secteur agroalimentaire	
Activités	Responsabilité
4.1a Etude recevabilité des demandes d'entreprises 4.1b Réalisation des pré diagnostics et orientation vers les guichets concernés 4.1c Formulation du plan de restructuration, modernisation ou mise à niveau 4.1d Octroi des primes par le COPIL et formalisation des conventions 4.1e Accompagnement des entreprises pour la réalisation des plans de restructuration, modernisation ou mise à niveau 4.1f Validation des investissements réalisés et paiement des primes 4.1g Enquête de satisfaction et d'impact	ONUUDI, CSR/BMNM
Produit 4.2: 30 entreprises informelles de transformation assistées dans l'application des BPH avec une possible application du HACCP	
Activités	Responsabilité
4.2a Etude recevabilité des demandes d'entreprises ou identification des cibles concernées par le programme 4.2b Evaluation de la situation au niveau des entreprises et préparation d'un plan d'action pour chaque entreprise 4.2c Formation du personnel des entreprises sur les BPH et le HACCP 4.2d Assistance dans la formation des équipes BPH et la préparation des manuels BPH 4.2e Assistance dans la réalisation des audits internes et la mise en œuvre des mesures correctives 4.2f Assistance dans la mise en place de systèmes de traçabilité 4.2g Assistance dans le renforcement des capacités pour l'application du HACCP	ONUUDI, CSR/BMNM

PRODUIT PREVISIONNEL PHASE 2 / PÉRIODE 2012-2014¹⁷
POUR INFORMATION A AJUSTER LORS DU FINANCEMENT SADC

OBJECTIF IMMEDIAT 5	
MISE EN PLACE DE LA NORMALISATION ET DE LA QUALITÉ	
Produit 5.1: Développement et mise à niveau de la normalisation, de la réglementation et de la métrologie légale	
Activités	Responsabilité
5.1a Renforcement du Bureau des Normes de Madagascar (BNM) pour la mise en place d'une structure indépendante de normalisation 5.1b Assistance au développement de la marque nationale de qualité, notamment pour les produits agroalimentaires 5.1c Harmonisation de la réglementation malgache par rapport à la réglementation Internationale et mise en conformité des produits aux règles SPS OTC, ainsi qu'au respect de la traçabilité. 5.1d Etude sur la métrologie légale : diagnostic et plan d'action de mise à niveau et développement du Service de Métrologie Légale (SML) 5.1e Etude diagnostique et appui à l'équipement et formation du Service des Normes et du Conditionnement (SNC), du Laboratoire d'Analyse et de Contrôle des Aliments et de Eaux (LACAE), de l'Agence de Contrôle de la Sécurité Sanitaire et de la Qualité des Denrées Alimentaires (ACSQDA), du Centre Technique Horticole d'Antananarivo (CTHA) et de Tamatave (CTHT) et du Laboratoire d'Analyse Sensoriel (LAS/FOFIFA)	MECI/MAEP/ONUDI
Produit 5.2: L'assistance technique aux laboratoires d'essais et d'analyses agroalimentaires	
Activités	Responsabilité
5.2a Assistance à l'accréditation de laboratoires d'analyses et d'essais agroalimentaires 5.2b Assistance à l'étalonnage des équipements de contrôle de mesure et d'essais 5.2c Acquisition des équipements complémentaires pour les laboratoires	MECI/MAEP/ONUDI

¹⁷ Ce produit sera mis en œuvre lors du financement nécessaire, et notamment celui du programme régional de la SADC couvrant ces objectifs et produits.

PRODUIT PREVISIONNEL PHASE 2 / PÉRIODE 2012-2014¹⁸
POUR INFORMATION A AJUSTER LORS DU FINANCEMENT SADC

OBJECTIF IMMEDIAT 6	
MISE EN ŒUVRE PAR LE COPIL/BMNM DES APPUI DIRECT AUX INDUSTRIES	
Produit 6.1: 200 industries modernisées et mise à niveau dans l'ensemble des secteurs cibles du programme SADC	
Activités	Responsabilité
6.1a Etude recevabilité des demandes d'entreprises 6.1b Réalisation des pré diagnostics et orientation vers les guichets concernés 6.1c Formulation du plan de restructuration, modernisation ou mise à niveau 6.1d Octroi des primes par le COPIL et formalisation des conventions 6.1 e Accompagnement des entreprises pour la réalisation des plans de restructuration, modernisation ou mise à Niveau 6.1f Validation des investissements réalisés et paiement des primes 6.1g Enquête de satisfaction et d'impact	COPIL/BMNM
Produit 6.2: 100 entreprises informelles de transformation assistées dans l'ensemble des secteurs cibles du programme SADC	
Activités	Responsabilité
6.2a Etude recevabilité des demandes d'entreprises ou identification des cibles concernées par le programme 6.2b Evaluation de la situation au niveau des entreprises et préparation d'un plan d'action pour chaque entreprise 6.2c Formation du personnel des entreprises 6.2d Assistance dans la formation des équipes 6.2e Assistance dans la réalisation des audits internes et la mise en œuvre des mesures correctives 6.2f Assistance dans la mise en place de systèmes de traçabilité 6.2g Assistance dans le renforcement des capacités	COPIL/BMNM

¹⁸ Ce produit sera mis en œuvre lors du financement nécessaire, et notamment celui du programme régional de la SADC couvrant ces objectifs et produits.

C.6. Plan des activités

Activités	Année 1				Année 2				Année 3				Année 4			
1.1a Mise en place du Comité de suivi restreint (CSR)																
1.1b Voyage d'études en Tunisie du Comité de suivi (fait)																
1.1c Atelier de validation du MICP																
1.1d Présentation du programme aux bailleurs de fonds potentiels																
1.2a Elaboration des termes de références du CT et identification de CV à proposer ¹⁹																
1.2b Validation des TDR/CV																
1.2c Recrutement du Conseiller Technique																
1.3a Détermination du format de texte le plus approprié pour mettre en place le cadre institutionnel du MICP																
1.3b Identifier les membres du Comité de pilotage																
1.3c Elaborer les termes de références pour la mission d'élaboration du cadre réglementaire																
1.3d Recruter un juriste national sur la base de termes de références et réaliser la mission																
1.3e Elaborer les termes de références pour un économiste en charge de déterminer l'organigramme et les profils de poste du personnel du BMNM																
1.3f Recruter l'économiste et réaliser la mission																
1.3g Valider les outputs des deux missions																
1.3h Présenter le programme et les projets de texte en session du Conseil des Ministres																
1.3i Promulguer les textes y relatifs																
1.4a Saisir les représentants des institutions membres avec droit de vote et des observateurs																
1.4b Organiser les premières réunions du comité de pilotage																
1.4c Etablissement et validation de l'organigramme et des profils de poste du personnel																

¹⁹ Les activités de mise en place du bureau de mise à niveau, incluant le recrutement du conseiller technique, ne seront réalisées que dans l'hypothèse d'un financement de plus de 50% de la phase I, en dessous de 50% du budget, les produits prioritaires seront respectivement 2, 3, 4.

Développement de clusters												
<p>2.2a Cluster Textile Mada : Formalisation d'un plan d'action pour faire évoluer l'institution Madagascar Textile Service en centre technique du textile Formation de l'équipe de management Voyages d'études au Centre textile de Tunisie Appui à la préparation de la requête de financement du Centre Organisation d'un atelier restreint de présentation du plan d'affaires du Centre aux bailleurs de fonds potentiels identifiés Appui technique pour la passation d'une convention d'approvisionnement optimal en intrants de production d'Europe, d'Afrique du Sud, d'Inde, du Sri Lanka, Pakistan ou du Bangladesh Appui à l'organisation d'une manifestation internationale à Madagascar Participation à deux Salons spécialisés</p>												
<p>2.2b Travaux préliminaires pour favoriser l'émergence des clusters (1) soie, (2) broderie, (3) miel, (4) huiles essentiels, (5) aviculture. Mise en place des système de normes respectifs Formation sur les circuits et procédures d'exportation des marchés cibles Organisation à Madagascar d'un salon spécialisé par produit Participation à une foire international par produit Fourniture de petits équipements et/ou intrant pour dynamiser le cluster</p>												
<p>2.2c Cluster Fruits et Légumes (UPFL) Renforcement de la capacité de l'UPFL en termes de partenaire crédible et de services offerts aux entreprises membres Assistance dans la préparation d'un code commun des Bonne Pratiques Assistance dans la mise en œuvre d'un plan conjoint de mise aux normes de certification en particulier en termes de sécurité alimentaire. Assistance dans la préparation d'un plan conjoint de promotion commerciale Participation à deux salon spécialisés Réalisation de deux road show commerciaux Organisation à Madagascar d'un salon spécialisé Dynamisation du site WEB avec développement vers le e-commerce.</p>												

<p style="text-align: right;">2.2d Cluster Produits Laitiers (MDB)</p> <p>Renforcement de la capacité de MDB en termes de partenaire crédible et de services offerts aux entreprises membres Assistance dans la préparation d'un code commun des Bonne Pratiques Assistance dans la mise en œuvre d'un plan conjoint de mise aux normes de certification en particulier en termes de sécurité alimentaire. Assistance dans la préparation d'un plan conjoint de promotion commerciale Participation à deux salon spécialisés Réalisation de deux road show commerciaux Organisation à Madagascar d'un salon spécialisé Dynamisation du site WEB.</p>																
<p style="text-align: right;">Programme de partenariat/coaching industriel</p> <p>2.3a Organiser un atelier d'information sur le partenariat et le coaching industriel en faveur des organisations professionnelles industrielles 2.3b Identifier 10 entreprises industrielles potentiellement intéressantes pour cette activité et analyser leurs capacités de partenariat 2.3c Concevoir et mettre en œuvre un programme de renforcement de capacités des cadres des entreprises pour gérer des actions de partenariat 2.3d Développer les supports internes requis pour engager des actions de partenariat (supports et procédures) 2.3 e Stage de cadres auprès d'organismes de promotion de partenariat (Bureau ONUDI / ITPO et régions cibles) 2.3f Identification des partenaires intéressés et organisation d'une mission à Madagascar 2.3g Appui technique aux entreprises pour le suivi des négociations, leur financement et la conclusion des accords 2.3h Formation de 10 consultants nationaux à la démarche de promotion de partenariat 2.3i Stage au bureau de l'ONUDI à Paris et dans une région 2.3j Mise en place d'un système de suivi de la démarche à Madagascar</p>																
<p style="text-align: right;">Etude sur la filière emballage</p> <p>2.4a Etablir une typologie de la demande en rapport avec la situation actuelle et celle projeté dans les branches d'activité prioritaires du MAP, en particulier l'agroalimentaire 2.4b Analyser les forces/faibles de l'offre d'emballages pour aux entreprises à l'échelle nationale/ sous régionale 2.4c Proposer une stratégie de mise à niveau du secteur afin de faciliter le développement des branches prioritaires identifiées dans le MAP</p>																

<p style="text-align: right;">Consortium export</p> <p>2.5a Organisation d'un séminaire pour présenter le concept de consortium d'exportation aux associations d'entreprises</p> <p>2.5b Identifier, parmi les secteurs prioritaires, les entreprises potentiellement exportatrices, et qui souhaitent adhérer à un consortium d'exportation opérationnels Fruits et Légumes, Huiles Essentielles, Miel</p> <p>2.5c Analyse du cadre légal d'intérêt pour la promotion et la création de consortiums d'exportation</p> <p>2.5d Assister les différents groupes d'entreprises précédemment identifiés à préparer leurs business plans communs pour la promotion de leurs exportations</p> <p>2.5e Formaliser juridiquement les consortiums</p> <p>2.5f Assister les consortiums dans la réalisation des activités pilotes du business plan</p> <p>2.5g Organiser deux voyage d'étude, par consortium, pour les responsables des consortiums avec les responsables de consortiums étrangers bien établis</p> <p>2.5h Révision et adaptation au contexte des outils/guide ONUDI pour la promotion de consortium d'exportation Fruits et Légumes, Huiles Essentielles, Miel.</p> <p>2.5i Identifier les candidats à la formation issus d'organisations / associations publiques et privées, y compris les consultants</p> <p>2.5j Organiser au moins deux cours de formation par consortium Fruits et Légumes, Huiles Essentielles, Miel</p> <p>2.5k Sensibilisation à travers deux séminaires techniques et deux voyages d'études, par consortium, de représentants de privés et publics intéressés au programme</p> <p>2.5l Intégration des organismes intéressés au sein d'un Comité de Pilotage / Comité Technique</p> <p>2.5m Préparation d'accords de coopération avec des organismes privés et publics</p> <p>2.5n Conseiller les autorités sur mesures de support et le cadre juridique à adopter pour faciliter la création et le succès des consortiums d'exportation</p> <p>2.5o Assister les autorités dans la formulation de mesures d'aide aux consortiums d'exportation</p> <p>2.5p Organiser un séminaire national pour la présentation des expériences du projet et des leçons retenues</p> <p>2.5q Organiser deux road shows pour le développement de partenariat commerciaux avec les consortia Fruits et Légumes, Huiles Essentielles, Miel</p>																
<p style="text-align: center;">Guide de l'Exportateur pour la COI, la SADC et le COMESA</p> <p>2.6a Elaboration du cahier de charges en relation avec les organisations professionnelles</p> <p>2.6b Recrutement de trois équipes de consultants et réalisation de la mission dans les pays concernés et au siège de chaque institution régionale</p> <p>2.6c Production et diffusion du guide lors d'un atelier national</p> <p>2.6d Réaliser 2 missions commerciales par les représentants des clusters et consortium d'exportations (textile, soie, broderie, miel, huiles essentiels, aviculture, produits laitiers, fruits et légumes) pour chaque zone cible</p>																

C.7 Risques

Le programme peut être affecté par les facteurs suivants :

- **Facteurs exogènes**

La détérioration du climat des affaires et des infrastructures de production ;
la crise énergétique et les perturbations attendues sur le coût des facteurs de production ;
la crise alimentaire et ses impacts attendus sur le climat social ;
l'instabilité de la monnaie nationale et des institutions gouvernementales, en particulier une trop grande mobilité des ministères en charge de l'entreprise ;
l'inefficacité des mécanismes de coordination des programmes d'appui aux entreprises au niveau national.

- **Facteurs endogènes**

La rupture du dialogue entre acteurs publics et privés au sein du Comité de pilotage ;
La non-adhésion du secteur privé au programme tant au niveau de sa participation active au Comité de pilotage que l'adhésion des chefs d'entreprises ;
La trop grande mobilité des membres du Comité de pilotage et l'inefficacité du dispositif de management du programme ;
L'intrusion du mécanisme de gestion stratégique au niveau opérationnel ;
le déficit de financement du programme, tant au niveau des activités que des plans d'investissement des entreprises.

- **L'efficacité de la concertation**

La concertation au niveau le plus élevé est tributaire de la décision de l'Etat. Il est important que les concertations sectorielles et techniques soient complétées par un mécanisme national géré selon les principes d'un partenariat responsable entre l'Etat et le secteur privé et permettant un suivi de l'exécution des décisions prises.

- **L'effectivité de la coordination des appuis des partenaires**

La coordination relève de la responsabilité de l'Etat. Dans la situation actuelle chaque ministère gère ses programmes sans qu'il n'existe de passerelles réelles entre les ministères pour assurer une optimisation des activités réalisées. En outre, il n'existe pas de mécanismes permettant d'apprécier l'efficacité des programmes d'appui au secteur privé en rapport avec la nature et le volume de la demande nationale d'appui.

- **La contrepartie matérielle et financière de l'Etat**

La volonté politique de l'Etat d'accompagner le programme ne fait aucun doute. Sa capacité à le doter des ressources nécessaires n'est pas acquise. Elle devra se traduire par la dotation des institutions, nationales impliquées dans ce processus en ressources humaines et matérielles suffisantes pour bénéficier des apports techniques du programme. Il convient également de souligner que les chefs d'entreprises devront être convaincus de la matérialité des apports attendus du programme faute de quoi leur adhésion pourrait ne pas être acquise, compromettant ainsi les chances de succès du MICP.

- **L'adhésion des entreprises face à l'attractivité du programme**

Les procédures du programme ainsi que les primes qu'elle offre devront convaincre les chefs d'entreprise de l'attractivité du MICP. Il conviendra de prendre cette dimension en compte en particulier dans la détermination des contreparties attendues de l'Etat. Dans toutes les expériences de mise à niveau connues l'attractivité est assurée par l'effectivité des primes offertes dans un Fonds de mise à niveau sécurisé.

- **La volonté de jouer le jeu de la transparence**

La démarche de mise à niveau est transparente. Elle suppose que le chef d'entreprise fasse le pari de mettre en place un système de gestion moderne qui permette une bonne lisibilité de la réalité de son entreprise.

PARTIE D FINANCEMENT DU PROGRAMME

Afin de capitaliser les compétences de l'ONUDI et prendre en compte les principes directeurs d'intervention en matière d'appui direct aux entreprises, l'expertise requise pour le programme est entièrement mise en œuvre dans le programme d'assistance technique géré par l'agence d'exécution.

Cette formule limite la contribution de l'Etat Malgache aux charges de fonctionnement du CSR/BMNM et à la partie du Fonds de mise à niveau destinée au versement des primes liées à l'investissement matériel, notamment pour le phase II du programme. Elle permet également un démarrage rapide du MICP puisque la contrepartie de l'Etat est essentiellement décaissable en quatrième année.

D1 Apport de la contrepartie

L'Etat malgache a fait preuve d'un engagement important par i) la production d'une vision stratégique clairement définie dans des politiques sectorielles, ii) la validation du programme sous régional de la SADC pour la mise à niveau et la modernisation des industries, iii) une mobilisation remarquable lors de la formulation du programme national, notamment à travers le leadership du MECI et la formulation du PADECI 2009.

L'Etat couvre le fonctionnement du CSR/BMNM à partir de la quatrième année (phase II). Cette formule permet donc à l'Etat de s'engager et de mettre en place un dispositif lui permettant de faire face en temps opportun à la charge de trésorerie correspondante. Voir tableau en annexe.

D2 Apports des partenaires financiers

L'ONUDI aura la responsabilité de conduire toutes les activités liées à l'assistance technique du programme. Le budget de l'assistance technique est estimé à environ 7,4 millions d'Euros (avec frais d'agence). Le MICP bénéficie d'un environnement favorable pour boucler son financement :

- La SADC partagera les montants mobilisés au niveau régional de manière uniforme. Madagascar peut donc prétendre à une dotation comprise en 9 et 13 millions de dollars selon les montants mobilisés par la SADC, ces montants pourront intervenir dès réception pour la phase I et/ou II du programme ;
- La Banque africaine de développement pourrait intervenir dans le cadre du programme régional SADC à travers son guichet secteur privé et celui de l'Intégration régionale. Au plan national elle pourrait avoir un intérêt pour les activités de renforcement de capacités notamment au niveau local, l'appui à la préparation des projets financés sur des lignes de micro crédit. Enfin un appui budgétaire pourrait être apporté à l'Etat pour soutenir des actions spécifiques convenues d'accord parties ;
- La Banque Mondiale pourrait également avoir un intérêt pour les activités de renforcement de capacités en matière de compétitivité des industries ;
- L'Union Européenne pourrait mobiliser 8 millions d'euros disponibles dans le cadre du 10^{ème} FED. L'UE attache une importance particulière à l'appui pouvant être apportée aux nationaux en vue de renforcer leur leadership et contribuer ainsi à l'efficacité et la pérennité du système de gouvernance du MICP ;
- Le PNUD, soit directement dans le cadre de ses activités en matière de renforcement du secteur privé, soit à travers le Global Sustainable Business (GSB) ;
- L'ONUDI, agence d'exécution a mis en place les financements nécessaires à la formulation du présent programme national. A l'instar de tous les programmes auxquels il a été associé, il définira après validation du programme national une contribution financière conséquente ;
- Enfin, l'ensemble des partenaires financiers bilatéraux opérant à Madagascar.

E. BUDGET

Les budgets consolidés et détaillés par objectifs/produits se trouvent ci-dessous :

E.1 Budget consolidé :

TOTAL DES 4 OBJECTIFS + FONCTIONNEMENT POUR 3 ANS DU BMNM	7 487 380 euros²¹
--	-------------------------------------

Budget (en Euros)								
Objectif immédiat 1 : Renforcement des capacités nationales de promotion, gestion et suivi du « Madagascar Industrial Competitiveness Plan »								
Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
Produit 1.1: Réaliser les activités de pré démarrage du MICP		5000						5000
Produit 1.2: Appui technique de l'ONUDI à la mise en œuvre du MICP	6,0	77000	4,0	53000	3,0	41000	13,0	171000
Produit 1.3: Configuration du disp. Inst.	4,0	10000					4,0	10000
Produit 1.4: Configuration du dispositif institutionnel BMNM		5000						5000
Produit 1.5: Renf. des capacités du MECI	6,0	45000					6,0	45000
Produit 1.6: Renforcement des capacités du Comité de pilotage et du BMNM		70000						70000
Produit 1.7: Renforcement des capacités de 100 experts/consultants	4,5	51000	4,5	81000			9,0	132000
Produit 1.8: Formation démarche de promotion de partenariat international			2,0	59000			2,0	59000
Produit 1.9: Tableau de bord du MICP	9,0	79000					9,0	79000
Produit 1.10: Programme de communication	2,0	48000		65000		30000	2,0	143000
GRAND TOTAL	31,5	390000	10,5	258000	3,0	71000	45,0	719000

²¹ Les frais d'appui de l'ONUDI sont de 13%, néanmoins il arrive qu'en fonction des partenaires financiers, ces frais puissent changer

Budget (en Euros)								
Objectif immédiat 2: Renforcement des capacités du dispositif d'appui aux entreprises								
Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
Produit 2.1: Appui à la mise en place d'un service de modernisation des industries et pépinière d'entreprises au sein des CERDIC	12,0	104000	12,0	154000	11,0	102000	35,0	360000
Produit 2.2: Développement de clusters	52,0	519000	55,0	820000	40,0	455000	147	1794000
Produit 2.3: Programme de partenariat / coaching industriel		38000	2,0	99000	1,0	56000	3,0	193000
Produit 2.4: Etude sur la filière emballage	5,0	38000					5,0	38000
Produit 2.5: Consortium export	19,0	165500	30,0	242500	14,0	152000	63,0	560000
Produit 2.6: Guide Exportateur pour COI, SADC et COMESA				50,000				50,000
GRAND TOTAL	88,0	864500	99,0	1365500	66,0	765000	253	2995000

Budget (en Euros)								
Objectif immédiat 3: Promotion de la Normalisation et de la qualité								
Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
Produit 3.1: Concepts de qualité et de normalisation	12,0	59000	12,0	79000	11,0	57000	35,0	195000
Produit 3.2: Certification industrielle (normes ISO 9000, ISO14001 et ISO22000, ISO17025, 15 entreprises ISO 9001, 5 entreprises ISO 14001, 15 entreprises agroalimentaires HACCP et/ou ISO 22000 et ou Ecocert)	26,0	255000	26,0	385000	26,0	330000	78,0	970000
Produit 3.3: Lien avec le programme qualité COI		15000		15000		15000		45000
GRAND TOTAL	38,0	329000	38,0	479000	42,0	402000	215	1210000

Budget (en Euros)								
Objectif immédiat 4: Appui direct aux industries								
Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
Produit 4.1: 30 industries modernisées et mise à niveau, en priorité du secteur agroalimentaire	12,0	264000	22,0	284000	22,0	284000	56,0	832000
Produit 4.2: 30 entreprises informelles de transformation assistée dans l'application des BPH avec une possible application du HACCP	12,0	109000	22,0	124000	22,0	124000	56,0	357000
GRAND TOTAL	24,0	373000	44,0	408000	44,0	408000	112	1189000

TOTAL DES 4 OBJECTIFS	719 000 + 2 995 000 + 1 210 000 + 1 189 000 = 6 113 000
------------------------------	--

	Année 1	Année 2	Année 3	Total euros
ESTIMATION DES FRAIS DE FONCTIONNEMENT DU BUREAU DE MISE A NIVEAU (BMNM) PENDANT LA PHASE I				426 000
ESTIMATION DU BUDGET D'EQUIPEMENT DU BMNM				87 000
TOTAL				513 000

TOTAL DES 4 OBJECTIFS + FONCTIONNEMENT POUR 3 ANS DU BMNM	6 113 000 + 513 000 = 6 626 000 euros²²
--	---

TOTAL incluant les frais d'appui de l'ONUDI de 13% inclus²³	7 487 380 euros
---	------------------------

²² Hors frais d'appui de l'ONUDI

²³ Les frais d'appui de l'ONUDI sont de 13%, néanmoins il arrive qu'en fonction des partenaires financiers, ces frais puissent changer

BUDGET PHASE II 20012-2014 /

A TITRE INFORMATIF ET DEVANT ETRE ADAPTÉ LE MOMENT VENU /

BUDGET A MOBILISER DANS LE CADRE DU PROGRAMME SADC

Budget (en Euros)								
Objectif immédiat 5: Mise en place de la Normalisation et de la qualité								
Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
Produit 5.1: Mise à niveau de la normalisation, de la réglementation et de la métrologie légale BNM, SML, SNC, LACAE, ACSQDA, CTHA, CHTT et du LAS / FOFIFA	34,0	586000	34,0	851000	29,0	561000	97,0	1998000
Produit 5.2: L'assistance technique aux laboratoires d'essais et d'analyses agroalimentaires		145000		145000		95000		385000
GRAND TOTAL	34,0	731000	34,0	996000	29,0	656000	97,0	2 383 000

Budget (en Euros)								
Objectif immédiat 6: Mise en œuvre par le COPIL/BMNM des Appui direct aux industries²⁴								
Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
Produit 6.1: 200 entreprises modernisées et mise à niveau dans l'ensemble des secteurs cibles du programme SADC	30,0	2205000	30,0	2205000	30,0	2205000	90,0	6615000
Produit 6.2: 100 entreprises informelles assistées dans l'ensemble des secteurs cibles du programme SADC	30,0	490000	30,0	490000	30,0	590000	90,0	1570000
GRAND TOTAL	60,0	2695000	60,0	2695000	60,0	2795000	180	8 185 000

TOTAL PHASE II	10,568,000 euros²⁵
-----------------------	--------------------------------------

²⁴ 50000 euros x 100 entreprise mises à niveau pendant la phase II = 5 millions euros et
 15000 euros X 100 entreprises restructurées pendant la phase II = 1,5 millions euros soit 6,5 millions euros
 10000 euros x 100 entreprise secteur informel/micro ent. mises à niveau pendant la phase II = 1 million euros

²⁵ Hors frais d'appui de l'ONUDI

E.2 Budget détaillé :

Budget (en Euros)									
Objectif immédiat 1 Renforcement des capacités nationales de promotion, gestion et suivi du « Madagascar Industrial Competitiveness Plan »									
Produit 1.1: Réaliser les activités de pré démarrage du MICP									
Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL		
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	
51-00 / divers et imprévu		5000							5000
TOTAL		5000							5000
Produit 1.2: Appui technique de l'ONUDI à la mise en œuvre du MICP									
Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL		
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	
11-50 / expertise internationale	6,0	72000	4,0	48000	3,0	36000	13,0	156000	
51-00 / divers et imprévu		5000		5000		5000		15000	
TOTAL	6,0	77000	4,0	53000	3,0	41000	13,0	171000	
Produit 1.3: Configuration du dispositif institutionnel									
Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL		
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	
17-50 / expertise nationale	4,0	6000					4,0	6000	
51-00 / divers et imprévu		4000						4000	
TOTAL	4,0	10000					4,0	10000	
Produit 1.4: Configuration du dispositif institutionnel BMNM									
Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL		
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	
51-00 / divers et imprévu		5000						5000	
TOTAL		5000						5000	
Produit 1.5: Renforcement des capacités de suivi du MECI									
Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL		
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	
11-50 / expertise internationale	2,0	24000					2,0	24000	
17-50 / expertise nationale	4,0	6000					4,0	6000	
33-00 / formation		5000						5000	
45-00 / équipement		10000						10000	
TOTAL	6,0	45000					6,0	45000	
Produit 1.6: Renforcement des capacités du Comité de pilotage et du BMNM									
Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL		
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	
16-00 / voyage-suivi ONUDI		5000						5000	
21-00 / sous-traitance		25000						25000	
32-00 / study tours		30000						30000	
33-00 / formation		10000						10000	
TOTAL		70000						70000	

Produit 1.7: Renforcement des capacités de 100 experts/consultants à la méthodologie ONUDI et dans les différents aspects (technique, économique/financier, etc.) de modernisation et mise à niveau de préférence à partir des centres et institutions d'appui

Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
11-50 / expertise internationale	0,5	6000	0,5	6000			1,0	12000
17-50 / expertise nationale	4,0	6000	4,0	6000			8,0	12000
16-00 / voyage-suivi ONUDI		5000		5000				10000
33-00 / formation		2x15000		4x15000				90000
51-00 / divers et imprévu		4000		4000				8000
TOTAL	4,5	51000	4,5	81000			9,0	132000

Produit 1.8: Formation de 10 consultants nationaux à la démarche de promotion de partenariat international

Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
11-50 / expertise internationale			2,0	24000			2,0	24000
16-00 / voyage-suivi ONUDI				5000				5000
32-00 / study tours				15000				15000
33-00 / formation				10000				10000
51-00 / divers et imprévu				5000				5000
TOTAL			2,0	59000			2,0	59000

Produit 1.9: Conception et mise en place d'un Tableau de bord du MICP

Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
11-50 / expertise internationale	3,0	36000					3,0	36000
17-50 / expertise nationale	6,0	9000					6,0	9000
21-00 / sous-traitance		20000						20000
33-00 / formation		10000						10000
51-00 / divers et imprévu		4000						4000
TOTAL	9,0	79000					9,0	79000

Produit 1.10: Conception et mise en œuvre du programme de communication du PMMN dans toutes les régions du pays

Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
15-00 / voyage local		5000		5000		5000		15000
17-50 / expertise nationale	2,0	3000					2,0	3000
21-00 / sous-traitance		30000		50000		20000		100000
51-00 / divers et imprévu		10000		10000		5000		25000
TOTAL	2,0	48000		65000		30000	2,0	143000

GRAND TOTAL Objectif immédiat 1	719,000
--	----------------

Budget (en Euros)
Objectif immédiat 2: Renforcement des capacités du dispositif d'appui aux entreprises

Produit 2.1: Appui à la mise en place d'un service de modernisation/mise à niveau des industries et pépinière d'entreprises au sein des CERDIC

Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
11-50 / expertise internationale	2,0	24000	2,0	24000	1,0	12000	5,0	60000
15-00 / voyage local		5000		15000		15000		35000
17-50 / expertise nationale	10	15000	10	15000	10	15000	30	45000
16-00 / voyage-suivi ONUDI		5000		5000		5000		15000
32-00 / study tours		10000		15000		10000		35000
33-00 / formation		10000		15000		10000		35000
45-00 / équipement		30000		60000		30000		120000
51-00 / divers et imprévu		5000		5000		5000		15000
TOTAL	12,0	104000	12,0	154000	11,0	102000	35,0	360000

Produit 2.2: Développement de clusters dans les branches d'activité prioritaires en suivant la méthodologie ONUDI en 7 étapes (Cluster Textile Mada, clusters soie, broderie, miel, huiles essentiels, aviculture, Cluster Fruits et Légumes (UPFL), Cluster Produits Laitiers (MDB))

Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
11-50 / expertise internationale	12,0	144000	15,0	180000	10,0	120000	37,0	444000
15-00 / voyage local		30000		40000		20000		90000
17-50 / expertise nationale	40,0	60000	40,0	60000	30,0	45000	110,0	165000
16-00 / voyage-suivi ONUDI		5000		10000		10000		25000
21-00 / sous-traitance		40000		100000		80000		220000
32-00 / study tours/salon		70000		120000		40000		230000
33-00 / formation/exhibition local		60000		100000		80000		240000
45-00 / équipement		100000		200000		50000		350000
51-00 / divers et imprévu		10000		10000		10000		30000
TOTAL	52,0	519000	55,0	820000	40,0	455000	147,0	1794000

Produit 2.3: Réalisation d'un Programme de partenariat/coaching industriel

Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
11-50 / expertise internationale			2,0	24000	1,0	12000	3,0	36000
15-00 / voyage local		3000		5000				8000
16-00 / suivi ITPO Paris				5000		5000		10000
21-00 / sous-traitance		30000		40000		25000		95000
32-00 / study tours				15000		10000		25000
33-00 / formation				5000				5000
51-00 / divers et imprévu		5000		5000		4000		14000
TOTAL		38000	2,0	99000	1,0	56000	3,0	193000

Produit 2.4: Etude sur la filière emballage

Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
11-50 / expertise internationale	1,0	12000					1,0	12000
17-50 / expertise nationale	4,0	6000					4,0	6000
21-00 / sous-traitance		15000						15000
51-00 / divers et impression		5000						5000
TOTAL	5,0	38000					5,0	38000

Produit 2.5: Mise en place de Consortium export (Fruits et Légumes, Huiles Essentielles, Miel)								
Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
11-50 / expertise internationale	4,0	48000	5,0	60000	2,0	24000	11,0	132000
15-00 / voyage local		15000		15000		15000		45000
17-50 / expertise nationale	15,0	22500	25,0	37500	12,0	18000	52,0	78000
16-00 / voyage-suivi ONUDI		5000		15000		10000		30000
32-00 / study tours		30000		40000		30000		100000
33-00 / formation		15000		40000		25000		80000
45-00 / équipement		15000		15000		15000		45000
51-00 / divers, impression		15000		20000		15000		50000
TOTAL	19,0	165500	30,0	242500	14,0	152000	63,0	560000

Produit 2.6: Elaboration d'un Guide de l'Exportateur pour la COI, la SADC et le COMESA								
Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
21-00 / sous-traitance				50,000				50,000
TOTAL				50,000				50,000

GRAND TOTAL Objectif immédiat 2	2,995,000
--	------------------

Budget (en Euros)
Objectif immédiat 3: Promotion de la Normalisation et de la qualité

Produit 3.1: Vulgariser les concepts de qualité et de normalisation, notamment dans le secteur agroalimentaire et artisanat/textile

Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
11-50 / expertise internationale	2,0	24000	2,0	24000	1,0	12000	5,0	60000
17-50 / expertise nationale	10	15000	10	15000	10	15000	30	45000
16-00 / voyage-suivi ONUDI		5000		5000		5000		15000
32-00 / study tours				15000		10000		25000
33-00 / formation		10000		15000		10000		35000
51-00 / divers et imprévu		5000		5000		5000		15000
TOTAL	12,0	59000	12,0	79000	11,0	57000	35,0	195000

Produit 3.2: Formation et mise en place effective de la certification industrielle (normes ISO 9000, ISO14001 et ISO22000, auditeurs ISO17025, 15 entreprises ISO 9001, 5 entreprises ISO 14001, 15 entreprises agroalimentaires HACCP et/ou ISO 22000 et ou Ecocert)

Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
11-50 / expertise internationale	2,0	24000	2,0	24000	2,0	24000	6,0	72000
15-00 / voyage local		15000		15000		15000		45000
17-50 / expertise nationale	24,0	36000	24,0	36000	24,0	36000	72	108000
16-00 / voyage-suivi ONUDI		5000		15000		10000		30000
21-00 / sous-traitance		100000		200000		150000		450000
32-00 / study tours				20000		20000		40000
33-00 / formation		50000		50000		50000		150000
45-00 / équipement		15000		15000		15000		45000
51-00 / divers et imprévu		10000		10000		10000		30000
TOTAL	26,0	255000	26,0	385000	26,0	330000	78,0	970000

Produit 3.3: Mettre en lien la qualité au niveau national avec le programme qualité Océan Indien

Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
15-00 / voyage local		10000		10000		10000		30000
51-00 / divers et imprévu		5000		5000		5000		15000
TOTAL		15000		15000		15000		45000

GRAND TOTAL Objectif immédiat 3:

1,210,000

Budget (en Euros)
Objectif immédiat 4: Appui direct aux industries

Produit 4.1: 30 industries modernisées et mise à niveau, en priorité du secteur agroalimentaire								
Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
11-50 / expertise internationale	2,0	24000	2,0	24000	2,0	24000	6,0	72000
15-00 / voyage local		10000		10000		10000		45000
17-50 / expertise nationale	10,0	15000	20,0	30000	20,0	30000	50,0	75000
16-00 / voyage-suivi ONUDI		5000		10000		10000		25000
21-00 / sous-traitance (primes MaN) ²⁶		200000		200000		200000		600000
51-00 / divers et imprévu		10000		10000		10000		30000
TOTAL	12,0	264000	22,0	284000	22,0	284000	56,0	832000

Produit 4.2: 30 entreprises informelles de transformation assistées dans l'application des BPH avec une possible application du HACCP								
Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
11-50 / expertise internationale	2,0	24000	2,0	24000	2,0	24000	6,0	72000
15-00 / voyage local		10000		10000		10000		45000
17-50 / expertise nationale	10,0	15000	20,0	30000	20,0	30000	50,0	75000
21-00 / sous-traitance (primes MaN) ²⁷		50000		50000		50000		150000
51-00 / divers et imprévu		10000		10000		10000		30000
TOTAL	12,0	109000	22,0	124000	22,0	124000	56,0	357000

GRAND TOTAL Objectif immédiat 4:	1 189 000
---	------------------

TOTAL DES 4 OBJECTIFS	719 000 + 2 995 000 + 3 593 000 + 1 210 000 = 6 113 000²⁸
------------------------------	---

²⁶ 20000 euros par entreprise phase I

²⁷ 5000 euros de prime par entreprise pendant la phase I

²⁸ Hors frais d'appui de l'ONUDI

BUDGET PHASE II 20012-2014

A TITRE INFORMATIF ET DEVANT ETRE ADAPTÉ LE MOMENT VENU

BUDGET A MOBILISER DANS LE CADRE DU PROGRAMME SADC

Budget (en Euros)								
Objectif immédiat 5: Mise en place de la Normalisation et de la qualité								
Produit 5.1: Développement et mise à niveau de la normalisation, de la réglementation et de la métrologie légale (Bureau des Normes de Madagascar (BNM), Service de Métrologie Légale (SML), Service des Normes et du Conditionnement (SNC), du Laboratoire d'Analyse et de Contrôle des Aliments et de Eaux (LACAE), de l'Agence de Contrôle de la Sécurité Sanitaire et de la Qualité des Denrées Alimentaires (ACSQDA), du Centre Technique Horticole d'Antananarivo (CTHA) et de Tamatave (CTHT) et du Laboratoire d'Analyse Sensoriel (LAS/FOFIFA))								
Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
11-50 / expertise internationale	10,0	120000	10,0	120000	5,0	60000	25,0	300000
15-00 / voyage local		15000		15000		15000		45000
17-50 / expertise nationale	24,0	36000	24,0	36000	24,0	36000	72,0	108000
16-00 / voyage-suivi ONUDI		5000		15000		10000		30000
21-00 / sous-traitance		100000		300000		200000		600000
32-00 / study tours		20000		30000		30000		80000
33-00 / formation		70000		70000		40000		180000
45-00 / équipement		200000		200000		150000		550000
51-00 / divers et imprévu		20000		20000		20000		60000
TOTAL	34,0	586000	34,0	851000	29,0	561000	97,0	1998000

Produit 5.2: L'assistance technique aux laboratoires d'essais et d'analyses agroalimentaires								
Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
16-00 / voyage-suivi ONUDI		5000		5000		5000		15000
21-00 / sous-traitance		100000		100000		50000		250000
32-00 / study tours		20000		20000		20000		60000
33-00 / formation		20000		20000		20000		60000
TOTAL		145000		145000		95000		385000

Budget (en Euros)
Objectif immédiat 6: Mise en œuvre par le COPIL/BMNM des Appui direct aux industries

Produit 6.1: 200 entreprises modernisées et mise à niveau dans l'ensemble des secteurs cibles du programme SADC

Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
11-50 / expertise internationale	10,0	120000	10,0	120000	10,0	120000	30,0	360000
15-00 / voyage local		30000		30000		30000		45000
17-50 / expertise nationale	20,0	30000	20,0	30000	20,0	30000	60,0	90000
16-00 / voyage-suivi ONUDI		15000		15000		15000		45000
21-00 / sous-traitance (primes MaN) ³¹		2000000		2500000		2000000		6500000
51-00 / divers et imprévu		10000		10000		10000		30000
TOTAL	30,0	2205000	30,0	2205000	30,0	2205000	90,0	6615000

Produit 6.2: 100 entreprises informelles assistées dans l'ensemble des secteurs cibles du programme SADC

Lignes budgétaires/Description	Année 1		Année 2		Année 3		TOTAL	
	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant	h/m	montant
11-50 / expertise internationale	10,0	120000	10,0	120000	10,0	120000	30,0	360000
15-00 / voyage local		30000		30000		30000		90000
17-50 / expertise nationale	20,0	30000	20,0	30000	20,0	30000	60,0	90000
21-00 / sous-traitance (primes MaN) ³²		300000		300000		400000		1000000
51-00 / divers et imprévu		10000		10000		10000		30000
TOTAL	30,0	490000	30,0	490000	30,0	590000	90,0	1570000

GRAND TOTAL

10,568,000³³

³¹ 50000 euros x 100 entreprise mises à niveau pendant la phase II = 5 millions euros et 15000 euros X 100 entreprises restructurées pendant la phase II = 1,5 millions euros soit 6,5 millions euros

³² 10000 euros x 100 entreprise secteur informel et micro entreprises mises à niveau pendant la phase II = 1 million euros

³³ Hors frais d'appui de l'ONUDI

F. SUIVI ET EVALUATION

Le programme bénéficiera de deux types de mécanismes de suivi évaluation.

Il est prévu une revue interne menée par l'ONUDI tous les quatre mois afin de permettre la production d'un rapport au Comité de pilotage du MICP. La mission du 25^{ème} mois sera plus consistante et constituera une évaluation à mi-parcours. Les rapports sur l'exécution technique comporteront tous les huit mois un rapport financier détaillé.

Une mission d'évaluation sera conduite des mois 40 à 42 pour une évaluation à mi-parcours et des mois 71 à 73 afin de procéder à une évaluation globale du programme. L'ONUDI mandatera une équipe externe habilitée à conduire ce genre de mission. Ces évaluations incluront une évaluation des résultats du programme auprès des clients.

G. OBLIGATIONS ET CONDITIONS PRÉALABLES

Les apports de la contrepartie constituent les conditions et obligations pour l'exécution du projet.

H. CONTEXTE LÉGAL

Le projet s'inscrit dans le cadre régissant la coopération technique entre Madagascar et l'ONUDI.

ANNEXES

1. Listing des institutions et programmes d'appui
2. Cadre logique du programme
3. Calendrier d'exécution par composante du programme
4. Budget composante du programme
5. Personnes rencontrées
6. Sources documentaires

Annexe 1 Listing des institutions et programmes d'appui à Madagascar

Organismes et structures rattachés sous tutelle technique du MECI

1) Institut National de la Statistique (INSTAT) :

- Etude et analyse des résultats d'enquête,
- Elaboration des bases données aux fins larges diffusions,
- Information et satisfaction des besoins des utilisateurs notamment des indicateurs économiques (taux d'inflation, PIB, variation mensuelle des nouveaux indices de prix à la consommation, données macro-économiques,....)

2) Centre de recherches, d'Etudes et d'Appui à l'Analyse Economique à Madagascar :

- Organisation d'ateliers,
- Recherche en gestion économique (problématiques du financement des investissements à Madagascar, analyse des effets d'entraînement des PIC, étude d'impact à l'adhésion à la SADC, ...)
- Renforcement de capacités (séminaires et ateliers de formation sur les outils de cadrage macro-économique et de gestion économique à l'intention des institutions concernées, formation de formateurs),
- Dissémination des résultats.

3) Chambres de Métiers :

- Inscrire les artisans au registre de métier
- Délivrer la carte professionnelle du métier d'artisan
- Organiser et assurer la formation des apprentis ou le perfectionnement de l'artisan
- Assurer la mise en place d'un système de protection sociale de l'artisan
- Favoriser le développement économique des entreprises artisanales
- Représenter les artisans de son ressort territorial

4) Centre National de l'Artisanat Malagasy (CENAM) :

- Amélioration, expérimentation et vulgarisation des technologies artisanales,
- Conseil et formation techniques,
- Appui, conseil à la création et en gestion des groupements d'artisans,
- Recherche de débouchés.

5) Chambres de Commerce et de l'Industrie (CCI) :

- Structure de dialogue pour les professionnels nationaux et étrangers,
- Interlocuteurs des instances économiques nationales et internationales,
- Représentation auprès des autorités des intérêts de tous les secteurs économiques,
- Avis, informations d'ordre économique et statistique,
- Conseils et assistance aux entreprises et groupes d'entreprises,
- Préparation à la participation aux foires, expositions et manifestations économiques locales, nationales et internationales,
- Collecte des informations sur activités et problèmes économiques,
- Aide à la création des PME,
- Formation professionnelle initiale et/ou continue,
- Participation à la réalisation et au suivi des plans nationaux, régionaux et communaux de développement,
- Délivrance et/ou visa de certificats d'origine, attestations, ...

Annexe 1 Listing des institutions et programmes d'appui à Madagascar

6) Centre d'Expansion Régional pour le Développement Industriel et Commercial (CERDIC)

- Informations- formations,
- Conseils-études (études d'opportunités, étude de marché, étude de faisabilité, recherche de partenaires, remise à niveau technologiques, réhabilitation matériels),
- Lancement promotion (pépinières d'entreprises),
- Service d'adéquation technologique (assistance technique pour montage et maintenance d'équipements, location leasing d'équipements, ,
- Sécurisation verticale (stockage de matières premières et de produits finis sous forme de centrale d'achat et/ou de centre technopole, appuis pour la commercialisation et le marketing, ...).

7) Bureau des Normes de Madagascar (BNM)

- Organisme de normalisation
- Information et promotion des normes

8) Office Malgache de la Propriété Industrielle (OMAPI) :

- Administration de la propriété industrielle à Madagascar (délivrance de brevets d'invention),
- Enregistrement de marques, de dessins et modèles, de noms commerciaux

Structures d'appui financier :

Lignes de crédit micro-entreprises :

- **ADEFI** : Action pour le Développement et le Financement des micro-entreprises,
- **SIPEM** : Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar
- **APEM** : Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar
- **EAM** : Entreprendre à Madagascar
- **BOA Madagascar** : Bank Of Africa Madagascar
- **OTIV** : Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola (Mutuelle d'Epargne au Crédit)
- **PROSPERER**
- **MICROCRED**

Lignes de crédit PME-PMI :

- **BOA – FMO**: Nederlandse Financierings – Maatschappij voor ontwikkelingslanden N.V
- **APDF/SFI**: Africa Project Development Facility/Société Financière Internationale
- **LDI-FIEFE** : Landscapes Development Interventions / Fonds d'intervention pour les Entreprises favorables à l'environnement
- **PROPARCO** : groupe Agence Française de Développement
- **UNION COMMERCIAL BANK (UCB)**
- **BFV-SG** : Banque pour le Développement du Commerce – Société Générale
- **B.I.C.M.** : Banque Industrielle et Commerciale de Madagascar
- **BMOI** : banque Malgache de l'Océan Indien
- **SBM** : Société Bancaire de Madagascar
- **CA - BNI**: Crédit Agricole - Banque Nationale pour l'Industrie

Lignes de crédit pour la formation ou appui à l'entreprise :

- **IREDEC** : Institut de Recherche et d'application des méthodes de Développement Communautaire
- **FIARO** : Financière d'Investissement ARO

Annexe 1 Listing des institutions et programmes d'appui à Madagascar

Structures d'appui technique :

- **Centre de Solution pour les PME/IFC** : servir de plate forme où est disponible, sous forme de package, une variété de produits et services intégrés répondant aux besoins des PME à Madagascar
- **ONUDI** : Réduction de la pauvreté par le renforcement de capacité, par des activités génératrices d'emplois et de revenus, ...
Protection de l'environnement,
Renforcement de l'appui institutionnel
- **BIPAF/CCIA, Bureau d'Information de Partenariat d'Appui et de Formation** : Représentation, Administration, Formation
- **MUSBC** : Formation de relation d'affaires entre USA et Madagascar, Facilitation, Centre d'information et de formation
- **MDE Maison de L'Entreprise** : Appui aux entreprises afin de leur permettre d'innover, d'améliorer leur productivité, de mieux identifier les opportunités de nouveaux marchés, de valoriser leur savoir faire et d'améliorer leur image par des actions d'information au niveau national et international
- **FES Friedrich Ebert Stiftung** : Contribuer à la consolidation de la démocratie et participer à la mise en œuvre de réformes économiques et d'une politique de justice sociale
- **BRGM** : Activités variées qui touchent à la géologie et au " monde souterrain", géologie appliquée, géotechnique, génie civil, hydrogéologie, environnement, étude et reconnaissance souterraine, cartographie
- **MCI** : Conseils juridiques et fiscaux, recouvrement des créances
- **ONUDI MAG 97/007-DAP1** : Elaboration du programme National d'Appui au Secteur Privé (PNSP) Coordination des appuis en faveur du secteur privé , Appuis directs aux groupements professionnels en huiles essentielles, fruits et légumes, matériaux de construction
- **FOFIFA** : Recherche appliquée pour le développement rural, économie et sciences sociales
- **CNRT** : Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique nationale de recherches technologiques: recherche de l'innovation ; valorisation des matières premières et des ressources locales ; développement des technologies endogènes : absorption et adaptation des technologies étrangères valoriser et appliquer les résultats de recherches pour un développement durable : encadrer, assister et appuyer les opérateurs de développement ; renforcer les capacités et les compétences régionales par la maîtrise des technologies propres ; gérer et protéger l'environnement (industriel, physique et social,...)
- **CIDST** : Acquérir, traiter, stocker et diffuser l'information scientifique et technologique au niveau national, régional, Exploiter les TIC pour une meilleure circulation de l'information,
- **CITE** : Fournir de l'information technique et économique pour le développement de Madagascar, Assister à une étude de marché, de filière, monter un projet
- **CENAM** : Promotion et assistance à l'artisanat, appui aux groupements et coopératives artisanales
- **Caisse d'Epargne de Madagascar** : Collecte d'épargne
- **BAMEX / USAID Business And Market Expansion** : Renforcer les liens fonctionnels entre les producteurs, les transformateurs et les exportateurs, Améliorer les politiques commerciales, financières et économiques qui encouragent l'investissement et les exportations pour arriver à \$ 25 millions de nouvelles ventes dont 50% à l'exportation, Favoriser l'expansion des entreprises dans les filières sélectionnées, Mettre en place des services pérennes dans toutes les provinces de Madagascar, Business Centers Ivoharena
- **CNARP (Centre National des Recherches Pharmaceutiques)** : Essais des médicaments chez l'homme en milieu hospitalier, Production de phytomédicaments et de produits pharmaceutiques , Contrôle de qualité pharmaceutique, Tests pharmacologiques des médicaments et extraits actifs in vitro, Chimie extractive – Contrôle de qualité physico-chimique- Production pilote d'huiles essentielles et d'extraits végétaux, Elaboration de pharmacopée malgache.
- **Economic Development Board of Madagascar (EDBM)**: Facilitation des procédures administratives
Promotion des investissements.

ANNEXE 2 CADRE LOGIQUE D'INTERVENTION

	Objectif ultime	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Suppositions
Objectif ultime	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à faire de Madagascar une nation prospère, disposant de ressources humaines, d'institutions et d'entreprises publiques et privées compétitives dans le contexte de mondialisation et capables de matérialiser la vision stratégique définie dans Madagascar Action Plan. - Contribuer à l'accroissement de la compétitivité de l'économie camerounaise - Contribuer à la production de biens de meilleure qualité au Cameroun - Contribuer au développement des exportations camerounaises, notamment vers la sous région et le marché européen - Contribuer à jeter les bases d'un système régional de normalisation et de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de l'indice de performance compétitive - Augmentation de la demande des produits locaux, Baisse des importations desdits biens et accroissement des exportations - Accroissement des exportations vers la sous région et le marché Européen - Compatibilité avec le système sous - régional 	<p>Indicateurs SNISE, MECI, INSTAT</p> <p>Statistiques de l'INSAT et de la Direction Générale des Douanes</p> <p>Statistiques de l'INSAT et de la Direction Générale des Douanes</p> <p>SADC, COMESA, COI</p>	

ANNEXE 2 CADRE LOGIQUE D'INTERVENTION – Objectif immédiat 1

	Objectifs immédiats, produits et activités du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Suppositions
Objectif immédiat 1	RENFORCEMENT DES CAPACITES NATIONALES DE PROMOTION, GESTION ET SUIVI DU « MADAGASCAR INDUSTRIAL COMPETITIVENESS PLAN »	Comité de suivi restreint (CSR) et/ou BMNM mis en place et opérationnel	Présence du CSR et/ou BMNM	Implication de l'Etat, financement complet la phase I 2009-2011 de démarrage du programme
Produit 1.1	Réaliser les activités de pré démarrage du MICP	Réunion de validation d'un plan d'action du CSR 1 Voyage d'études réalisé Document de programme du MICP validé Les centres d'intérêt et les procédures de saisine de chaque bailleurs identifiés	PV de réunion du CSR Rapport de mission des membres du CSR PV de l'atelier de validation transmis par le MECI Listes de présences lors des réunions	Les partenaires nationaux des secteurs public et privé développent un partenariat actif et s'accordent sur le contenu substantif du MICP Les partenaires au développement reconnaissent le positionnement du MICP dans le MAP
Activités de 1.1	1.1a Mise en place du Comité de suivi restreint (CSR) 1.1b Voyage d'études en Tunisie du Comité de suivi 1.1c Atelier de validation du MICP 1.1d Présentation du programme aux bailleurs de fonds potentiels			
Produit 1.2	Appui technique de l'ONUDI à la mise en œuvre du MICP	Conseiller technique recruté	Contrat signé	Le MECI approuve la proposition de l'ONUDI
Activités de 1.2	1.2a Elaboration des termes de références du CT et identification de CV à proposer 1.2b Validation des TDR/CV 1.2c Recrutement du Conseiller Technique			

Produit 1.3	Configuration du dispositif institutionnel	Textes organisant le cadre institutionnel définis et validés	Textes promulgués au journal officiel	L'Etat approuve le texte
Activités de 1.3	1.3a Détermination du format de texte le plus approprié pour mettre en place le cadre institutionnel du MICP 1.3b Identifier les membres du Comité de pilotage 1.3c Elaborer les termes de références pour la mission d'élaboration du cadre réglementaire 1.3d Recruter un juriste national sur la base de termes de références et réaliser la mission 1.3e Elaborer les termes de références pour un économiste en charge de déterminer l'organigramme et les profils de poste du personnel du BMNM 1.3f Recruter l'économiste et réaliser la mission 1.3g Valider les outputs des deux missions 1.3h Présenter le programme et les projets de texte en session du Conseil des Ministres 1.3i Promulguer les textes y relatifs			
Produit 1.4	Configuration du dispositif institutionnel BMNM	Statuts, règlement intérieur, critères d'éligibilité, modalités d'intervention validés Organigramme, profils de poste, modalités de recrutement du personnel du BMMNM déterminés Personnel recruté et installé des locaux fonctionnels	Personnel opérationnel	L'Etat approuve et met en œuvre le schéma institutionnel
Activités de 1.4	1.4a Saisir les représentants des institutions membres avec droit de vote et des observateurs 1.4b Organiser les premières réunions du comité de pilotage 1.4c Etablissement et validation de l'organigramme et des profils de poste du personnel 1.4d Mise en œuvre du processus de recrutement 1.4 e Identification et mise en place des infrastructures logistiques requises 1.4f Mobilisation des financements du BMNM			
Produit 1.5	Renforcement des capacités de suivi du MECI	Base de données opérationnelle Cadres formés et opérationnels	WEB	Le MECI identifie et met à disposition les cadres
Activités de 1.5	1.5a Mise en place d'une base de données permettant la production de rapports d'activités consolidés pour le secteur productif (agroalimentaire, industriel et artisanal) / MECI 1.5b Identification des besoins de formation éventuels des cadres du MECI pour la gestion du système d'information 1.5c Formation spécifique de l'équipe des cadres du MECI en charge du MICP sur la méthodologie ONUDI			

Produit 1.6	Renforcement des capacités du Comité de pilotage et du BMMN	Gestion stratégique assurée par le Comité de pilotage Le personnel du BMMNM dispose des capacités techniques pour assurer l'interface opérationnelle du MICP	Rapports de mission et PV des ateliers Manuel de procédures disponible au BMMN Manuel de procédures	Disponibilité des membres du Comité de pilotage Mise en place du BMMN
Activités de 1.6	1.6a Voyages d'études des membres du COPIL (Tunisie, SADC) 1.6b Participation des membres du COPIL à la session de formation sur le manuel de procédures du MICP 1.6c Conception et mise en place d'un système de suivi évaluation du PMMN 1.6d Stage du personnel du BMN au BMN de Tunisie 1.6e Elaboration d'un manuel de procédures du BMMN 1.6f Participation du personnel du BMMN à la session de formation au manuel de procédures			
Produit 1.7	Produit 1.7: Renforcement des capacités de 100 experts/consultants à la méthodologie ONUDI et dans les différents aspects (technique, économique/financier, etc.) de modernisation et mise à niveau de préférence à partir des centres et institutions d'appui.	Une base de données de consultants labellisés constituée	Base de données du BMMN	Réussite du processus d'identification des consultants et experts nationaux
Activités de 1.7	1.7a Etablissement des critères de sélection spécifiques des experts/consultants par spécialité 1.7b Programmation des sessions de formations 1.7c Organisation des ateliers de formation pour 100 experts/consultants nationaux répartis comme suit : 40 dans les aspects techniques, 40 dans les aspects économiques et financier et 20 dans les aspects de logistique et de maintenance. 1.7d Production du rapport d'évaluation de la formation incluant la base de données des consultants			
Produit 1.8	Formation de 10 consultants nationaux à la démarche de promotion de partenariat international	Une base de données de consultants labellisés constituée	Base de données du BMMN	Réussite du processus d'identification des consultants et experts nationaux
Activités de 1.8	1.8a Etablissement des critères de sélection des consultants par spécialité 1.8b Programmation des sessions de formations 1.8c Organisation des ateliers de formation et d'un stage au bureau ITPO ONUDI			

Produit 1.9	Conception et mise en place d'un Tableau de bord du MICP	Tableau de bord opérationnel	BMNM	Consensus sur les indicateurs de suivi
Activités de 1.9	1.9a Identifier les critères d'appréciation des résultats et de l'impact du MICP après des institutions publiques et privées 1.9b Etablir le cahier de charges pour la conception et la mise en place d'un tableau de bord du MICP 1.9c Contractualiser un prestataire pour couvrir les aspects réglementaires, techniques, réglementaires et financiers du Tableau de bord 1.9d Valider le concept proposé 1.9 e Etablir un manuel de procédures incluant le processus de mise à jour et former le personnel recruté pour son utilisation 1.9d Formation du personnel du Bureau au management du système de suivi interne			
Produit 1.10	Conception et mise en œuvre du programme de communication du PMMN dans toutes les régions du pays	Vision partagée de la communication formalisée Le BMNM est capable de diffuse des supports informatifs auprès de toutes les cibles identifiées par le PMMN Les acteurs civils et économiques sont informés le contenu et les modalités d'intervention du MICP	Comptes rendu de presse écrite et télévisée Comptes rendus de presse Dossiers de presse du BMNM Comptes rendus des medias	Validation de la vision partagée par le Comite de pilotage Politique de communication validée Coordination réussie avec les instances régionales
Activités de 1.10	Arrêter les modalités de mise en œuvre d'une campagne de promotion du MICP au niveau national 1.10b Préparer un support de communication en power point, un livret couleur et un film de présentation 1.10c Elaborer les termes de références pour la formulation d'une politique de promotion et de communication du programme (radio, télévision, presse écrite,...) 1.10d Réalisation des : Plaquettes de présentation / Affiches / Prospectus / Site web / Lettres d'information / CD de valorisation des premiers résultats du MICP / Autres supports 1.10e Réalisation de 5 sessions d'informations au grand public dont le lancement officiel à Antananarivo 1.10f Exécution de la campagne de presse écrite et radiotélévisée 1.10g Réalisation de 20 ateliers spécialisés d'informations, dont : Secteur public : MECI/MF/intra gouvernemental, Comité de pilotage, Banques et Etablissements financiers, Institutions techniques d'appui au secteur privé, Partenaires au développement et programmes d'appui au secteur privé, Organisations professionnelles, Journalistes			

ANNEXE 2 CADRE LOGIQUE D'INTERVENTION – Objectif immédiat 2

	Objectifs immédiats, produits et activités du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Suppositions
Objectif immédiat 2	RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DU DISPOSITIF D'APPUI AUX ENTREPRISES DE TRANSFORMATION	Dispositif d'appui en entreprises renforcé (CERDIC, Clusters, Consortium d'exportation)	Existence et activités des dispositifs d'appui	Mobilisation des organisations patronales et des entreprises, volonté des entreprises à participer
Produit 2.1	Appui à la mise en place d'un service de modernisation/mise à niveau des industries et pépinière d'entreprises au sein des CERDIC	Modalités d'intervention mise en place, Au moins 06 services dans CERDIC fonctionnels	Manuel de procédures du MICP Au moins 06 services fonctionnels	Effectivité des budgets publics pour le fonctionnement des CERDIC
Activités de 2.1	2.1a Mise en place du service de modernisation/mise à niveau des industries et pépinière d'entreprises ³⁴ au sein des CERDIC pilotes 2.1b Formation des cadres de direction et d'intervention au manuel de procédures du MICP 2.1c Formation de l'équipe technique et de direction à la méthodologie ONUDI en matière de réalisation de plans de modernisation et de mise à niveau 2.1d Formation de 2 à 10 conseillers de PME par région (06 régions) 2.1e Organisation des consultants techniques en une cellule d'innovation et d'appui technologique 2.1f Localisation physique des antennes du BMNM dans les CERDIC pour opérationnalisation décentralisé du programme 2.1g Modernisation du système d'information et mise en réseau des CERDIC pilotes			
Produit 2.2	Développement de clusters dans les branches d'activité prioritaires en suivant la méthodologie ONUDI en 7 étapes	08 cluster dynamisés sur les compétences technique de base au regard des objectifs de développement du marché interne et d'exportation Capacités d'exportation des entreprises renforcées	Rapport du BMMN Nombres d'entreprises membres des clusters Site web	Mobilisation des organisations patronales et des entreprises, volonté des entreprises à participer
Activités de 2.2	2.2a Cluster Textile Mada :			

³⁴ Services potentiels : élaboration de business plan, formation d'entrepreneur, conseil marketing, finance, gestion, technologique, logistique, capital risque, partenariat international, normes et standardisation. Les CERDIC travailleront en coopération avec les consortiums d'exportation.

- Formalisation d'un plan d'action pour faire évoluer l'institution Madagascar Textile Service en centre technique du textile
 - Formation de l'équipe de management
 - Voyages d'études au Centre textile de Tunisie
 - Appui à la préparation de la requête de financement du Centre
 - Organisation d'un atelier restreint de présentation du plan d'affaires du Centre aux bailleurs de fonds potentiels
 - Appui technique pour la passation d'une convention d'approvisionnement optimal en intrants de production d'Europe, d'Afrique du Sud, d'Inde, du Sri Lanka, Pakistan ou du Bangladesh
 - Appui à l'organisation d'une manifestation internationale à Madagascar
 - Participation à deux Salons spécialisés
- 2.2b Travaux préliminaires pour favoriser l'émergence des clusters (1) soie, (2) broderie, (3) miel, (4) huiles essentiels, (5) aviculture**
- Mise en place des système de normes respectifs
 - Formation sur les circuits et procédures d'exportation des marchés cibles
 - Organisation à Madagascar d'un salon spécialisé par produit
 - Participation à une foire international par produit
 - Fourniture de petits équipements et/ou intrant pour dynamiser le cluster
- 2.2c Cluster Fruits et Légumes (UPFL)**
- Renforcement de la capacité de l'UPFL en termes de partenaire crédible et de services offerts aux entreprises membres
 - Assistance dans la préparation d'un code commun des Bonne Pratiques
 - Assistance dans la mise en œuvre d'un plan conjoint de mise aux normes de certification et sécurité alimentaire.
 - Assistance dans la préparation d'un plan conjoint de promotion commerciale
 - Participation à deux salon spécialisés
 - Réalisation de deux road show commerciaux
 - Organisation à Madagascar d'un salon spécialisé
 - Dynamisation du site WEB avec développement vers le e-commerce.
- 2.2d Cluster Produits Laitiers (MDB)**
- Renforcement de la capacité de MDB en termes de partenaire crédible et de services offerts aux entreprises membres
 - Assistance dans la préparation d'un code commun des Bonne Pratiques
 - Assistance dans la mise en œuvre d'un plan conjoint de mise aux normes de certification en particulier en termes de sécurité alimentaire.
 - Assistance dans la préparation d'un plan conjoint de promotion commerciale
 - Participation à deux salon spécialisés
 - Réalisation de deux road show commerciaux
 - Organisation à Madagascar d'un salon spécialisé
 - Dynamisation du site WEB.

Produit 2.3	Réalisation d'un Programme de partenariat/coaching industriel	Conventions de partenariat/coaching signées	Système de classement des entreprises, partenariat effectifs	Mobilisation d'entreprises industrielles
Activités de 2.3	2.3a Organiser un atelier d'information sur le partenariat et le coaching industriel en faveur des organisations professionnelles industrielles 2.3b Identifier 10 entreprises industrielles potentiellement intéressantes pour cette activité et analyser leurs capacités de partenariat 2.3c Concevoir et mettre en œuvre un programme de renforcement de capacités des cadres des entreprises pour gérer des actions de partenariat 2.3d Développer les supports internes requis pour engager des actions de partenariat (supports et procédures) 2.3 e Stage de cadres auprès d'organismes de promotion de partenariat (Bureau ONUDI / ITPO et régions cibles) 2.3f Identification des partenaires intéressés et organisation d'une mission à Madagascar 2.3g Appui technique aux entreprises pour le suivi des négociations, leur financement et la conclusion des accords 2.3h Formation de 10 consultants nationaux à la démarche de promotion de partenariat 2.3i Stage au bureau de l'ONUDI à Paris et dans une région 2.3j Mise en place d'un système de suivi de la démarche à Madagascar			
Produit 2.4	Etude sur la filière emballage	Plan de développement du secteur emballages validé	Rapports	Détermination des secteurs prioritaires concernés
Activités de 2.4	2.4a Etablir une typologie de la demande en rapport avec la situation actuelle et celle projeté dans les branches d'activité prioritaires du MAP, en particulier l'agroalimentaire 2.4b Analyser les forces et faibles de l'offre d'emballages accessibles aux entreprises à l'échelle nationale et sous régionale 2.4c Proposer une stratégie de mise à niveau du secteur afin de faciliter le développement des branches prioritaires identifiées dans le MAP			
Produit 2.5	Mise en place de Consortium export	03 consortiums constitués et opérationnels	Constitutions et activités des consortium suivant les plans établis	Mobilisation des entreprises du secteur privé Amélioration de l'environnement juridique, financier et fiscal pour l'exportation
Activités de 2.5	2.5a Organisation d'un séminaire pour présenter le concept de consortium d'exportation aux associations d'entreprises 2.5b Identifier, parmi les secteurs prioritaires, les entreprises potentiellement exportatrices, et qui souhaitent adhérer à un consortium d'exportation opérationnels Fruits et Légumes, Huiles Essentielles, Miel 2.5c Analyse du cadre légal d'intérêt pour la promotion et la création de consortiums d'exportation 2.5d Assister les différents groupes d'entreprises précédemment identifiés à préparer leurs business plans communs pour la promotion de leurs exportations 2.5e Formaliser juridiquement les consortiums 2.5f Assister les consortiums dans la réalisation des activités pilotes du business plan 2.5g Organiser deux voyage d'étude, par consortium, pour les responsables des consortiums avec les responsables de consortiums étrangers bien établis 2.5h Révision et adaptation au contexte des outils/guide ONUDI pour la promotion de consortium d'exportation Fruits et Légumes, Huiles Essentielles, Miel. 2.5i Identifier les candidats à la formation issus d'organisations / associations publiques et privées, y compris les consultants 2.5j Organiser au moins deux cours de formation par consortium Fruits et Légumes, Huiles Essentielles, Miel			

	<p>2.5k Sensibilisation à travers deux séminaires techniques et deux voyages d'études, par consortium, de représentants de privés et publics intéressés au programme</p> <p>2.5l Intégration des organismes intéressés au sein d'un Comité de Pilotage / Comité Technique</p> <p>2.5m Préparation d'accords de coopération avec des organismes privés et publics</p> <p>2.5n Conseiller les autorités sur mesures de support et le cadre juridique à adopter pour faciliter la création et le succès des consortiums d'exportation</p> <p>2.5o Assister les autorités dans la formulation de mesures d'aide aux consortiums d'exportation</p> <p>2.5p Organiser un séminaire national pour la présentation des expériences du projet et des leçons retenues</p> <p>2.5q Organiser deux road shows pour le développement de partenariat commerciaux avec les consortia Fruits et Légumes, Huiles Essentielles, Miel</p>			
Produit 2.6	Elaboration d'un Guide de l'Exportateur pour la COI, la SADC et le COMESA	Guide diffusé	Organisations professionnelles	Ciblage optimal des données pertinentes à traiter
Activités de 2.6	<p>2.6a Elaboration du cahier de charges en relation avec les organisations professionnelles</p> <p>2.6b Recrutement de trois équipes de consultants et réalisation de la mission dans les pays concernés et au siège de chaque institution régionale</p> <p>2.6c Production et diffusion du guide lors d'un atelier national</p> <p>2.6d Réaliser 2 missions commerciales par les représentants des clusters et consortium d'exportations (textile, soie, broderie, miel, huiles essentiels, aviculture, produits laitiers, fruits et légumes) pour chaque zone cible</p>			

ANNEXE 2 CADRE LOGIQUE D'INTERVENTION – Objectif immédiat 3

	Objectifs immédiats, produits et activités du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Suppositions
Objectif immédiat 3	PROMOTION DE LA NORMALISATION ET DE LA QUALITÉ	Augmentation du nombre d'entreprises certifiées et existence d'une structure d'accréditation et des laboratoires à caractère sous régionaux.	Enquête auprès des participants	Contact réalisé par la structure/unité chargée de l'exécution du projet
Produit 3.1	Vulgariser les concepts de qualité et de normalisation, notamment dans le secteur agroalimentaire et artisanat/textile	500 chefs d'entreprises et cadres informés au principe de management de la qualité et aux normes ISO 9000, à la norme de management ISO 14 000 et de sécurité alimentaire selon la norme ISO 22 000	Enquête auprès des participants	Contact réalisé par la structure/unité chargée de l'exécution du projet
Activités de 3.1	3.1a Sensibilisation des donneurs d'ordre et chefs d'entreprise sur les principes de management de la qualité, avec la contribution organisationnelle et la participation des chambres consulaires 3.1b Sensibilisation des entreprises du secteur de l'industrie agroalimentaire sur les principes de d'hygiène et la maîtrise des risques 3.1c Sensibilisation des donneurs d'ordre et chefs sur les principes de management de l'environnement. 3.1d Vulgarisation de la qualité au niveau national 3.1e L'organisation annuellement d'un forum-débat au niveau national pour la promotion de la qualité 3.1f Stage pour 3 cadres de l'Unité de Gestion en Tunisie			
Produit 3.2	Formation et mise en place effective de la certification industrielle	200 cadres responsables management qualité formés sur les exigences de la série des normes ISO 9000, ISO14001 et ISO22000 50 consultants et auditeurs formés dans les domaines de la qualité, environnement, sécurité alimentaire 50 auditeurs ISO17025 formés 10 cadres responsables qualité laboratoire et 10 cadres de l'administration à raison de 2/2 cadres par laboratoire formés pour la mise en place d'un système qualité laboratoire 15 entreprises assistés à la mise en place système management qualité ISO9001 5 entreprises assistés à la mise en place de système de management de l'environnement ISO14001 15 entreprises agroalimentaires assistés à la mise en place de système HACCP et/ou certification ISO 22000 et/ou ECOCERT	Enquête auprès de bénéficiaires	Sélection des bénéficiaires

Activités de 3.2	3.2a Formation de cadres responsables management qualité au sein des entreprises bénéficiaires sur les exigences de la série des normes ISO 9000, ISO14001 et ISO22000 3.2b Formation de consultants et auditeurs dans les domaines de la qualité, environnement, sécurité alimentaire 3.2c Formation d'auditeurs ISO17025 : <ul style="list-style-type: none"> • 10 cadres responsables qualité laboratoire à raison de 2 cadres par laboratoire bénéficieront de l'assistance en vue de la mise en place d'un système qualité laboratoire • 10 cadres relevant de l'administration 3.2d Assistance de 15 entreprises à la mise en place de système de management de la qualité conforme à la norme ISO9001 3.2e Assistance technique au profit de 5 entreprises à la mise en place de système de management de l'environnement conforme à la norme ISO14001 3.2f Assistance technique au profit de 15 entreprises agroalimentaires à la mise en place de système HACCP et/ou certification ISO 22000 et/ou ECOCERT			
Produit 3.5	Mettre en lien la qualité au niveau national avec le programme qualité Océan Indien	Permettre aux structures d'appui d'intégrer dans leurs conseils les « Bonnes pratiques », 2 visites par an	Comptes-rendus des visites des points d'informations régionaux Nombre de visites annuelles	Débriefing systématique et formalisé transmis au comité de pilotage
Activités de 3.5	3.5a Participer aux réunions du programme de la Commission de l'Océan Indien sur la sécurité des aliments 2009-2014 et coordonner les actions et activités			

ANNEXE 2 CADRE LOGIQUE D'INTERVENTION – Objectif immédiat 4

	Objectifs immédiats, produits et activités du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Suppositions
Objectif immédiat 4	APPUI DIRECT AUX ENTREPRISES	Entreprises renforcés	Documents comptables, bilan	Entreprises adhèrent à la démarche
Produit 4.1	30 industries modernisées et mise à niveau, en priorité du secteur agroalimentaire	Méthodologie et outils d'intervention mis en place 30 appuis réalisés, 30 plans de modernisation et de mise à niveau réalisés	Rapports du BMMN Procès verbaux du Comité de pilotage Ordre de virement	Adhésion des entreprises suite à l'attractivité du MICP, Transparence et efficacité des procédures, Autonomie, responsabilité et compétence technique du BMMN, Efficacité du dispositif de gestion
Activités de 4.1	4.1a Etude recevabilité des demandes d'entreprises 4.1b Réalisation des pré diagnostics et orientation vers les guichets concernés 4.1c Formulation du plan de restructuration, modernisation ou mise à niveau 4.1d Octroi des primes par le COPIL et formalisation des conventions 4.1e Accompagnement des entreprises pour la réalisation des plans de restructuration, modernisation ou mise à niveau 4.1f Validation des investissements réalisés et paiement des primes 4.1g Enquête de satisfaction et d'impact			
Produit 4.2	30 entreprises informelles de transformation assistées dans l'application des BPH avec une possible application du HACCP	Méthodologie et outils d'intervention mis en place 30 appuis réalisés, 30 plans de modernisation et de mise à niveau réalisés	Rapports du BMMN Procès verbaux du Comité de pilotage Ordre de virement	Adhésion des entreprises suite à l'attractivité du MICP Transparence et efficacité des procédures Autonomie, responsabilité et compétence technique du BMMN Efficacité du dispositif de gestion
Activités de 4.2	4.2a Etude recevabilité des demandes d'entreprises ou identification des cibles concernées par le programme 4.2b Evaluation de la situation au niveau des entreprises et préparation d'un plan d'action pour chaque entreprise 4.2c Formation du personnel des entreprises sur les BPH et le HACCP 4.2d Assistance dans la formation des équipes BPH et la préparation des manuels BPH 4.2e Assistance dans la réalisation des audits internes et la mise en œuvre des mesures correctives 4.2f Assistance dans la mise en place de systèmes de traçabilité 4.2g Assistance dans le renforcement des capacités pour l'application du HACCP			

ANNEXE 2 bis

CADRE LOGIQUE D'INTERVENTION PREVISIONNEL PHASE 2 / PÉRIODE 2012-2014

POUR INFORMATION A AJUSTER LORS DU FINANCEMENT SADC

	Objectifs immédiats, produits et activités du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Suppositions
Objectif immédiat 5	PROMOTION DE LA NORMALISATION ET DE LA QUALITÉ	Augmentation du nombre d'entreprises certifiées et existence d'une structure d'accréditation et des laboratoires à caractère sous régionaux.	Enquête auprès des participants	Contact réalisé par la structure/unité chargée de l'exécution du projet
Produit 5.1	Développement et mise à niveau de la normalisation, de la réglementation et de la métrologie légale	07 laboratoire/services opérationnels et maîtrise des règles SPS, OTC et de la traçabilité	Visite des laboratoires	Sélection et implication des bénéficiaires
Activités de 5.1	3.3a Renforcement du Bureau des Normes de Madagascar (BNM) pour la mise en place d'une structure indépendante de normalisation 3.3b Assistance au développement de la marque nationale de qualité, notamment pour les produits agroalimentaires 3.3c Harmonisation de la réglementation malgache par rapport à la réglementation Internationale et mise en conformité des produits aux règles SPS OTC, ainsi qu'au respect de la traçabilité. 3.3d Etude sur la métrologie légale : diagnostic et plan d'action de mise à niveau et développement du Service de Métrologie Légale (SML) 3.3e Etude diagnostique et appui à l'équipement et formation du Service des Normes et du Conditionnement (SNC), du Laboratoire d'Analyse et de Contrôle des Aliments et de Eaux (LACAE), de l'Agence de Contrôle de la Sécurité Sanitaire et de la Qualité des Denrées Alimentaires (ACSQDA), du Centre Technique Horticole d'Antananarivo (CTHA) et de Tamatave (CTHT) et du Laboratoire d'Analyse Sensoriel (LAS/FOFIFA)			
Produit 5.2	L'assistance technique aux laboratoires d'essais et d'analyses agroalimentaires	Laboratoires accompagnés, étalonnés, accrédités et équipés.	Visite des laboratoires	Sélection et implication des bénéficiaires
Activités de 5.2	3.4a Assistance à l'accréditation de laboratoires d'analyses et d'essais agroalimentaires 3.4b Assistance à l'étalonnage des équipements de contrôle de mesure et d'essais 3.4c Acquisition des équipements complémentaires pour les laboratoires			

ANNEXE 2 bis

CADRE LOGIQUE D'INTERVENTION PREVISIONNEL PHASE 2 / PÉRIODE 2012-2014

POUR INFORMATION A AJUSTER LORS DU FINANCEMENT SADC

	Objectifs immédiats, produits et activités du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Suppositions
Objectif immédiat 6	PHASE 2 / 2012-2014 / MISE EN ŒUVRE PAR LE COPIL/BMNM DES APPUI DIRECT AUX INDUSTRIES	Entreprises renforcés	Documents comptables, bilan	Entreprises adhérent à la démarche
Produit 6.1	200 industries modernisées et mise à niveau dans l'ensemble des secteurs cibles du programme SADC	Méthodologie et outils d'intervention mis en place 200 appuis réalisés, 30 plans de modernisation et de mise à niveau réalisés	Rapports du BMMN Procès verbaux du Comité de pilotage Ordre de virement	Adhésion des entreprises, Transparence et efficacité des procédures, Autonomie, responsabilité et compétence technique du BMNM, Efficacité du dispositif de gestion
Activités de 6.1	5.1a Etude recevabilité des demandes d'entreprises 5.1b Réalisation des pré diagnostics et orientation vers les guichets concernés 5.1c Formulation du plan de restructuration, modernisation ou mise à niveau 5.1d Octroi des primes par le COPIL et formalisation des conventions 5.1e Accompagnement des entreprises pour la réalisation des plans de restructuration, modernisation ou mise à niveau 5.1f Validation des investissements réalisés et paiement des primes 5.1g Enquête de satisfaction et d'impact			
Produit 6.2	100 entreprises informelles de transformation assistées dans l'ensemble des secteurs cibles du programme SADC	Méthodologie et outils d'intervention mis en place 100 appuis réalisés, 30 plans de modernisation et de mise à niveau réalisés	Rapports du BMMN Procès verbaux du Comité de pilotage Ordre de virement	Idem, voir ci-dessus
Activités de 6.2	4.2a Etude recevabilité des demandes d'entreprises ou identification des cibles concernées par le programme 4.2b Evaluation de la situation au niveau des entreprises et préparation d'un plan d'action pour chaque entreprise 4.2c Formation du personnel des entreprises 4.2d Assistance dans la formation des équipes 4.2e Assistance dans la réalisation des audits internes et la mise en œuvre des mesures correctives 4.2f Assistance dans la mise en place de systèmes de traçabilité 4.2g Assistance dans le renforcement des capacités			

ANNEXE 3

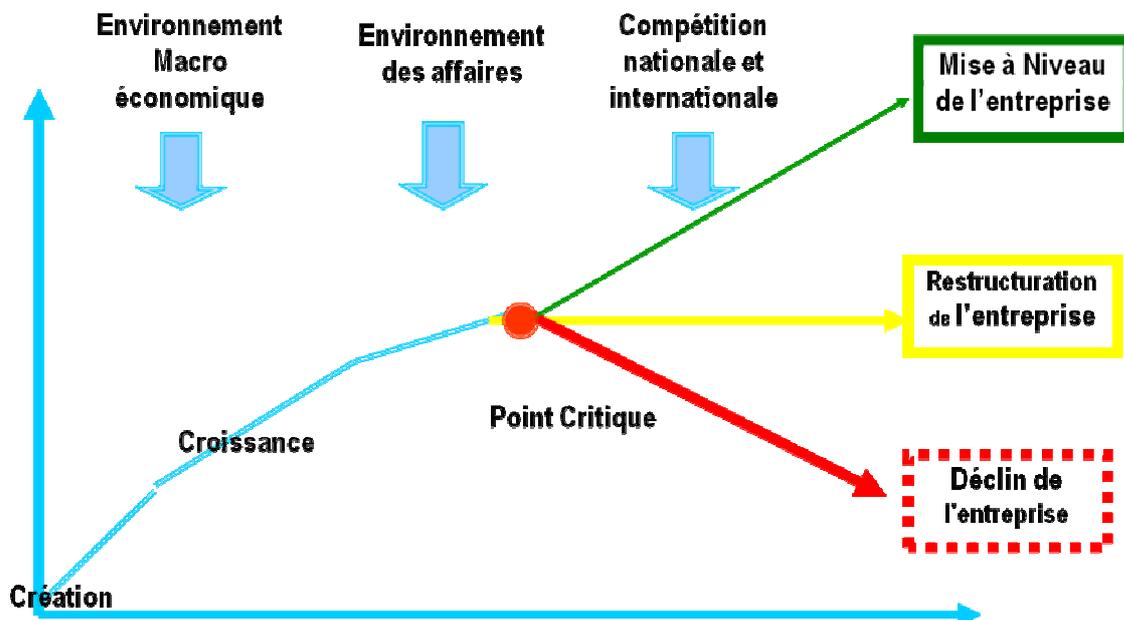
Approche méthodologique pour la modernisation et mise à niveau pour Madagascar (objectif immédiat 4 <phase I> et 6 <phase II>)

Le concept

Le concept de restructuration, modernisation et de mise à niveau se distingue de la création et du redressement d'entreprise en difficultés. Il s'adresse à l'entreprise en activité susceptible de compétir valablement sous réserve d'un ajustement de son positionnement stratégique, son organisation, ses équipements et procédures de travail.

La modernisation et la mise à niveau d'une entreprise visent l'amélioration qualitative de ses différentes fonctions et de son système productif pour lui permettre d'acquérir progressivement la capacité de produire selon des standards technologiques et qualitatifs internationaux. La restructuration constitue une étape préalable nécessaire lorsque l'entreprise est viable, dispose d'un potentiel intéressant mais présente des distorsions conjoncturelles dans la structure de ses actifs et/ou son exploitation.

POSITIONNEMENT DES CONCEPTS SELON LE DIAGRAMME DU CYCLE DE VIE DE L'ENTREPRISE



Les objectifs

Le MICP vise la relance de la production industrielle, la promotion de l'investissement, de l'emploi et l'amélioration de la compétitivité de l'économie malgache à l'échelle locale, sous régionale et internationale. Les objectifs spécifiques du MICP sont :

- *Améliorer l'environnement économique et financier de l'entreprise,*
- *Appuyer les réformes pertinentes du cadre réglementaire et administratif qui régit l'entreprise,*
- *Permettre l'émergence d'infrastructures et de services d'appui qui offriront la logistique, les compétences et les qualifications nécessaires aux entreprises,*
- *Permettre aux entreprises de mener les ajustements internes et stratégiques leur permettant de devenir compétitives,*
- *Renforcer durablement les capacités des entreprises afin de leur permettre de suivre et de maîtriser l'évolution technologique et de s'adapter aux exigences de l'intégration régionale et de la compétition internationale.*

Les conditions de réussite du concept de mise à niveau

Les processus de cette nature sont des processus de changement. A ce titre, il est essentiel que tous les partenaires concernés soient informés, responsabilisés et mobilisés. Pour réaliser ce programme, l'Etat joue un rôle fondamental car il manifeste une volonté politique forte qu'il traduit en mécanismes concrets de partenariat avec le secteur privé. Le secteur privé jouit, à ce moment, de prérogatives nouvelles qui rendent nécessaire qu'il renforce ses capacités d'analyse, de contribution, de proposition et de suivi au niveau des organisations qui le représentent.

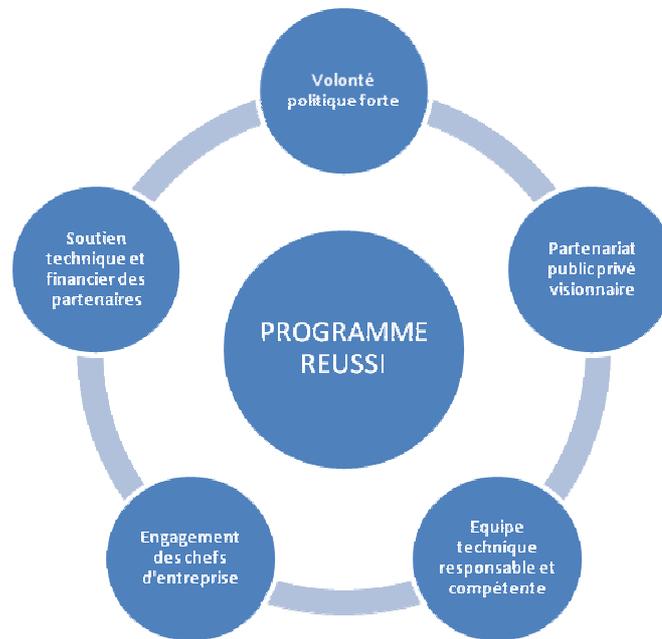
A l'échelle des entreprises, le chef d'entreprise devra s'engager en toute transparence dans le processus de changement auquel il a adhéré. Il devra s'assurer que l'unité technique de mise en œuvre du programme présente toutes les compétences requises pour mener sa mission en termes de savoir faire, de respect des délais, de confidentialité et de transparence.

Enfin, le processus est coûteux en ressources publiques dont les Etats ne disposent pas en volume suffisant. Pour ces motifs les partenaires au développement jouent un rôle important en matière de financement du démarrage des programmes sous réserve que les conditions de sa pérennisation soient prévues dans les activités de la phase pilote.

La réussite du programme suppose que quatre principes de base soient respectés :

- Le partenariat « Etat / Secteur privé » associant les partenaires au développement et donnant au secteur privé des responsabilités opérationnelles ;
- L'implication formelle du système financier aux côtés du patronat (entreprise) dans le cadre des organes de gestion stratégique du PMN ;
- Un comité de pilotage à vocation stratégique qui couvre tous les secteurs économiques concernés, définit la politique nationale de mise à niveau en relation avec l'Etat, propose le cadre opérationnel, administre les fonds de mise à niveau et supervise l'unité technique de réalisation du programme ;

- Une unité opérationnelle autonome nationale pérenne dotée d'un personnel recruté sur une base concurrentielle et disposant de responsabilités exclusives de mise en œuvre opérationnelle du MICP.



Des responsabilités définies

L'efficacité globale du système suppose que chaque acteur connaisse ses responsabilités spécifiques et respecte les prérogatives des autres partenaires.

L'Etat manifeste sa volonté politique, instaure les mécanismes de concertation, met en œuvre les politiques et stratégies décidées, coordonne et contrôle les interventions et s'assure de la mise en place des conditions de pérennisation du programme.

L'administration s'assure que les transactions administratives se dénouent dans des conditions et termes compatibles avec les exigences de performance des entreprises.

Les organisations du secteur privé assument leurs responsabilités dans le cadre de la concertation, participent activement à la configuration et à la gestion stratégique du programme et assurent le lien avec les chefs d'entreprise.

Les acteurs représentés au Comité de pilotage comprennent leur mission de gestion stratégique du programme et ne s'impliquent pas dans la gestion opérationnelle menée par le BMMN

Les chefs d'entreprise adhèrent au programme, permettent aux organisations professionnelles de documenter leur position dans les instances de pilotage et concrétisent la démarche de transparence sans laquelle les processus de changement sont inopérants.

Les structures d'appui se professionnalisent et adaptent leurs compétences de manière continue aux demandes des entreprises. Elles anticipent les changements et les préparent, notamment en ce qui concerne la formation professionnelle.

Le système financier développe des produits adaptés aux besoins de financement des entreprises et propose à l'Autorité publique les dispositions d'accompagnement nécessaires lorsque la nature de la demande ou les contraintes de l'offre ne permettent de rentabiliser ce type d'activité.

Les experts nationaux et internationaux assurent à l'entreprise des prestations de qualité en termes de contenu, de coût et d'accessibilité.

Les partenaires au développement accompagnent le programme au plan technique et financier sur la base de bonnes pratiques internationales adaptées aux exigences du contexte local.

Les critères d'éligibilité au MICP objectif immédiat 4 <phase I> et 6 <phase II>

Les critères d'éligibilité traduisent les orientations définies par le Comité de pilotage concernant la clientèle souhaitée du programme. La combinaison des critères validés au niveau du programme régional de la SADC et ceux qui se dégagent des différentes institutions et stratégies mises en œuvre dans le cadre du MAP nous permettent de proposer les éléments suivants :

Critères communs

- *Justifier de deux années d'activité effectives*
- *Appartenir à l'un des secteurs suivants :*
 - *Agro-industries (priorité phase I)*
 - *Industries légères (cuir, bois, équipements et machinerie)*
 - *Industries Minières*
 - *Industries pharmaceutiques et chimiques*
 - *Industries Textile et Confection*
 - *Industries de transformation des produits de la Pêche*
 - *Tourisme*
 - *Services (NTIC et appui aux entreprises)*
 - *Artisanat*
 - *Construction et BTP*

Critères spécifiques pour la mise à niveau

- *Disposer d'au moins 5 employés techniques permanents pour les entreprises manufacturières et de service.*
- *Justifier d'un résultat d'exploitation et un fonds de roulement positifs l'année précédant la demande d'adhésion au programme*

Critères spécifiques pour la restructuration

- *Disposer d'au moins 5 emplois permanents*
- *Avoir des pertes inférieures aux $\frac{3}{4}$ du capital social ou présenter un résultat négatif l'année précédant la demande d'adhésion*

Critères spécifiques aux entreprises du secteur informel

- *Disposer de 5 postes de travail*
- *S'engager à formaliser l'entreprise en s'inscrivant au CGA*
- *Adhérer à la Chambre des Métiers ou la Chambre de Commerce et d'Industrie*

Les primes accordées par le MICP objectif immédiat 4 <phase I> et 6 <phase II>

Elles reflètent le niveau de motivation des entrepreneurs dont les entreprises sont gratifiées d'une subvention non remboursable payable après réalisation du plan d'investissement convenu sur les investissements matériels et immatériels.

Les investissements matériels sont des achats d'équipement et d'outillage. Les investissements immatériels concernent toutes les activités qui ne sont pas matérialisées par des éléments physiques matériels.

Les expériences menées dans d'autres pays démontrent que les taux de réalisation des investissements immatériels sont généralement faibles. Plusieurs raisons semblent justifier cette situation, notamment la priorité donnée par le chef d'entreprise aux investissements matériels et les contraintes de financement.

Or les investissements immatériels sont essentiels dans le processus. Ils garantissent les changements structurels sur les compétences des ressources humaines, la performance des systèmes de management et la culture d'entreprise.

En outre, le MICP a besoin de procéder à un suivi constant en vue d'adapter son approche et ses produits aux besoins des clients.

Pour satisfaire ces objectifs, il est proposé de :

- *couvrir à 100 % Pré diagnostics et activités structurantes ;*
- *gérer les primes pour la formulation des plans de restructuration et de mise à niveau comme un Fonds à frais partagés. Cette formule permet de minimiser le volume des financements sollicités par l'entreprise et de responsabiliser le BMNM dans la mise en œuvre des actions immatérielles.*

REPARTITION DES PRIMES PROPOSEES

ACTIVITE	PRIME		
	RESTRUCTURATION	MISE A NIVEAU	SECTEUR INFORMEL ET MCRO ENTREPRISES
Pré diagnostics et activités structurantes	100 %	100 %	100 %
Formulation du Plan de restructuration ou de mise à niveau et investissements immatériels	80 %	80 %	80 %
Investissements matériels	20 %	20 %	30 %
Plafond des primes par entreprise (en dollars US)	15 000 (phase 2 uniquement)	20 000 (phase 1) 50 000 (phase 2)	5 000 (phase 1) 10 000 (phase 2)
Nombre d'entreprises	230 (phase 1 et 2)		130 (phase 1 et 2)

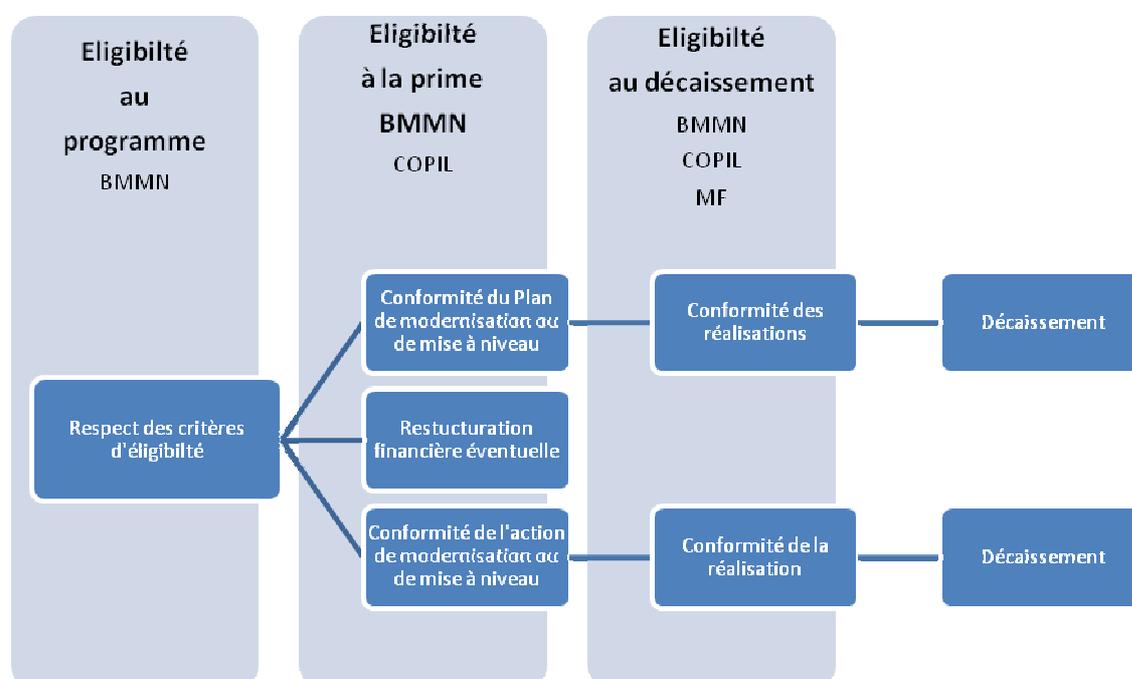
Une procédure adaptée

La logique des procédures repose sur trois étapes de vérification de la conformité du dossier traité par rapport aux critères définis par le comité de pilotage.

Dans une première étape l'analyse porte sur l'entreprise qui doit justifier des critères d'éligibilité du MICP.

Une fois que l'entreprise est jugée éligible, elle démarre un processus de formulation de programme dont le contenu, le financement et les modalités de mise en œuvre doivent être conformes aux exigences du programme.

Enfin la dernière étape conditionne le paiement de la prime et concerne l'analyse de la conformité des investissements réalisés avec le cahier de charge convenu d'accord partie dans le cadre de la convention signée entre le MICP.



Dans le cadre de ce processus, le concept à proposer doit prendre en compte les spécificités du contexte.

La Mise A Niveau (MAN) globale permet de cerner tous les contours de la problématique de compétitivité dans une entreprise avec un plan d'ajustement global élaboré et réalisé en partenariat avec les partenaires institutionnels et financiers de l'entreprise. Elle favorise la collecte et le traitement d'informations importantes qui peuvent alimenter la réflexion nationale sur des questions fondamentales comme la LPI, le PNPA, le PADECI.

En ce sens, la MAN globale permet à un pays de réformer structurellement ses bases productives et garantit que toutes les contraintes qui s'y opposent figurent dans le plan de modernisation et de mise à niveau de l'entreprise.

Elle comporte cependant des inconvénients, notamment en ce qui concerne les blocages notés au niveau de la culture managériale des chefs d'entreprise et de certaines composantes de la population potentiellement intéressés par ce type d'action. En effet, la petite entreprise n'est pas dimensionnée pour porter un tel processus en termes financiers et managériaux. La grande entreprise, quand à elle, dispose souvent d'une organisation qui l'autorise à procéder au cas par cas sur des questions importantes dont elle définit l'ordre de priorité.

Les chefs d'entreprise sont souvent réticents à la MAN globale parce que :

- *elle les expose à une démarche de transparence à laquelle ils ne sont pas toujours habitués ;*
- *ils ne sont pas outillés et ne souhaitent pas gérer un processus lourd en termes de planification et de suivi des chantiers de consultation (élaboration de termes de références puis identification, contractualisation et suivi des consultants) ;*
- *la démarche est lourde et coûteuse en particulier pour la petite entreprise ;*
- *Ils ne veulent pas pré-financer l'opération, préférant consacrer leurs ressources limitées au financement de leur activité courante ;*
- *la contrainte bancaire pour le financement complet du plan d'investissement ne permet pas que des actions spécifiques puissent être réalisées avec une démarche progressive ;*
- *ils pensent avoir ou ont atteint un niveau d'organisation qui leur permet de ne pas avoir besoin du diagnostic global mais seulement d'une action spécifique (entreprise bien organisée).*

L'analyse des expériences menées au Maghreb et en Afrique de l'Ouest permet de noter que ces contraintes se retrouvent dans tous les programmes. A l'exception des expériences qui s'assimilent à des Fonds à frais partagés, les taux de réalisation des investissements immatériels sont généralement inférieurs à 45 %.

Or, l'assistance technique est une équation importante qu'il faut régler car la mise à niveau des systèmes de gestion est incontournable si l'on veut avoir un impact durable sur le paradigme de compétitivité du système productif.

La MAN spécifique comporte également des inconvénients ; elle ne permet pas :

- d'avoir une vision globale de tous les processus requis pour ajuster la performance d'une entreprise ;
- de disposer d'une information analytique complète sur les problématiques de développement par branche d'activité.

Par contre, elle présente l'avantage d'une :

- *démarche pragmatique et progressive qui peut permettre au BMNM de prendre pied dans une entreprise et de démontrer l'intérêt de mettre en œuvre un processus complet de mise à niveau après avoir mis en évidence l'efficacité d'une première intervention réussie ;*
- *prestation technique peu coûteuse et rapide, supportable par les petites entreprises ;*
- *approche ciblée permettant de régler un problème spécifique pour des entreprises qui n'ont pas besoin d'un ajustement global.*

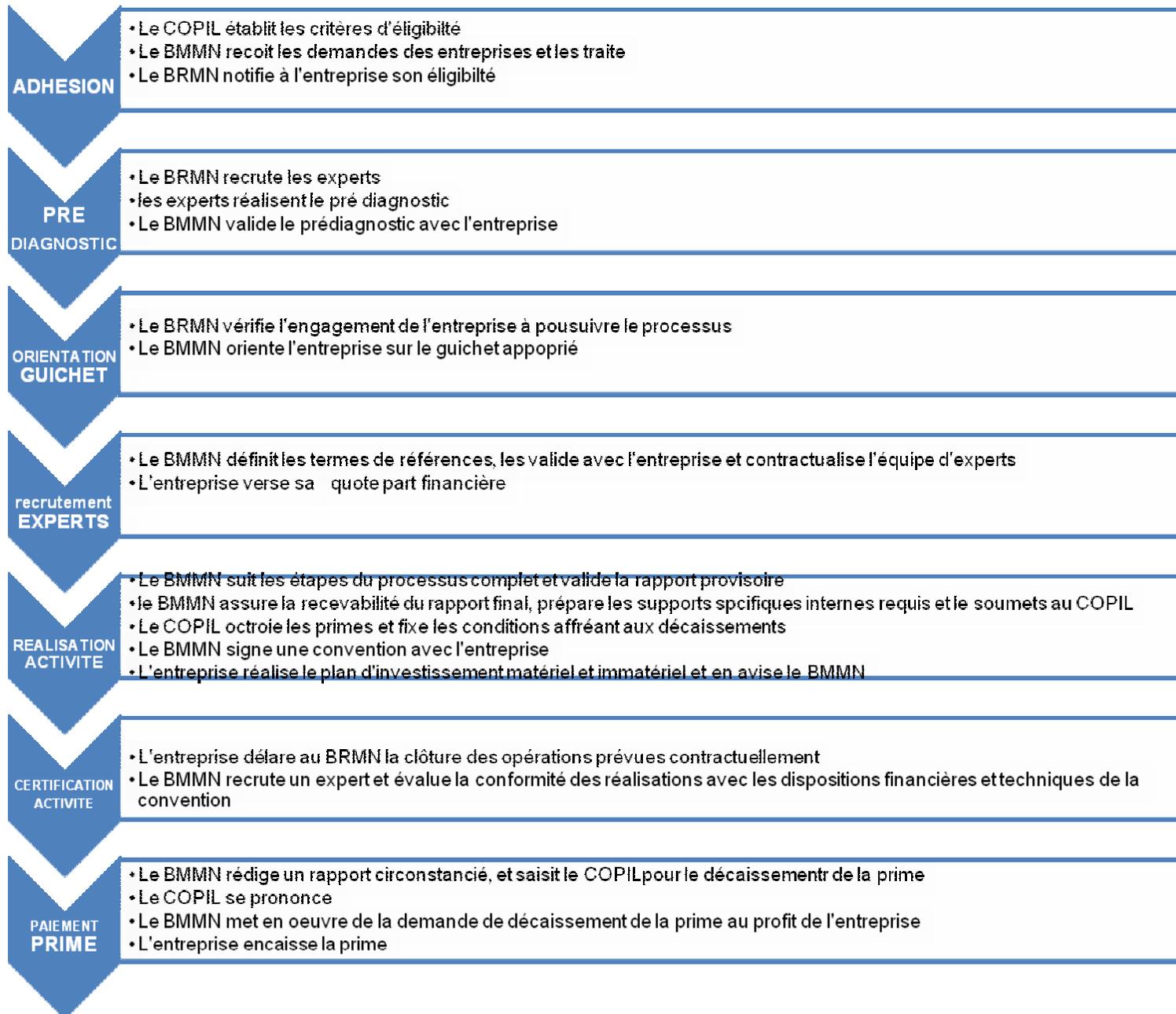


Schéma institutionnel

Le schéma mis en place doit être :

- **représentatif**, en incorporant les institutions publiques et privées directement concernées par le programme ;
- **souple**, afin de permettre la participation d'institutions mobilisables sur des problématiques ponctuelles ;
- **transparent**, en étant ouvert aux partenaires qui financent le programme ;
- **fonctionnel**, avec une taille réduite permettant la prise de décision et des procédures formelles.

Le Comité de pilotage

Le Comité de pilotage assure la gestion stratégique des programmes. A ce titre, il appuie le gouvernement dans la conception et la mise en œuvre de politiques dans le domaine de la restructuration et la mise à niveau des entreprises.

Il procède également aux études et évaluations régulières en vue de l'amélioration des programmes de restructuration et de mise à niveau pour en diffuser les résultats.

Dans un souci d'efficacité des programmes, il assure la coordination des interventions des partenaires au développement dans le pays et définit les modalités d'intervention du Programme (règlement intérieur, procédures du BMNM, critères d'adhésion au programme et taux de primes versées aux entreprises).

En tant qu'instance de concertation il regroupe généralement des représentants des ministères en charge de l'entreprise, du patronat (entreprises industrielles, services non financiers, secteur financier et bancaire).

Dans un souci de transparence, les partenaires financiers et techniques du programme peuvent être associés sans voix délibérative. Il en est de même des ressources humaines dont la compétence est reconnue dans un domaine spécifique et qui peuvent participer ponctuellement à des sessions afin d'éclairer les membres du Comité de pilotage sur des aspects techniques particuliers. Le Comité de pilotage recrute le Directeur du BMNM, approuve les plans d'activité et les budgets de la structure puis attribue les primes aux entreprises sur la base des plans de mise à niveau présentés par le BMNM.

Compte tenu du caractère généralement public des ressources finançant les primes allouées aux entreprises, les membres du Comité de pilotage sont nommés par acte officiel.

Il assure les activités principales suivantes :

- Animation de la concertation et coordination des activités relatives à la restructuration et la mise à niveau dans le pays ;
- Définition des cibles, modalités et critères d'intervention du programme ;
- Supervision du BMNM
- Administration des ressources financières du programme ;
- Suivi évaluation des performances du dispositif.

Représentation du secteur public

Les attributions du **MECI** couvrent toutes les cibles visées par le programme (industrie, artisanat, PME) et il se positionne comme un acteur clé dans la mise en œuvre du MAP. A ce titre le MECI est le maître d'œuvre du MICP et en conduit l'exécution.

Le **MFB** est un partenaire essentiel du MICP par le rôle qu'il jouera dans les réformes à mener sur l'environnement économique, financier, fiscal et les responsabilités qu'il exercera dans la conception et la mise en œuvre du Fonds de restructuration et de mise à niveau.

Le positionnement du MICP dans le MAP justifie que son suivi et son financement soient pris en compte par la **Cellule de planification et de suivi-évaluation du MAP** (CPSE) logée à la présidence de la République.

A ces trois institutions invitées à titre permanent dans le Comité de pilotage pourront s'adjoindre des ministères techniques spécialement conviés à l'occasion d'examen de dossiers concernant leur département : Ministère des Travaux Publics et de la Météorologie (MTPM), Ministère de l'Agriculture de l'Élevage et de la Pêche (MAEP), Ministère de l'Énergie et des Mines (MEM), Ministère de l'Environnement des Forêts et du Tourisme (MEFT).

Représentation du secteur privé sous tutelle publique

- LA **CCI** regroupe toutes les entreprises formelles du secteur privé.
- Les Chambres de métiers pourraient être conviées à des sessions du Comité de pilotage lors de sessions dédiées à l'artisanat et au secteur informel.

Représentation du secteur privé

La cible du MICP est représentée par trois organisations.

- Le **SIM** existe depuis 30 ans. Il regroupe toutes les branches d'activités industrielles et compte 85 membres parmi lesquels 4 groupes industriels de très grandes tailles, 4 associations professionnelles et 77 entreprises pour un total de près de 40 000 emplois. Doté d'un secrétariat permanent, le SIM est un acteur clé de la concertation entre l'État et le secteur privé. Il dispose de capacités de mobilisation, de gestion et de suivi nécessaires pour une participation de qualité au management de programmes de développement du secteur privé.
- LE **FIVMPAMA** regroupe spécifiquement les PME. Il est très actif dans la promotion du partenariat et offre une caution morale aux banques pour ses membres.
- L'**APB** représente les banques et Etablissements financiers de la place de Madagascar.

De manière ponctuelle, le Comité de pilotage pourra inviter des organisations importantes dont l'avis sera particulièrement intéressant à prendre en compte :

- Le **GEM** pour toutes les questions d'envergure nationale. LE **GEM** regroupe 15 groupements et syndicats sectoriels, 5 groupements régionaux et 48 entreprises.
- La **FHORM** et **GO to Madagascar** dans le secteur touristique, **GOTICOM** dans les NTIC, la **SEBTP** dans la construction et les BTP.

Représentation des partenaires au développement

L'ONUDI, comme agence d'exécution du MICP et tout bailleur de fonds du MICP comme membre observateur sans droit de vote.

Il est proposé la mise en place d'un Comité restreint pour assurer les activités de pré démarrage du programme. Le Comité restreint réalisera les activités prévues à cette sous-composante et se fondra dans le Comité de pilotage dès sa mise en place.

PHASE MEMBRES	PRE DEMARRAGE 5 MEMBRES	FONCTIONNEMENT COURANT 8 MEMBRES
Secteur public	Ministère de l'Economie du Commerce et de l'Industrie Cellule de planification et de suivi du MAP	Ministère de l'Economie du Commerce et de l'Industrie Ministère des Finances et du Budget Cellule de planification et de suivi du MAP
Secteur privé	Syndicat des Industriels de Madagascar Chambre de Commerce et d'Industrie de Tana	Syndicat des Industries de Madagascar FIVMPAMA Association Professionnelle de Banques Chambre de Commerce et d'Industrie
Organisations partenaires (sans droit de vote)	ONUDI	ONUDI Toute institution finançant le MICP

PRINCIPALES INSTITUTIONS PARTENAIRES (Liste évolutive en fonction du contexte)	
Secteur public	MTPM MAEP MEM MEFT
Secteur privé	GEM FHORM GO to Madagascar GOTICOM SEPTB GEFP Chambres de métiers
Organisations partenaires	Programmes d'appui au secteur privé Centres techniques Centres de formation professionnelle

L'Unité de mise en œuvre

Le BMNM est l'interface opérationnelle des programmes. Il est en contact direct avec les entreprises et met en œuvre les décisions du Comité de pilotage. A ce titre il agit comme une unité autonome, hiérarchisée, disposant des ressources humaines et matérielles suffisantes pour son fonctionnement.

Le BMNM réalise le programme annuel du programme sur la base d'un manuel de procédures validé par le Comité de pilotage. Il reçoit et traite les demandes d'adhésion des entreprises, assure le suivi de l'exécution de leur plan de mise à niveau qu'il soumet au comité de pilotage, établit les contrats avec les entreprises attributaires de primes et suit toutes les procédures en matière de validation et paiement des primes allouées.

A un niveau transversal, le BMNM assure la promotion et la communication du programme, met en œuvre les activités de renforcement des capacités des acteurs et réalise toutes les actions permettant de doter le programme des outils nécessaires à une bonne compréhension des secteurs cibles et une évaluation correcte des plans de mise à niveau.

Le personnel du BMNM est recruté sur une base compétitive et son Directeur nommé par acte officiel sur proposition du Comité de pilotage dont il assure le secrétariat.

Au démarrage, le BMNM est doté du personnel suivant :

✓ *1 Directeur*

Sous l'autorité du Comité de Pilotage, le Directeur a la responsabilité de mettre en œuvre la politique du gouvernement dans les domaines de la mise à niveau des entreprises et assurer la gestion globale et la bonne exécution du programme national et régional de mise à niveau. Il gère les ressources humaines du BMNM, en planifie et exécute les activités et le budget et représente le Bureau auprès des tiers.

✓ *1 Expert financier*

L'analyste financier est responsable du suivi et évaluation et de la gestion financière du programme. Il apportera son concours dans l'analyse financière et l'évaluation des investissements immatériels des dossiers de mise à niveau des entreprises, dans le suivi de l'exécution des plans de mise à niveau et contribuera à toutes les études relatives au secteur financier dans le cadre du programme.

✓ *1 Expert industriel*

L'Expert industriel est responsable du traitement technique des dossiers à toutes les étapes du processus. Il traitera également toutes les études sectorielles et le benchmarking relatif aux aspects techniques des dossiers.

✓ *1 Expert qualité*

L'expert est en charge de la gestion technique de toutes les activités du BMMNM liées à la normalisation, l'accréditation, la certification et le suivi technique des processus qualité en entreprise.

✓ *1 Expert PME*

L'expert PME traitera toutes les questions relatives au dispositif d'appui aux PME, suivra la conception et la mise en place de la procédure d'accès des MPME au programme coordonnera les activités réalisées au niveau régional.

✓ *1 Expert en communication et formation*

Le responsable communication et formation assurera la promotion et la communication du programme, planifiera, organisera et assurera le suivi de toutes les manifestations organisées par le programme en particulier dans le domaine de la formation. .

✓ *1 Assistante de direction*

L'assistante de direction couvrira toutes les responsabilités relatives au secrétariat et à la gestion administrative du programme y compris le traitement de la recevabilité des dossiers soumis par les entreprises.

✓ *1 Chauffeur*

Le chauffeur assure la conduite et l'entretien du véhicule du programme.

✓ *1 Planton*

Le planton assure la conduite et l'entretien de la mobylette du programme et assure la diffusion du courrier.

PROFIL DE POSTE SYNTHETIQUE DES RESSOURCES HUMAINES DU BMNM³⁵

POSTE	PROFIL
Directeur	Economiste de niveau bac + 5 minimum Expérience de direction et de gestion d'équipe Expérience de gestion de dispositif d'appui à l'entreprise Bonnes connaissances du secteur public et privé malgache Facilités en matière de communication 10 ans d'expérience minimum en tant que cadre
Expert financier	Economiste Expérience en analyste de projets, management, évaluation financière, audit financier et comptable Expérience bancaire ou de conduite d'un département financier dans une entreprise 5 ans d'expérience récente minimum en tant que cadre
Expert industriel	Ingénieur industriel Expérience de gestion de production de préférence dans le secteur agroalimentaire 10 ans d'expérience minimum en tant que cadre
Expert PME	Economiste Expérience de gestion et d'encadrement de MPME Expérience en évaluation de projet Bonne connaissance du tissu productif malgache Bonne connaissance des approches en matière d'appui aux MPME 10 ans d'expérience minimum dans le secteur
Expert communication formation	Diplôme en management et/ou communication Expérience en communication, bonne connaissance des médias malgaches Expérience en planification et organisation 5 ans d'expérience récente dans le secteur
Expert qualité	Ingénieur ou spécialiste en organisation Expérience confirmée en management de la qualité 5 ans d'expérience minimum en entreprise ou cabinet
Conseiller Technique International	Economiste, Economiste industriel Expérience confirmée de direction de programmes similaires Expérience internationale confirmée : connaissance des PMA en général, de l'Afrique subsaharienne et/ou pays Arabes en particulier 15 ans minimum d'expérience professionnelle

³⁵ Indication du budget sur trouve dans la partie E. Budget

ANNEXE 4 PERSONNES RENCONTREES PENDANT LA MISSION DE FORMULATION

Fanja Ravoavy	Coordonateur programme Climat des investissements IFC
Sylvie Anne Conde	Représentant Résident
Corneille Agossou	Représentant Résident Adjoint PNUD
Hasina T. Ramarson	Chargée de programme PNUD
Bruno Boedts	Chargé des opérations
Simon Randriatsiferana	Spécialiste en Infrastructures
Jean Gabriel Randrianarison	Permanent Secretary MECI
Freddie R. Mahazoasy	Directeur Général du Commerce et de l'Industrie MECI
Jean Yves Ranaivonirina	Directeur de la Coopération Economique MECI
Lucien Andriamitantoa	Conseiller technique MECI
Denis Raoeliarijaona	Directeur appui au développement de l'Industrie MECI
Eric Beantanana	Directeur de la Promotion et de la Communication EDBM
Tsitohaina Andriamanohera	Directeur des Opérations ONTM
Claude Ratefiarisoa	Directeur Exécutif SIM
Harizo Rabarioelina	Directeur commercial HOMEOPHARMA / SIM
Didier Radavidra	Vice Président CCI / GEFP
Charles Giblain	BIONEXX / GEFP
Eléonore Rabemananjada	Présidente UPFL
Monica Pambianco	Conseiller UE
Joelle Rajaonarison	Chargée de programme UE
André Beaumont	Président Chambre de Commerce et d'Industrie France Madagascar
Hubert Grosset	Directeur du centre de traitement VIVETIC / MATCOM
Jen Leclef	Représentant du CDE
Christian Razafindratandra	Consultant
Andry Randrianarilevo	Consultant
Samira SARTER	CIRAD
M. APPLINCOURT	Gérant Qualité Sud,
Antoine TALARMIN,	Directeur Institut PASTEUR
Guy ESCARFAIL,	Directeur SGS
Hervé SCRIVE,	Gérant SARL Le Village
Thierry RAMAROSON,	Executive Vice-President Savonnerie Tropicale
Bruno RAFALIMANANA,	Directeur Général par intérim CENAM
Naïna ANDRIANTSITOHAINA,	Président GEM
Roger Marie RAFANOMEZANTSOA,	Directeur CNRIT
Aïna Nirina RASAMIMANANA	Directeur Administratif et Financier LNTPB
Francis RAKOTONDRAVONY,	Président CNCA (Comité National du Codex Alimentarius),
Dr. Etienne Alphonse RAKOTOBÉ,	Directeur CNARP

ANNEXE 5 SOURCES DOCUMENTAIRES

- Etude du MPSPC pour l'élaboration de la Politique Nationale de Promotion de l'Artisanat (novembre 2007- Cabinet Hermès)
- Programme de modernisation et de mise à niveau des pays de la SADC (avril 2008- ONUDI)
- Etude sur la filière soie appuyée dans le cadre du Programme Intégré de l'ONUDI du MECI (nov. 2007- ONUDI)
- Plan cadre des Nations unies pour l'Assistance au Développement 2008-2011
- Décret N° 008-427 portant nomination des membres du gouvernement
- Loi N° 2007-036 sur les investissements
- Loi N° 2007-037 sur les zones et entreprises franches
- Stratégie de développement industriel élaborée par le SIM « Vision 2010 » (2007)
- Compte Rendu atelier PROSPERER
- Lettre de Madagascar UBI France (avril 2008)
- Critères d'éligibilité des projets et composition du Comité de pilotage du programme GSP du PNUD
- Propositions d'accompagnement du cluster « Textile-Habillement » Textile Mada de Madagascar pour la période 2009-2011 (mai 2008)
- Doc de diagnostic des besoins de renforcement des capacités export des PME à Madagascar (PEP)
- Rapport sur la mission d'assistance à l'ONTM cabinet ADC développement (décembre 2007)
- CADRE INTEGRE Programme d'Appui aux Exportations PNUD/BM/FMI/CCI/CNUCED/OMC
- Programme Intégré de Madagascar ONUDI 2004
- Progress report du Programme Intégré ONUDI 2008
- Coût des facteurs de production à Madagascar ONUDI 2008
- Programme sectoriel secteur privé MECI 2008
- Lettre de Politique Industrielle 2007_2012
- Politique Nationale de Promotion des PME MECI - 2007