



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

20771

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Distr. RESTREINTE

HED/R.4

3 octobre 1994

Original : FRANCAIS

---

PROMOTION DE LA COOPERATION INDUSTRIELLE  
DANS LA SOUS-REGION DE L'OCEAN INDIEN

DP/RAF/93/010

US/RAF/92/099

XA/RAF/92/616

Rapport final \*

établi pour le Secrétariat général de la Commission de l'Océan Indien  
par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel  
en coopération avec le Programme des Nations Unies pour le développement  
et l'Agence de coopération culturelle et technique

par H. Nguyen Thanh  
Consultant ONUDI

Fonctionnaire chargé de l'appui : R. Scholtès  
Service d'appui institutionnel et de développement du Secteur privé

---

\* Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

## AVANT-PROPOS

---

*La coopération ou l'intégration économique régionale a été de plus en plus reconnue comme un moyen important pour faciliter le développement dans un groupe de pays du Tiers-Monde. L'approche à la coopération régionale a toutefois subi des changements conceptuels profonds au cours des années 1980, principalement avec le développement du secteur privé et son implication croissante dans les stratégies de développement nationales et régionales. Un nouveau pragmatisme est venu supplanter les anciennes objections doctrinales à l'accroissement du rôle du secteur privé et la conception traditionnelle de la coopération régionale basée sur des programmes d'industrialisation conjoints, initiés de façon volontariste par des Etats membres. La nécessité économique et les enseignements tirés de la marche de ces entreprises "communautaires" ont été le moteur du nouveau réalisme dans la coopération industrielle régionale.*

*La détermination des pays concernés à tabler davantage sur les forces de marché et sur l'entreprise privée ouvre désormais des perspectives nouvelles pour la coopération industrielle régionale. Devant ces perspectives, plusieurs organismes multilatéraux ont examiné les moyens qui s'offrent de soutenir plus globalement et avec plus d'efficacité le développement du secteur privé, considéré comme élément-clé de la stratégie d'intégration régionale.*

*S'inspirant de l'expérience acquise au cours de nos programmes d'assistance à d'autres groupements régionaux (notamment la CEDEAO et la CEEAC), le présent projet propose une approche d'ordre à la fois conceptuel et pragmatique en vue d'accélérer la coopération industrielle au sein de la Commission de l'Océan Indien. Le projet associe étroitement le secteur privé de la sous-région au déroulement de ses activités, et préconise de nouvelles formes d'intervention plus appropriées au nouveau contexte économique - mesures destinées à améliorer l'environnement de coopération et/ou à développer les outils d'aide à la décision, afin que les opérateurs industriels puissent fonder leurs propres décisions d'entreprise sur une meilleure perception de leur environnement et des opportunités offertes dans les pays voisins, conduisant ainsi à une intégration spontanée et non plus coercitive.*

*Bien que la plupart des activités du projet soient avant tout conçues pour faciliter la réalisation des projets de partenariat entre opérateurs industriels de la sous-région, elles encourageront aussi l'investissement direct étranger, du fait que la mobilisation effective des ressources locales autour des programmes concrets de coopération, ainsi que l'implantation prévisible d'une "infrastructure commerciale" (programme PRIDE, système d'informations industrielles de la COI) locale dynamique pourraient éveiller l'intérêt des investisseurs étrangers et les amener à participer activement à des projets de coopération industrielle viables.*

*Enfin, les programmes d'action préconisés dans ce rapport reflètent l'état actuel de notre réflexion sur la meilleure manière d'apporter l'assistance en matière de coopération et d'intégration régionale. Cette réflexion évoluera à mesure que les données d'expérience et les leçons qui s'en dégageront apporteront des éléments nouveaux, et que nos travaux dans cette direction progresseront. Nous sommes cependant soucieux de partager notre expérience et joindre nos efforts à tous les partenaires de l'action de développement désireux de promouvoir le secteur privé et la coopération industrielle régionale dans les pays en développement.*

## TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
<b><u>SECTION I: CONCEPTION DU PROJET</u></b>	<b>1</b>
1.1 CONTEXTE GENERAL	
1.2 OBJECTIFS ET FINALITE DU PROJET	
1.3 RESULTATS ATTENDUS	
1.4 STRATEGIE DU PROJET	
1.5 ORGANISATION DE LA CONSULTATION	
<b><u>SECTION II: SYNTHESE DES DIFFERENTES INTERVENTIONS</u></b>	<b>4</b>
2.1 IDENTIFICATION DES OPPORTUNITES DE COOPERATION	
2.1.1 Termes de Référence de l'Etude et Problématique de l'Intervention	
2.1.2 Méthodologie de Travail de Wilton Associates	
2.1.3 Analyse des Activités	
2.1.4 Résultats et Conclusions	
2.2 AMELIORATION DU CADRE REGLEMENTAIRE ET INCITATIF	
2.3 CONCEPTION DU SYSTEME D'INFORMATIONS INDUSTRIELLES (SII)	
2.3.1 Nature et Démarche de l'Intervention	
2.3.2 Analyse des Activités	
2.3.3 Résultats et Conclusions	
<b><u>SECTION III: REALISATION DES OBJECTIFS VISES</u></b>	<b>20</b>
3.1 OBJECTIFS REALISES PAR LE PROJET	
3.2 OBJECTIFS REALISABLES SUITE A L'EXECUTION DU PROJET	
<b><u>SECTION IV: PLAN D'ACTION</u></b>	<b>24</b>
4.1 INTRODUCTION	
4.2 PROGRAMME DE CONCRETISATION DES PROJETS DE PARTENARIAT	
4.2.1 Objectifs	
4.2.2 Stratégie du Programme	
4.2.3 Mise en Oeuvre du Programme	
4.2.4 Durée du Programme	
4.2.5 Exécution du Programme	
4.2.6 Séquence d'Exécution	
4.3 PROGRAMME DE SYSTEME D'INFORMATIONS INDUSTRIELLES (SII)	
4.3.1 Objectifs	
4.3.2 Stratégie du Programme	
4.3.3 Mise en Oeuvre du Programme	
4.3.4 Exécution du Programme	
4.4 PROGRAMMES SECTORIELS D'ACCOMPAGNEMENT	
4.4.1 Objectifs	
4.4.2 Stratégie de Mise en Oeuvre	
4.4.3 Mise en Oeuvre des Programmes	
4.4.4 Séquence d'Exécution	
<b><u>SECTION V: CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</u></b>	<b>34</b>
<b><u>ANNEXE A: PROJETS DE PARTENARIAT IDENTIFIES DANS LA COI</u></b>	
<b><u>ANNEXE B: PROGRAMMES D'ACTIVITE DU PLAN D'ACTION</u></b>	

## SECTION I: CONCEPTION DU PROJET

### 1.1 CONTEXTE GENERAL

1. En s'inscrivant dans la mouvance générale d'ouverture aux marchés et à la concurrence extérieurs et de constitution d'ensembles régionaux cohérents, les cinq îles de l'Océan Indien (les Comores, Madagascar, Maurice, la Réunion et les Seychelles) ont convenu qu'une plus grande coopération entre elles pourrait avantageusement contribuer au développement de leurs économies. La Commission de l'Océan Indien (COI) - qui regroupe ces cinq îles - a été donc instituée pour promouvoir cette coopération, et un *"Plan d'action pour la coopération régionale entre les îles de l'Océan Indien"* a été adopté, à l'issue du colloque de Mahé (Seychelles, 1989). Ce plan a retenu, entre autres, deux pôles de concentration jugés déterminants pour le renforcement de la coopération: (i) le développement des échanges commerciaux, (ii) et la promotion de la coopération industrielle. Le présent projet se situe donc au centre des efforts de promotion de la coopération de la COI, puisqu'il concerne directement ces deux pôles.

### 1.2 OBJECTIFS ET FINALITE DU PROJET

2. Le projet vise à stimuler et soutenir le processus de coopération industrielle dans les pays membres de la COI, à travers trois axes distincts d'intervention qui se consolident mutuellement:

- (i) l'identification (et le développement) des **opportunités concrètes de coopération** entre les opérateurs industriels, dans des secteurs d'activité préalablement identifiés (composante principale du projet);
- (ii) l'implantation d'un **cadre réglementaire et incitatif adéquat** (et surtout cohérent) à l'échelle de la sous-région, susceptible de favoriser l'émergence de telles initiatives;
- (iii) et la conception d'un **système d'informations industrielles (SII)** approprié pour suivre le processus de développement et de coopération industriels dans la sous-région.

3. A travers ces trois composantes, le projet vise l'objectif de développement suivant: améliorer les performances de l'activité manufacturière dans la sous-région, grâce à une exploitation rationnelle des synergies d'une part, et des avantages comparatifs d'autre part, entre les pays membres.

4. Il est indéniable que l'aboutissement ultime d'un tel projet réside dans le **renforcement des capacités locales** (autorités nationales/sous-régionales, industriels et autres acteurs privés et publics) dans la formulation, la mise en oeuvre et le suivi de stratégies d'intégration régionale. A cet égard, le projet prévoit:

- (i) Une association étroite des opérateurs concernés au déroulement des activités du projet;
- (ii) Le recours à l'expertise régionale, chaque fois que c'est possible, et en particulier au niveau des études sectorielles;
- (iii) La conception d'un système d'indicateurs stratégiques permettant aux autorités et opérateurs économiques de suivre l'évolution de la compétitivité manufacturière dans les pays membres et d'actualiser en conséquence les stratégies d'intégration.

### 1.3 RESULTATS ATTENDUS

5. Les trois axes d'intervention du projet permettent ainsi d'escompter les résultats suivants:

- (i) des programmes concrets de coopération et de partenariat dans un cadre sélectionné de secteurs où existent des potentialités de coopération et de complémentarité entre deux ou plusieurs pays membres;
- (ii) des propositions d'amélioration du cadre réglementaire et incitatif des pays membres pour soutenir le développement et la coopération industriels;
- (iii) et enfin, l'architecture d'un système d'informations industrielles pour suivre le processus de développement et de coopération industriels.

### 1.4 STRATEGIE DU PROJET

6. Le principal risque dans ce type de projet d'assistance étant la perception, par les opérateurs privés, d'un exercice académique, l'approche du projet se veut, par conséquent, pragmatique en associant directement et étroitement le secteur privé au processus d'identification (et de développement) des opportunités de coopération. Elle se veut également consistante avec les efforts d'industrialisation en cours dans les pays membres, dans la mesure où elle se repose sur une analyse dynamique de la distribution des

avantages comparatifs entre pays membres, ce qui doit permettre en dernier ressort une exploitation systématique des synergies et complémentarités susceptibles d'améliorer la compétitivité de l'activité manufacturière dans la sous-région.

## 1.5 ORGANISATION DE LA CONSULTATION

7. Le premier axe d'intervention du projet (identification des opportunités de coopération) a fait l'objet d'un contrat de sous-traitance avec le bureau Wilton Associates, à Maurice. Le bureau mauricien a été retenu, notamment en raison d'une expérience confirmée au niveau de la sous-région (l'un des aspects les plus pertinents de cette expérience est l'étroite implication de ce bureau au processus d'industrialisation de l'île Maurice et au développement du *Programme Régional Intégré de Développement des Echanges* [PRIDE] de la COI).

8. La mission de Wilton Associates a été conclue par le dépôt d'un rapport intermédiaire en février 1994 (qui clôture la première étape de l'étude) et du projet de rapport final ("*Promotion de la Coopération Industrielle dans la Sous-Région de l'Océan Indien, Projet de Rapport Final*") en juillet 1994.

9. L'exécution du deuxième volet (cadre réglementaire et incitatif), qui est subordonnée aux conclusions du projet RAF/88/115 du PNUD/CNUST (non encore disponible à ce jour), a été remise à plus tard, sur requête de la COI. Il est probable que les termes de référence de ce volet devront être révisés et améliorés en conséquence, avant d'engager l'exécution de celui-ci.

10 L'exécution du troisième volet (système d'informations industrielles) a été prise en charge par Monsieur Edgar Blaustein (consultant ONUDI). La mission de Monsieur Blaustein a été conclue par le dépôt d'un rapport en mai 1994 ("*Promotion de la Coopération Industrielle dans la Région de la COI: Etude sur un Système d'Informations Industrielles*").

## SECTION II: SYNTHÈSE DES DIFFÉRENTES INTERVENTIONS

### 2.1 IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS DE COOPÉRATION

#### 2.1.1 Termes de Référence de l'Étude et Problématique de l'Intervention

12. L'objet particulier de cette étude est d'identifier (et de développer) les opportunités concrètes de coopération entre opérateurs industriels de la sous-région. L'approche poursuivie par le projet, et les termes de référence qui en découlent, traduisent cependant une problématique qui ne peut être correctement appréhendée qu'à deux niveaux d'intervention:

##### Première étape: Diagnostic stratégique des secteurs d'activité

13. Parce que le projet se veut consistant avec les efforts d'industrialisation en cours dans les pays membres tendant vers une plus grande efficacité de l'activité manufacturière, les opportunités de coopération identifiées dans le cadre de l'étude doivent nécessairement viser à améliorer la position compétitive sur le plan international des entreprises industrielles (majoritairement privées) de la sous-région.

14. L'identification doit, par conséquent, s'appuyer sur une **analyse dynamique des avantages comparatifs** des différentes productions manufacturières dans les pays membres, dans le but d'identifier et d'exploiter toutes synergies susceptibles d'améliorer la compétitivité de l'activité manufacturière dans l'ensemble de la sous-région.

15. L'intervention à ce niveau consiste donc à procéder par des analyses sectorielles, complétées, au besoin, par des analyses du contexte régional et de la concurrence internationale. Il s'agit, en effet, d'établir un "*diagnostic stratégique*" de chacun des secteurs d'activité retenus, dans leur contexte national et régional relativement à la concurrence internationale, ce qui permettra en dernier ressort de dégager les potentialités de développement et de coopération.

16. La définition d'"*activité productive*" retenue pour les besoins d'analyse est  **systémique**: plus large que l'activité de production proprement dite, elle englobe également toutes autres activités de services en amont, latérales ou en aval de la production directe (transport, distribution, commercialisation, financement et autres services), qui ont un impact sur la structure des coûts et sur la compétitivité de l'activité manufacturière.

17. Sept secteurs d'activité ont été retenus pour l'étude, à savoir:

- pêche,
- fruits & légumes,
- matériaux de construction,
- fabrications métalliques,
- biscuiterie & confiserie,
- viande,
- et artisanat.

Deuxième étape: Rationalisation au niveau sous-régional

18. L'issue attendue de cette phase est l'émergence des opportunités réalistes de coopération (projets de partenariat), ainsi que des programmes concrets de développement et d'investissement. Le souci de parvenir à des résultats directement exploitables implique une approche qui, non seulement donne la primauté l'initiative privée (considérée comme plus porteuse de dynamique industrielle), mais privilégie, aussi et en même temps, la concertation inter-entreprise tout au long du processus d'identification.

19. A ce stade, il s'agit donc d'axer l'intervention, principalement sur le développement de la concertation industrielle et la mise en relation d'affaires des partenaires potentiels, en vue de susciter la convergence d'intérêts sur des projets concrets de partenariat.

20. En effet, malgré l'existence des potentialités de coopération telles qu'elles se dessinent à l'issue de la phase de diagnostic, les entreprises ne sont pas nécessairement disposées à coopérer entre elles. Pour qu'une entreprise soit disposée à le faire, il est nécessaire qu'elle perçoive, entre autres, un avantage particulier à l'entente. Cela requiert qu'elle dispose d'une base d'informations. Ainsi, une entreprise risque de manquer une opportunité de coopération avec une autre, souvent tout simplement parce qu'elle ne dispose pas de l'information lui permettant d'évaluer les avantages de cette association. L'expérience à cet égard a montré que des contacts directs (notamment informels) jouent un rôle-clé dans le développement des relations d'affaires.

21. C'est donc au cours de cette phase que des réunions d'affaires réunissant les partenaires potentiels autour des projets concrets de partenariat seront organisées, afin d'initier la coopération entre entreprises. Il a été également prévu, au cas échéant et dans les limites des possibilités pratiques d'intervention, d'organiser des réunions sectorielles de concertation afin de dégager un plus large consensus sur la stratégie d'intégration à retenir.

### 2.1.2 Méthodologie de Travail de Wilton Associates (WA)

22. Les propositions contenues dans l'offre de WA et son complément (cf. document WA intitulé "*Organisation du travail suite au briefing au siège de l'ONUDI à Vienne, les 14-15 octobre 1993*") accordent une attention particulière à l'exécution de la deuxième étape. En raison des contraintes d'organisation et de répartition des ressources et du temps, la première étape (diagnostic) doit être exécutée rapidement, afin de réserver le maximum de ressources et d'efforts à l'exécution de la deuxième étape (mise en place de projets de partenariat), considérée de loin comme la plus importante, parce que susceptible d'aboutir à des résultats concrets. A cet égard, WA a procédé à des ré-arrangements suivants:

- (i) Mettre au bénéfice du projet des ressources additionnelles - notamment en consultants locaux - au niveau du travail de terrain de la première phase, raccourcissant ainsi la durée de celle-ci;
- (ii) Réserver une grande partie des interventions-clés (du chef d'équipe et des consultants internationaux) à l'exécution de la deuxième phase;
- (iii) Accroître l'intervention du chef d'équipe, afin de faire bénéficier des relations de celui-ci avec les administrateurs publics et les chefs d'entreprise de la sous-région.

23. Pour l'étude de la première phase, WA a jugé préférable d'adopter une démarche pratique, en ne retenant, pour les besoins d'investigation, que des entreprises qui sont susceptibles d'être intéressées par des projets de partenariat. Sitôt la masse critique d'informations atteinte, WA propose de passer immédiatement à la deuxième étape, l'objectif final qui a toujours prévalu étant la promotion de la coopération régionale basée sur l'existence de **noyaux d'entreprises porteuses de dynamique industrielle** qu'il s'agit d'identifier (dans la première étape) sur la base des facteurs tels que l'accès/contrôle de ressources permettant la diversification de produits/marchés, des manifestations de savoir-faire particulier, etc..

24. L'identification de tels noyaux d'entreprises dynamiques et à fort potentiel de développement permet d'engager (dans la deuxième étape) des **actions plus ciblées**: identification du type de partenariat (relations de complémentarité, partage de ressources techniques, partage de risque, etc.) apte à dégager les avantages les plus importants pour les partenaires potentiels; engagement du processus de concertation sur des projets concrets susceptibles de soutenir la convergence d'intérêts des intervenants; élaboration des conditions juridico-réglementaires permettant de faciliter la réalisation des projets de partenariat; etc.... C'est à l'engagement de ce processus d'initiation à la coopération - qui peut suivre

diverses orientations en fonction de la problématique de chaque secteur - que propose l'équipe de WA pour sa seconde phase d'intervention.

### 2.1.3 Analyse des Activités

#### Au niveau des enquêtes sectorielles

25. Un échantillon représentatif de 141 entreprises du secteur privé dans la sous-région a été sélectionné pour mener les enquêtes sectorielles. La sélection correspond en fait aux atouts de chacun des pays dans des secteurs d'activité spécifiques (par exemple, dans le secteur "fruits & légumes", la majorité des entreprises visitées se trouvent à Madagascar, alors qu'un plus grand nombre d'entreprises du secteur "matériaux de construction" ont été visitées à la Réunion). Dans l'ensemble, les entreprises visitées par secteur et par pays se répartissent comme suit:

NOMBRE D'ENTREPRISES VISITEES AU COURS DES ENQUETES SECTORIELLES

Secteur	Pays	Comores	Madag'car	Maurice	Réunion	Seychelles	Total
Pêche		-	3	7	3	2	15
Fruits & légumes		-	12	8	3	2	25
Matériaux construction		2	6	5	14	2	29
Fabrications métalliques		1	12	13	7	1	34
Biscuiterie/confiserie		1	2	3	2	-	8
Viande		2	7	5	4	1	19
Artisanat		-	5	4	1	1	11
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>47</b>	<b>45</b>	<b>34</b>	<b>9</b>	<b>141</b>

26. Les enquêtes sectorielles ont permis d'établir un diagnostic stratégique des différents secteurs, en identifiant les contraintes/dysfonctionnements et les atouts de ceux-ci, et en formulant des lignes d'action (spécifiques à chaque secteur selon son problématique) qui s'adressent à ces contraintes. Les possibilités de coopération régionale ont été aussi identifiées au niveau sectoriel afin de tirer parti des avantages comparatifs de chaque pays. Les principales conclusions peuvent être retenues comme suit:

- (i) Dans le secteur "artisanat", la coopération est certes plus commerciale que technique. La distribution des objets d'artisanat est actuellement mal organisée faute d'opérateurs économiques compétents, aussi bien

du côté des artisans (malgré l'existence de quelques groupements à Madagascar et d'une assistance technique étrangère) que du côté des importateurs. Par ailleurs, les droits de douane prélevés par Maurice et les Seychelles pénalisent l'entrée d'objets artisanaux.

Sans doute faudra-t-il encore beaucoup d'efforts pour faire de l'artisanat un secteur en croissance et viable à long terme sur une base régionale. Un des points essentiels sur lesquels doit concentrer l'action de développement est sans doute l'incitation à une **structuration de la distribution orientée vers le commerce régional et extra-régional**: recherche de distributeurs, actions de soutien au niveau des producteurs pour satisfaire les distributeurs. Un dialogue avec les entrepreneurs privés pourrait amener à:

- ▶ la création de galeries de l'artisanat régional dans chaque pays de la COI. Peut-être aura-t-il lieu de co-financer l'étude de faisabilité pour l'installation de telles galeries;
  - ▶ la promotion d'exportations dans le domaine de l'artisanat. Jusqu'à présent les exportateurs sont des artisans agissant avec peu de moyens et une connaissance réduite de leurs marchés. L'appui d'importateurs (COI et hors-COI) paraît indispensable pour faire décoller les exportations, aussi bien vers les pays de la COI que hors de la COI. Ces missions doivent être conçues d'une manière souple car les importateurs ont par ailleurs leurs propres activités.
- (ii) La coopération dans les secteurs "*fruits & légumes*" et "*viande*" est actuellement limitée par la capacité des opérateurs malgaches à s'organiser pour exporter. Il est vraisemblable qu'avec l'aide de partenaires extérieurs, les contraintes seront peu à peu réduites.
- ▶ Secteur "*fruits & légumes*": Il faudra sans doute suivre plus attentivement l'aboutissement des mises en relation d'affaires. Plus que dans les autres secteurs, si ce n'est celui de la viande, les contraintes qui pèsent sur le développement des productions et de la mise en marché nécessitent une concertation régulière entre les différents opérateurs (producteurs, collecteurs, transporteurs, distributeurs, exportateurs, importateurs, banquiers et l'administration). Ces opérations de concertation pourraient être organisées par la COI, puisque quatre pays se trouvent dans une position d'importateur avec Madagascar comme exportateur.
  - ▶ Secteur "*viande*": Au niveau régional, ce secteur n'a pas vraiment fait l'objet de partenariat dans le passé. Pourtant, les possibilités existent et sont nécessaires pour le développement régional du secteur car les atouts nationaux sont insuffisants, bien que complémentaires. Le partenariat doit être recherché d'abord au niveau de la valorisation des produits de Madagascar en s'appuyant:

- sur la technologie disponible dans la sous-région (Maurice, et surtout Réunion où plusieurs entreprises du secteur étaient précédemment actives à Madagascar);
- sur les réseaux commerciaux que les partenaires de la sous-région (notamment Maurice) ont su se constituer en Europe;
- sur l'existence d'une industrie agro-alimentaire forte (Food & Allied Industries Ltd, Royal Bourbon, ...) qui pourrait intervenir sur des projets orientés vers les marchés locaux et la grande exportation (plats cuisinés, par exemple).

(iii) Dans les deux secteurs "*fabrications métalliques*" et "*matériaux de construction*", une coopération beaucoup plus développée pourrait s'instaurer entre les pays membres: les contraintes administratives de Maurice freinent les investissements étrangers orientés vers une production qui ne serait pas tournée que vers l'exportation. Les normes différentes (ou leur absence) limitent également la coopération.

- ▶ Secteur "*métal*": Une bourse de sous-traitance et d'expertise dans ce secteur pourrait faciliter cette coopération. La coopération inter-entreprise devrait se développer pour offrir des matériels et services communs, en réponse à des appels d'offres régionaux, voire internationaux. Encore faudrait-il que les normes de qualité soient harmonisées.
- ▶ Secteur "*matériaux de construction*": Les besoins de certains pays membres sont tels que la coopération devra s'intensifier afin de réduire les coûts de production et les délais de livraison.

Les sociétés du secteur sont souvent en relation avec des partenaires lointains, mais cherchent à développer leurs activités au niveau régional en utilisant les technologies développées dans leur pays d'origine, ou acquises de l'étranger. Les économies d'échelle en matière technologique sont très importantes pour ce secteur. La nécessité pour les constructeurs d'atteindre une taille leur permettant d'offrir leurs services lors des appels d'offres internationaux doit amener les fabricants de produits destinés au second oeuvre du bâtiment à collaborer pour atteindre une masse critique. Les fabricants de peinture mauriciens, réunionnais, seychellois et malgaches ont déjà noué (et dénoué parfois) des accords qui peuvent permettre d'atteindre à plusieurs un niveau de production et de compétences appréciable. Enfin, l'obligation de produire des logements bon marché a amené les constructeurs de la Réunion à améliorer leurs techniques de construction et à obliger leurs fournisseurs à devenir plus compétitifs. Maurice va entrer dans cette voie, et plus tard Madagascar. Des transferts de technologie sont là aussi envisageables.

(iv) Dans le secteur "*pêche*", la complémentarité entre production et besoins - notamment pour satisfaire les touristes, mais aussi pour répondre au niveau de vie croissant à Maurice et aux marchés d'exportation hors de la zone COI - doit accélérer la mise en place de

normes de qualité. Le programme PRIDE prévoit notamment un appui aux instituts et organisations chargés de la normalisation dans ce secteur. La recherche des partenaires (dans la région et à l'extérieur) doit compléter ce programme de normalisation pour développer les ressources en mer et à terre (aquaculture).

Le développement de ce secteur devrait passer par une meilleure exploitation des ressources, à travers:

► **L'intensification de la pêche de certaines espèces actuellement sous-exploitées (les démersaux à Madagascar)**

L'exploitation des démersaux, telle que les Seychelles l'ont entreprise, a donné des résultats satisfaisants. Plusieurs niveaux technologiques ont été employés. Parallèlement, les investissements et la formation des hommes ont permis d'améliorer peu à peu la productivité.

Il a été suggéré que Madagascar s'inspire de l'exemple seychellois dans ce domaine pour créer une filière "démersales" depuis l'équipement de base à terre (machines à glace et entrepôts de stockage) jusqu'au choix des bateaux, à la formation des pêcheurs, et à la commercialisation des prises. Un transport rapide doit pouvoir être assuré entre la base et l'aéroport de départ vers l'Europe ou le Japon. Il serait souhaitable de faire un inventaire des sites de pêche, des ports et infrastructures existants afin de développer le secteur.

Pour faciliter la réflexion, les opérateurs malgaches du secteur devraient rencontrer leurs homologues seychellois. La COI pourrait jouer un rôle de catalyseur en intervenant au niveau de:

- la définition des projets qui pourraient être initiés;
- la formation des pêcheurs;
- les études de marché;
- la recherche de partenaires techniques et commerciaux;
- et la recherche de financement pour les équipements.

► **L'incitation à la coopération régionale dans la filière "thon"**

Le thon représente un énorme potentiel dans la région, aussi bien au niveau de la pêche qu'au niveau de sa transformation. En ce qui concerne la pêche, la mise en place d'un consortium d'armateurs des pays de la COI pourrait être envisagée pour aboutir à la création d'une société régionale de pêche de thon. Elle permettrait de mieux exploiter les ressources et de fournir les conserveries régionales qui importent la quasi-totalité de leur matière première. Il a été également suggéré que la pêche à la palangre soit encouragée pour permettre la production de thon frais de qualité *Shasimi* pour le marché japonais.

Quant aux conserveries, l'achat du thon, les techniques de transformation, le marketing doivent aussi faire l'objet d'une action régionale afin d'utiliser au maximum les capacités de production. Les conserveries mauriciennes et seychelloises se

sont déjà lancées dans de tels projets. D'autre part, il existe la possibilité de mieux valoriser les produits de la pêche (exemple de Maurice et des Seychelles qui se sont lancés dans la production de longues de thon surgelés).

Ce genre de coopération permettrait aux entreprises de la sous-région de mieux se positionner par rapport aux producteurs sud-asiatiques.

► **Le développement de l'aquaculture**

Madagascar dispose d'atouts pour la production de crevettes de mer en aquaculture. La mise en place de fermes de grande capacité devrait être encouragée à moyen et long terme pour pallier la surexploitation des ressources actuelles.

A Maurice, le poisson d'eau douce "Berri Rouge" est très apprécié au niveau local et à l'exportation. Sa production, quoique marginale, mérite d'être exploitée davantage. La production pourrait se faire sur une plus grande échelle car son exploitation ne nécessite pas de moyens financiers importants. Elle pourrait être développée à Madagascar.

► **La valorisation des produits de la mer**

Le développement du secteur peut également passer par la transformation de poissons, crevettes et crustacés en conserves, sous vide, plats préparés surgelés, beignet, etc... Il n'existe pas pour le moment de telles industries. Pour cela, il est nécessaire de développer le savoir-faire technique et d'évaluer la viabilité de tels projets. La COI pourrait intervenir au niveau de l'information, l'échange de technologies, la recherche de partenaires techniques, financiers et commerciaux.

(v) Le secteur "*biscuiterie/confiserie*" doit, pour survivre, subir une transformation profonde: orientation vers des produits de courte durée, type viennoiserie, et vers des produits de haute qualité, s'apparentant à des produits artisanaux. Une coopération avec le groupe Chane Nam (Réunion) pourrait s'avérer pertinente pour développer de telles opportunités dans la sous-région.

(vi) Il aurait été intéressant d'étudier également deux autres secteurs:

- le secteur du meuble (bois, métal, plastique) qui offre des possibilités de coopération industrielle entre les îles et un marché régional non négligeable, compte tenu de la croissance démographique et de l'augmentation du niveau de vie;
- le secteur de l'emballage et du conditionnement. Les produits agricoles et les industries agro-alimentaires ne peuvent développer leurs exportations sans une contribution plus forte du secteur de l'emballage et du conditionnement, qui doit améliorer sa qualité, offrir des produits mieux adaptés, avec un meilleur *design*, et des coûts moins élevés.

**Au niveau de l'identification des opportunités concrètes de coopération**

27. Un certain nombre d'opportunités concrètes de coopération ont pu être dégagées à l'issue des enquêtes sectorielles. Ces opportunités correspondent en fait à des projets de développement initiés par un certain nombre d'entreprises qui ont exprimé leur intérêt dans la coopération régionale. Selon la nature du projet et la concordance des intérêts exprimés, la mission WA a procédé à la mise en relation des différents partenaires potentiels. L'annexe A dresse ainsi la liste des projets de partenariat (50 au total), chaque projet étant présenté en parallèle avec son (ses) promoteur(s), ainsi que le(s) partenaire(s) potentiel(s) qui ont pu être identifiés. Ces projets se répartissent dans les différents secteurs comme suit:

**REPARTITION DES PROJETS DE PARTENARIAT IDENTIFIES DANS LES DIFFERENTS SECTEURS**

SECTEUR	NOMBRE DE PROJETS IDENTIFIES
Pêche	7
Fruits & légumes	8
Matériaux de construction	11
Fabrications métalliques	16
Biscuiterie/confiserie	2
Viande	6
Artisanat	2
Total	50

28. En ce qui concerne les projets de partenariat identifiés, il convient de faire quelques observations générales:

- (i) Bon nombre de projets portent sur la coopération commerciale (recherche de clients régionaux, de représentation commerciale, de produits "nouveaux" pour compléter son propre réseau de distribution dans le cas des fruits et légumes, etc.), du moins dans la phase initiale. Certains d'entre eux pourraient néanmoins déboucher à plus long terme sur la coopération technologique.
- (ii) La coopération industrielle est recherchée, principalement au niveau des échanges de savoir-faire et des transferts technologiques, des regroupements d'entreprises pour organiser plus rationnellement leur

stock d'intrants (stock d'aluminium de OITECH et Miroir Alu Center), de la mise en commun de matériels et de services permettant aux entreprises concernées d'atteindre une taille critique et un niveau appréciable de compétences lors des appels d'offres internationaux (Maxworks, CMOI, UMAB, Cimelta-Jeumont, ...), ainsi qu'au niveau de la sous-traitance industrielle et de la délocalisation des activités de production.

- (iii) Tandis que les projets de coopération commerciale sont, en général, relativement plus faciles à mettre en place, les projets de coopération industrielle peuvent, par contre, nécessiter l'ajustement des législations et réglementations nationales afin de permettre ou faciliter les ententes (par exemple, les codes de normalisation des productions).
- (iv) Des projets de nature confidentielle (cas du Ciment de Bourbon, certains projets de Food & Allied Industries Ltd) sont en train de prendre forme; ils ne figurent pas sur la liste, mais leur réalisation aura certes un effet d'entraînement sur la coopération régionale.
- (v) La plupart des projets de partenariat convergent vers Madagascar. Ce pays a la possibilité d'être l'un des moteurs de l'intégration régionale. Mais si les investisseurs éprouvent trop de difficultés dans leur dialogue, Madagascar pourrait ne pas bénéficier des décisions d'investissement qui se préparent dans la région, à la suite non seulement de la croissance de Maurice, mais bien plus encore des changements en Afrique Australe.

#### **2.1.4 Résultats & Conclusions**

29. La mission WA s'est dans l'ensemble bien déroulée. Le diagnostic stratégique est succinct, et va tout de suite à l'essentiel. La problématique de chacun des secteurs étudiés a été succinctement, mais clairement exposée, et les possibilités de coopération régionale ont été identifiées avec beaucoup de perspicacité. Les recommandations sont cohérentes, mais se situent exclusivement au niveau sectoriel.

30. Au niveau de l'identification des opportunités concrètes de coopération (les projets de partenariat), un grand nombre de projets ont été dégagés, la plupart cependant restant encore au simple stade de l'idée. La mise en relation des partenaires potentiels s'est avérée plus difficile que prévue, les difficultés de communication ont souvent retardé les prises de contacts, et certaines rencontres ont été remises à plus tard, avec pour conséquence qu'il n'est pratiquement plus possible de les suivre puisque que la mission est limitée dans le temps.

31. Au niveau des résultats, la mission WA n'est pas parvenue à fournir des programmes concrets de coopération dans un cadre sélectionné de secteurs où existent des potentialités de coopération (nous avons comblé cette lacune à la section IV). D'autre part, les résultats de la deuxième étape de l'intervention ne sont pas suffisamment explicités, avec des lacunes dans la présentation. Au lieu des fiches d'entreprise, il aurait été plus intéressant de procéder par des fiches de projet (voir annexe A). Ce genre de présentation a l'avantage d'assurer plus facilement le suivi des projets dans une phase ultérieure.

## 2.2 AMELIORATION DU CADRE REGLEMENTAIRE ET INCITATIF

32. Pour mémoire, l'intervention dans ce volet n'a pas eu lieu en raison de la requête de la COI d'attendre les résultats du projet RAF/88/115 (PNUD/CNUST).

## 2.3 CONCEPTION DU SYSTEME D'INFORMATIONS INDUSTRIELLES (SII)

### 2.3.1 Nature et Démarche de l'Intervention

33. La COI a envisagé, dans le cadre du programme PRIDE, la mise en place d'un système intégré d'informations commerciales et industrielles (*COI Info*). Il importe d'examiner ici en quoi la partie industrielle de *COI Info* pourrait être utile et, au besoin, renforcée, afin de procurer un outil d'aide à la décision permettant aux opérateurs industriels de prendre en temps utiles les décisions stratégiques qui s'imposent. L'intervention consiste donc à étudier la meilleure option pour l'implantation du SII, à la lumière des besoins des utilisateurs potentiels et des ressources disponibles, y compris les sources de données, les capacités de traitement, les supports organisationnels, les moyens financiers, etc.. Il s'agit, en effet, de mettre en route un processus qui devra aboutir à la réalisation d'un SII approprié pour suivre le processus de développement et de coopération industriels.

34. La mission a été exécutée sur base d'enquêtes sur le terrain, à travers des échanges de vues et d'opinions avec:

- (i) des opérateurs industriels pour comprendre et connaître les contraintes à l'intérieur desquelles ceux-ci évoluent, leurs sources habituelles d'information, leur vision de l'avenir, et les outils en information dont ils souhaitent disposer;
- (ii) des officiels de gouvernement impliqués directement ou indirectement dans le développement industriel pour identifier leurs stratégies de développement, les systèmes existants de collecte, de traitement et de diffusion d'informations; les priorités et les ressources disponibles pour créer de nouveaux outils en information;
- (iii) et des organismes publics/privés qui sont actuellement sources d'informations industrielles pour recenser les sources d'information existantes; comprendre les habitudes nationales dans l'utilisation des informations; et identifier les compétences existantes.

35. Ces entretiens ont pour but de bâtir un catalogue des "clients" et "fournisseurs" (actuels ou potentiels) d'informations industrielles. Au delà d'une simple liste, l'étude vise la construction de schémas de flux d'informations (existants et prévisionnels), ainsi que l'identification des mécanismes qui pourraient lier fournisseurs et utilisateurs d'informations.

### 2.3.2 Analyse des Activités

36. Le rapport de Blaustein examine la problématique du développement du SII et procède à l'identification des besoins et des sources d'information sur lesquels doit reposer l'architecture du SII. Cette analyse a permis de dresser le **Tableau d'Entrées-Sorties (TES)** qui schématise les potentiels pour la circulation d'informations entre les cinq îles de la COI. Chaque cellule du tableau représente les informations que le pays en rangée pourrait utilement envoyer au pays en colonne

TABLEAU D'ENTRÉES-SORTIES EN INFORMATION

DESTINA- TAIRE	COMORES	REUNION	MADAGASCAR	MAURICE	SEYCHELLES
EMETTEUR					
COMORES		<i>Besoins de services</i>	<i>Besoins de produits alim. pour hôtellerie</i>	<i>Besoins de services</i>	
REUNION	<i>Offre de services techniques</i>		<i>Offre de services techniques</i> <i>Investisseurs</i>	<i>Offre de services techniques</i> <i>Opportunités de création de filières communes</i>	<i>Offre de services techniques</i>
MADAGASCAR	<i>Produits alimentaires pour hôtellerie</i>	<i>Matières premières</i> <i>Intrants</i> <i>Partenaires</i> <i>Coût des facteurs</i>		<i>Matières premières</i> <i>Intrants</i> <i>Partenaires</i> <i>Coût des facteurs</i>	<i>Produits alimentaires pour hôtellerie</i>
MAURICE		<i>Fournisseur de produits semi-finis</i> <i>Opportunités de création de filières communes</i>	<i>Investisseurs</i> <i>Fournisseur de produits semi-finis</i>		<i>Offre de services techniques</i>
SEYCHELLES		<i>Besoins de services</i>	<i>Besoins de produits alim. pour hôtellerie</i>	<i>Besoins de services</i>	

37. Sur cette base, et en tenant compte qu'il faudra rapidement atteindre une masse critique d'informations disponibles et utilisables, le rapport suggère une stratégie de mise en oeuvre qui prend en considération, aussi bien les contraintes existantes que certaines règles considérées comme essentielles, afin d'optimiser les chances de réussite du SII. Le tableau suivant résume en quoi chaque règle répond aux contraintes de réalisation du SII.

CONSTRUCTION DU SII: CONTRAINTES/REGLES

REGLES	S'APPUYER SUR DES STRUCTURES NATIONALES EXISTANTES	RESPECTER LA MODULARITE DES COMPOSANTES DANS LA REALISATION DU SII	PREVOIR UNE MISE EN OEUVRE PAR ETAPES
CONTRAINTES			
ENSEMBLE GEOGRAPHIQUE HETEROGENE	<i>Permettre de profiter de la diversité des organisations dans les pays de la COI</i>	<i>Chaque pays pourrait choisir les modules les plus adaptés à ses besoins</i>	<i>Chaque pays suivrait son propre rythme dans la mise en oeuvre</i>
IMPATIENCE DES UTILISATEURS	<i>Encourager les utilisateurs les plus motivés à participer à la mise en oeuvre du SII</i>	<i>Les utilisateurs pourront rapidement exploiter les premiers outils disponibles</i>	<i>Des résultats concrets pourraient être atteints rapidement</i>
FAIBLESSE DES STRUCTURES REGIONALES	<i>Utiliser au maximum les compétences et les structures nationales</i>	<i>Faciliter la décentralisation de l'exploitation, en ventilant la responsabilité parmi plusieurs organismes</i>	<i>Etaler dans le temps les charges de travail de la mise en oeuvre</i>
MANQUE D'INFRASTRUCTURES		<i>Permettre des architectures d'implantation adaptées pour chaque pays</i>	<i>Permettre des modes de fonctionnement pouvant s'adapter à l'évolution des infrastructures</i>

38. L'infrastructure de base en information doit maintenant être créée. Le rapport propose des outils de base qui pourraient être élaborés dans les premières phases de la mise en oeuvre du SII: listes d'entreprises, fichier des intrants, fichier des coûts de facteurs, fichier main-d'oeuvre incluant la bourse aux emplois.

39. Dans le domaine de l'information, on fait la distinction entre, d'une part, certaines activités qui relèvent clairement de l'infrastructure d'un pays (ces activités sont appelées des "outils de base"; il s'agit de la collecte et la compilation de statistiques unitaires, dont les modes d'utilisation et les utilisateurs ne sont pas tous connus *a priori*), et d'autre part, des activités qui se rapprochent plus de l'activité marchande. Dans ce dernier cas, les modes d'utilisation plus sophistiqués des données de base sont réalisés pour un client connu, en procédant par des croisements et des combinaisons, dont le choix dépend étroitement des besoins spécifiques du client.

40. Dans le cadre du programme PRIDE, *COI Info* comporte déjà un outil permettant d'identifier, à partir des statistiques sur le commerce international, les domaines où des complémentarités existent ou pourraient être développées: documentation sur les marchés des pays industrialisés; bourse permettant la circulation des appels d'offre émis par différents organismes publics/privés de la sous-région; bourse de technologies existant dans la sous-région. Certains des modes d'exploitation (plus sophistiqués) du SII impliquent de croiser, avec des informations "purement" industrielles, des données venant d'autres sources. Ceux-ci pourraient être développés ultérieurement, en partie par l'initiative privée.

41. La mise en oeuvre de *COI Info* implique le choix d'un ou plusieurs supports pour la circulation de données entre les centres serveurs. Le rapport évoque les différentes solutions techniques disponibles, en compare les avantages et inconvénients, et esquisse une solution qui semble la plus adéquate, compte tenu des besoins de *COI Info* (voir tableau suivant). Toutefois, cette pré-évaluation nécessite une étude technique plus détaillée lors de la mise en oeuvre du SII.

#### UTILISATION DES MOYENS TECHNIQUES

TECHNIQUE DE COMMUNICATION	UTILISATION
Vélo-traitement (échange de disquettes par courrier)	<i>Incontournable pour démarrer COI Info. Il sera utilisé dans les pays où les moyens de télécommunications sont peu fiables. Recours utile en cas de panne d'un système électronique.</i>
Modem + ligne commutée	<i>A éviter, si ce n'est que pendant une brève période d'expérimentation.</i>
Réseau de transmission par paquets	<i>A mettre en oeuvre par phases selon:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>les besoins en termes de quantité de données nécessitant une transmission rapide;</i></li> <li>- <i>la disponibilité de financements;</i></li> <li>- <i>la disponibilité et fiabilité de services de transmission par paquets dans les cinq îles.</i></li> </ul>
Location de lignes spécialisées "virtuelles"	<i>Très coûteux. A envisager à long terme, si le volume de données à transmettre s'accroît considérablement.</i>

42. Enfin, la réalisation et la mise en oeuvre du SII dépend étroitement du volet *COI Info* du programme PRIDE. Le rapport suggère un plan de travail en trois étapes qui ne doivent pas être interprétées comme des échéances strictes d'un calendrier, mais comme un découpage conceptuel permettant ainsi de construire un calendrier réel quand le PRIDE sera engagé (voir tableau suivant).

**Phase 1:** Le travail sera accompli au cours du projet actuel. Il s'agit d'identifier les besoins, élaborer un schéma directeur, et réaliser une maquette d'un des outils (liste des entreprises).

**Phase 2:** Travaux à réaliser au cours des deux premières années du programme PRIDE. Il s'agit de mettre en place les outils de base d'une infrastructure en information pour la sous-région.

**Phase 3:** Il s'agit des extensions des outils de base et des modes d'exploitation plus sophistiqués, qui pourront être réalisés à moyen terme, en partie par l'initiative privée.

PHASES DE MISE EN OEUVRE DU SII

PHASES	PHASE 1: TRAVAUX À RÉALISER DANS LE CONTEXTE DU PROJET ACTUEL	PHASE 2: TRAVAUX À RÉALISER AU COURS DES 2 PREMIÈRES ANNÉES DU LANCEMENT DE PRIDE	PHASE 3: MOYEN TERME
LISTE D'ENTREPRISES	<i>Réalisation d'une maquette</i>	<i>Extension pour mettre en valeur les compétences internes des entreprises, et des produits intermédiaires commercialisables</i>	
FICHIER DES INTRANTS		<i>Réalisation</i>	
COUT DES FACTEURS		<i>Compilation des données nationales</i>	<i>Création d'une base de données interactive</i>
MAIN-D'OEUVRE		<i>Compilation des besoins: bourse d'emplois</i>	<i>Planification conjointe des programmes de formation</i>
PARTS DE MARCHÉ FILIERES			<i>Réaliser dans le cadre de COI Info, ou par des entreprises privées</i>
TELECOMS	<i>Vélo-traitement</i>	<i>Vélo-traitement, associé à un réseau à paquets pour certains pays</i>	<i>Réseau à paquets + lignes spécialisées si justifiées par les volumes de données</i>

### 2.3.3 Résultats & Conclusions

43. La mission de Blaustein a été réalisée, conformément aux termes de référence établis et au résultat escompté.

## SECTION III: REALISATION DES OBJECTIFS VISES

### 3.1 OBJECTIFS REALISES PAR LE PROJET

44. Même si l'intervention au niveau du volet "Cadre réglementaire et incitatif" n'a pas pu avoir lieu, l'impact du projet sur le développement du secteur privé et de la coopération industrielle dans la sous-région a été jugé satisfaisant. Plus de 140 entreprises représentatives dans chacun des secteurs d'activité étudiés ont participé au déroulement des activités du projet (enquêtes sectorielles, investigation en vue de l'implantation du SII). Une cinquantaine de propositions concrètes de coopération ont pu être enregistrées; et selon la nature des projets et la concordance des intérêts exprimés, les entreprises concernées sont incitées à se rencontrer mutuellement (on a remarqué l'élan suscité par le projet par le déplacement de nombreux opérateurs à Madagascar à l'occasion de la tenue du FIMAG 94 à Antananarivo, dans le but de rencontrer les partenaires malgaches). En reconnaissant que de tels contacts pourraient déboucher sur le renforcement de leurs relations économiques, certains opérateurs ont exprimé le souhait que ces contacts puissent être désormais institutionnalisés.

45. Comme l'a été soulignée par ailleurs, la motivation du secteur privé à la coopération régionale ne s'apparente pas à du bénévolat, mais correspond à un intérêt certain (réduire le coût des facteurs de production; s'assurer de meilleurs approvisionnements; s'assurer de nouveaux débouchés; tirer profit de l'appartenance à une communauté économique). Si les entrepreneurs potentiels peuvent prendre conscience des avantages au niveau d'une association régionale, sans doute agiront-ils. Or, la plupart du temps, ces entrepreneurs ont une perception imprécise de leur environnement - en fait, elles ne disposent pas (ou pas assez) d'informations lui permettant d'évaluer les avantages d'une telle association - ce qui ne leur permet pas d'élaborer des plans d'action efficaces.

46. Le projet se propose de combler à cette lacune en préconisant de nouvelles formes d'intervention plus appropriées au nouveau contexte économique - assistance dans l'identification des opportunités concrètes de coopération, mesures destinées à améliorer l'environnement de coopération, développement d'outils d'aide à la décision (SII). Ce faisant, il a contribué au renforcement de la capacité des opérateurs de dégager des stratégies relationnelles en rapport avec le développement de leurs activités, en vue d'une exploitation optimale des potentialités offertes et d'un renforcement durable de leur position compétitive. De ce fait, le projet contribue pleinement à l'objectif de développement, qui consiste, en l'occurrence, à améliorer les performances de l'activité manufacturière de la sous-région,

grâce à une exploitation rationnelle des synergies d'une part, et des avantages comparatifs d'autre part, entre les pays membres.

47. Enfin, en assistant les entrepreneurs privés afin qu'ils puissent d'eux-mêmes développer leurs projets, le projet contribue également à l'objectif d'intégration régionale. L'intégration que recherche le projet est en fait une intégration dynamique et spontanée, qui repose sur la capacité des opérateurs privés à répondre en temps utiles et de manière efficace aux opportunités d'entreprise qui se présentent. A cet égard, le projet a fourni une assistance appréciable au renforcement de cette capacité, en offrant aux opérateurs les moyens de fonder leurs propres décisions d'entreprise sur une meilleure perception de leur environnement et des opportunités offertes dans les autres pays membres. Ce n'est plus une intégration qui, comme dans les expériences passées, repose sur des programmes d'industrialisation conjoints, établis de façon volontariste par les Etats membres - faisant peu de cas du complexe de forces économiques qui régit la compétitivité et la survie des entreprises - et dont l'efficacité est plus que douteuse.

### 3.1 OBJECTIFS REALISABLES SUITE A L'EXECUTION DU PROJET

48. Suite à l'intervention de ce projet, un certain nombre d'objectifs concrets peuvent être dégagés pour l'action de développement à venir. Ces objectifs et les résultats qui s'ensuivent sont brièvement exposés ci-dessous (leur développement détaillé sera abordé dans la section suivante).

**Objectif de développement:** parvenir à un meilleur renforcement de la compétitivité des entreprises de la COI, grâce à la concrétisation des projets de partenariat au moyen d'un suivi actif des mises en relation d'affaires, à la mise en place progressive du programme de système d'informations industrielles (SII) de la COI, et à la mise en oeuvre des programmes sectoriels d'accompagnement.

- **Objectif immédiat 1:** Consolider les acquis du projet ACCT/PNUD/ONUDI, dans le sens d'une promotion concrète des opportunités de partenariat.

**Résultat 1.1: Des réalisations concrètes de partenariat entre opérateurs privés.**

Un certain nombre de projets de partenariat ont été dégagés à l'issue de l'intervention du projet ACCT/PNUD/ONUDI. Il s'agit de continuer l'effort de promotion en assistant les partenaires potentiels à conclure leurs projets. Ceci nécessite, en l'occurrence, une démarche visant à maximiser l'efficacité des concertations entre partenaires, et des actions ponctuelles propres à chaque cas particulier de partenariat.

**Résultat 1.2: Des dossiers d'investissement "bancables".**

Certains projets de partenariat identifiés plus loin restent encore au simple stade de l'idée, avec des partenaires potentiels non encore identifiés. Il y a nécessité d'instruire les dossiers de partenariat sur des bases rigoureuses, et selon une méthodologie reconnue internationalement.

**Résultat 1.3: Des études de faisabilité dans des domaines susceptibles d'intérêt pour les entrepreneurs potentiels de la sous-région.**

Un certain nombre d'opportunités de coopération susceptibles d'intéresser les entrepreneurs potentiels ont été identifiées au cours des études sectorielles. Des études de faisabilité ont été recommandées, plus précisément pour:

- l'installation de briquetteries à Madagascar;
- l'établissement d'une société régionale de pêche du thon;
- le développement de l'aquaculture à Madagascar;
- la valorisation des produits de mer (notamment à Madagascar);
- la création de galeries de l'artisanat régional dans chaque pays de la COI.

- **Objectif immédiat 2:** Renforcer les capacités de la COI dans son rôle de soutien effectif à l'initiative privée en matière d'intégration industrielle.

**Résultat 2.1: Mise en place du SII de la COI.**

Le Conseil des Ministres de la COI a récemment approuvé le *Programme de Développement Intégré des Echanges* (PRIDE), dont l'une des composantes consiste justement en la création d'un système d'informations commerciales et industrielles (COI Info). COI Info est conçu comme un support de banques de données, documentation, publications, collection d'informations et réseaux de distribution, ainsi que tout autre outil qui favorise la coopération commerciale et industrielle dans la sous-région. L'idée sous-jacente est d'optimiser l'exploitation d'un matériel informatique mis en place dans le cadre du programme PRIDE pour créer un SII propre aux besoins spécifiques des opérateurs industriels.

La mission de Blaustein (phase I) a étudié en particulier les carences de l'information industrielle au niveau de COI Info, et dressé l'ébauche de l'architecture d'un SII approprié au vu des besoins pratiques des opérateurs. La phase suivante (phase II) consiste à mettre progressivement en place le SII, selon un plan de réalisation en trois phases.

**Résultat 2.2: Une bourse régionale de sous-traitance & d'expertise dans le secteur "fabrications métalliques".**

Dans ce secteur, la coopération inter-entreprise devrait se développer pour offrir des matériels et services communs, en réponse à des appels d'offres régionaux, voire internationaux. L'existence d'une bourse de sous-traitance & d'expertise doit faciliter cette coopération.

Serdi à Madagascar pourrait mettre sur pied une telle bourse. Il est certain que l'utilisation d'une main-d'oeuvre habile et des équipements disponibles, mais de qualité très inégale, peut donner naissance à une bourse de sous-traitance apportant à chaque entreprise une plus grande productivité de ses équipements. Cette bourse devrait cependant être étendue à Maurice - dont certaines entreprises (Punching Tools, Forges Tardieu, Taylor Smith, Maxworks) disposent dans leur domaine d'un équipement exceptionnel - et à la Réunion - dont l'expérience et la formation des hommes seraient utiles (des entreprises comme ITM et CMOI auront certes un rôle important à jouer). A Madagascar, des entreprises comme Cimelta-Jeumont et Socommi devraient en faire partie.

En parallèle, un fichier d'experts disponibles devrait être créé. Il s'agirait de recenser les cadres disposant d'une expérience reconnue dans une activité donnée et pouvant être détachés par leur entreprise qui ferait rémunérer les prestations accomplies.

- **Objectif immédiat 3:** Encourager et renforcer les actions de partenariat dans la COI par la mise en oeuvre des programmes sectoriels visant à résoudre certains problèmes urgents du goulot d'étranglement au niveau des secteurs.

**Résultat 3.1: Un programme de mise en place d'un ensemble harmonisé de codes de normalisation des productions dans les secteurs "matériaux de construction"/"fabrications métalliques".**

Le problème des normes se pose, tant pour les activités liées à la construction que pour les fabrications métalliques. La Réunion applique des normes métropolitaines, très strictes, tandis que Maurice applique ses "normes", différentes de celles de la Réunion, notamment en matière anti-cyclonique. Madagascar, les Seychelles et les Comores n'ont pas établi de normes particulières. Les normes différentes (ou leur absence) limitent la coopération entre les pays membres, et ne favorisent pas les échanges technologiques. Il est urgent de mettre en place un ensemble harmonisé des codes de normalisation des productions, en vue d'accélérer la coopération industrielle et les échanges technologiques entre les pays membres.

**Résultat 3.2: Une stratégie de la filière "bois" à Madagascar.**

Les ressources forestières de Madagascar pourraient constituer une source d'approvisionnement intéressante pour les autres pays de la COI. Cependant, il y a nécessité de revoir toute la filière "bois" à Madagascar. L'application de normes de production et la recherche de partenaires qui, pour garantir leur approvisionnement, feront adopter et respecter ces normes paraît être l'une des voies à explorer. Une stratégie de développement de la filière "bois" à Madagascar s'impose, compte tenu des objectifs de développement du pays et des besoins de coopération avec d'autres pays membres.

**Résultat 3.3: Un programme de renforcement des capacités des opérateurs malgaches à s'organiser pour exporter (secteur "fruits & légumes").**

La coopération régionale devrait être très intense dans ce secteur: quatre îles sont importatrices de fruits & légumes, et Madagascar pourrait être leur fournisseur. Mais les contraintes qui existent en matière de transport, de normes, et de problèmes administratifs constituent actuellement un frein au développement de la coopération.

Une action en profondeur s'impose pour aider Madagascar à mettre sur le marché ses légumes & fruits, sous forme de produits frais, mais aussi de produits transformés (haricots verts très fins, asperges, confitures de fruits exotiques, ...). Il s'agit d'une opération importante puisqu'elle oblige à considérer l'amont (collecte, stockage, transport), en même temps que l'aval (chaîne de froid, emballage et conditionnement, contrôle sanitaire et de qualité, formalités administratives). Une telle opération ne peut être menée à bien qu'avec des spécialistes à chaque niveau, et des opérateurs qui ont la volonté de réussir.

**Résultat 3.4: Un programme de structuration de la distribution orientée vers le commerce régional et extra-régional dans le secteur "artisanat".**

La distribution des objets d'artisanat est actuellement mal organisée faute d'opérateurs économiques compétents, aussi bien du côté des artisans que du côté des importateurs. Il y a urgence d'une action d'incitation à une structuration de la distribution orientée vers le commerce régional et extra-régional: recherche de distributeurs, actions de soutien au niveau des producteurs pour satisfaire les distributeurs, appui aux importateurs (COI et hors COI). Il y a lieu d'envisager dans ce cadre une étude de faisabilité visant à la création de galeries de l'artisanat régional dans chaque pays de la COI.

**Résultat 3.5: Une stratégie du secteur "viande".**

Ce secteur n'a pas vraiment fait l'objet de coopération régionale dans le passé. Pourtant, les possibilités existent et sont nécessaires pour le développement régional du secteur, car les atouts nationaux sont insuffisants, bien que complémentaires. Il y a lieu de formuler en priorité une stratégie de développement à l'échelle régionale.

## SECTION IV: PLAN D'ACTION

### 4.1 INTRODUCTION

49. Le plan suivant a été proposé dans le but d'accélérer le processus de promotion de la coopération industrielle au sein de la COI, à travers la continuation des efforts engagés au cours du projet ACCT/PNUD/ONUDI. Il s'agit plus précisément de consolider les résultats de ce projet autour de trois principaux axes de développement:

- (i) La poursuite de la promotion de projets de partenariat entre opérateurs privés de la sous-région, grâce à un suivi actif des mises en relation d'affaires dans les secteurs concernés (programme de concrétisation des projets de partenariat).
- (ii) La poursuite de la mise en place progressive du système d'informations industrielles (SII), qui vient en appui à l'action concrète de promotion de projets de partenariat.
- (iii) Enfin, la mise en oeuvre des programmes sectoriels visant à lever certains des problèmes les plus urgents du goulot d'étranglement au niveau des secteurs afin de permettre un véritable ancrage de la coopération industrielle dans la sous-région (programmes sectoriels d'accompagnement).

50. Le plan retient donc un pôle de concentration (le programme de concrétisation des projets de partenariat) et deux axes de support qui sont d'une part, le système d'informations industrielles, et d'autre part, les programmes d'accompagnement au niveau des secteurs.

### 4.2 PROGRAMME DE CONCRETISATION DES PROJETS DE PARTENARIAT

#### 4.2.1 Objectifs

51. Le but de ce programme est d'établir un groupe de travail (ou Comité) composé de spécialistes sectoriels et d'experts de l'industrie (normalisation & réglementations, stratégies industrielles, promotion commerciale), et qui a pour mission de piloter l'ensemble des programmes. Ce Comité de pilotage sera responsable du suivi de l'aboutissement des mises en relation d'affaires, de la mise en place du SII, de la mise en oeuvre des programmes sectoriels, de l'organisation des concertations régulières dans les différents secteurs, de l'initiation des études, et de la collecte et diffusion des

informations techniques appropriées aux différents organismes concernés. Il sera aussi le point focal pour l'organisation des forums techniques sur les matières d'intérêt commun aux pays membres.

#### 4.2.2 Stratégie du Programme

52. Dans la continuité du projet ACCT/PNUD/ONUDI, ce programme vise précisément à soutenir les effets d'offre en renforçant la compétitivité des entreprises de la sous-région, grâce à une exploitation systématique des synergies et complémentarités offertes dans les pays voisins tout en favorisant la concurrence entre pays membres.

53. L'approche du programme se veut, encore une fois, **pragmatique**, en associant directement et étroitement le secteur privé au développement et à la réalisation concrète de leurs projets de partenariat. Elle est également **consistante** avec les efforts d'industrialisation en cours, visant notamment au regroupement régional des entreprises afin de s'assurer d'une meilleure compétitivité de leurs activités.

#### 4.2.3 Mise en Oeuvre du Programme

54. Dans sa phase de démarrage, le programme s'attachera à résoudre les problèmes qui peuvent surgir au niveau des mécanismes de concertation entre partenaires potentiels. *A priori*, plusieurs difficultés peuvent se présenter, en particulier sur le plan de la participation des opérateurs, de leurs motivations et de la capacité de dégager des stratégies relationnelles entre les opérateurs. A cet égard, une variété de facteurs peuvent concourir à créer des situations bien différentes, par exemple:

- les perceptions mutuelles développées par les opérateurs eu égard aux comportements et pratiques antérieurs;
- le type, la fréquence et l'intensité des relations préalablement entretenues entre les intervenants;
- le degré d'expérience dans la participation à des tables de concertation ou à des opérations collaboratives;
- le caractère public ou privé des opérateurs individuels;
- le déséquilibre entre participants selon leur taille, leur influence ou leur niveau d'organisation.

55. A ce stade, les principales tâches à réaliser viseront à identifier:

- les conditions et le potentiel de collaboration au sein du secteur;
- les actions préalables qui peuvent être entreprises pour éliminer les obstacles au partenariat;
- les terrains de discussion pour l'engagement des concertations.

56. Le potentiel de collaboration reposant sur l'existence de **noyaux d'entreprises porteuses de dynamique industrielle**, il s'agira d'identifier celles-ci sur la base de facteurs tels que l'accès/contrôle des ressources permettant la diversification des produits/marchés, des manifestations de savoir-faire particulier, etc..

57. Ceci permettra de déterminer au préalable le type de relations aptes à dégager les avantages les plus importants pour les partenaires potentiels dans chaque situation, et de proposer ainsi pour concertation des projets susceptibles de soutenir la convergence d'intérêts et autour desquels la coopération entre les entreprises sera initiée.

58. A l'issue de la concertation, des recommandations relatives à l'approfondissement de certains aspects (ressources requises, organisation, études complémentaires, etc.) seront proposées, ainsi que celles portant sur le cadre institutionnel, les ressources nécessaires, le mode de gestion, etc... des organismes sectoriels de concertation à mettre sur pied. Le programme aidera à mettre ces recommandations en pratique en initiant des actions ponctuelles propres à chaque cas particulier de partenariat (par exemple, pour tel projet, il s'agira d'effectuer des démarches auprès des autorités locales concernées; pour tel autre, il s'agira d'effectuer une étude de marché complémentaire).

59. Les contraintes légales et réglementaires, qui nécessitent l'ajustement des législations et réglementations nationales afin de permettre ou faciliter les ententes au niveau d'une association régionale, devront faire l'objet d'une autre démarche.

60. Dans une étape ultérieure, le programme développera des études d'investissement dans des domaines de coopération susceptibles d'intérêt pour les entrepreneurs potentiels de la sous-région: projet de fabrication de briques comprimées stabilisées à froid, projet de société régionale de pêche du thon, projet de développement de l'aquaculture, projet de valorisation des produits de la mer, projet d'installation de galeries de l'artisanat régional dans chaque pays de la COI (voir annexe B).

#### 4.2.4 Durée du Programme

61. Le programme est initialement envisagé sur une base continue, bien que certaines activités spécifiques peuvent varier dans le temps. Les activités initiales seront organisées à travers une série de projets spécifiques qui seront esquissés ci-dessous. Seuls, les projets 1 et 2 sont développés en détail dans l'annexe B.



faisabilité pour l'organisation d'une bourse régionale de sous-traitance et d'expertise dans le secteur des fabrications métalliques (projet 8).

#### **4.3.2 Stratégie du Programme**

64. La stratégie consiste à capitaliser sur les acquis du programme PRIDE pour instaurer un SII susceptible de répondre aux besoins des entreprises locales souhaitant développer des actions de partenariat dans la sous-région. L'idée sous-jacente est d'optimiser l'exploitation d'un matériel informatique mis en place dans le cadre du programme PRIDE, en y greffant le SII.

65. Un pragmatisme rigoureux est appliqué dans la démarche de mise en place du SII. Celui-ci, pour être utile, doit être étroitement articulé avec les stratégies de développement des pays membres, et prendre en considération les possibilités réalistes de coopération dans la sous-région. Il doit, en outre, être réaliste, et de coût modéré. Il doit enfin tenir compte des capacités techniques des différents pays membres, et s'appuyer autant que possible sur les structures existant à l'échelle nationale.

#### **4.3.3 Mise en Oeuvre du Programme**

66. Du fait que la configuration complète du SII et sa réalisation effective doivent encore dépendre du volet *COI Info* de PRIDE, le programme s'attellera dans un premier temps à construire les "outils de base" du SII qui devront constituer l'infrastructure de base en information. Les outils de base à développer en premier lieu concernent la liste d'entreprises, le fichier des intrants, le fichier des coûts de facteurs, et le fichier main-d'oeuvre incluant la bourse d'emplois. Ces outils seront établis, principalement sur base de la compilation des données nationales.

67. Dans le domaine de l'information, on fait la distinction entre, d'une part, certaines activités qui relèvent clairement de l'infrastructure d'un pays (ces activités sont appelées des "outils de base"; il s'agit de la collecte et la compilation de statistiques unitaires, dont les modes d'utilisation et les utilisateurs ne sont pas tous connus *a priori*), et d'autre part, des activités qui se rapprochent plus de l'activité marchande. Dans ce dernier cas, les modes d'utilisation plus sophistiqués des données de base sont réalisés pour un client connu, en procédant par des croisements et des combinaisons, dont le choix dépend étroitement des besoins spécifiques du client.

68. Des modes d'exploitation plus sophistiqués du SII (par exemple, parts de marché, "cartes" de filières) impliquent de croiser, avec des informations "purement" industrielles contenues dans les outils de base, des données venant d'autres sources. Ceux-ci seront développés dans une phase ultérieure (après le lancement de PRIDE), en partie par l'initiative privée. A



#### 4.4 PROGRAMMES SECTORIELS D'ACCOMPAGNEMENT

##### 4.4.1 Objectifs

70. Ces programmes ont été établis afin de résoudre certains des problèmes les plus urgents du goulot d'étranglement au niveau des secteurs, de façon à permettre un véritable ancrage de la coopération industrielle au sein du COI. Selon la problématique propre à chaque secteur, un certain nombre de problèmes et obstacles à la coopération du secteur privé ont été relevés avec insistance, tels que le problème de normalisation harmonisée des productions dans les secteurs "*matériaux de construction*" / "*fabrications métalliques*", les capacités limitées des opérateurs malgaches à s'organiser pour exporter dans le secteur des "*fruits & légumes*".

##### 4.4.2 Stratégie de Mise en Oeuvre

71. La nature et la complexité de ces problèmes (souvent d'ordre institutionnel) implique de la part des États membres qu'ils consentent à investir leurs efforts et moyens dans la levée des goulots d'étranglement et la restauration de mesures incitatives qui permettront l'afflux de capitaux et de partenaires.

72. La mise en oeuvre des programmes sectoriels d'accompagnement doit nécessairement s'inscrire dans la durée et être réalisée avec le concours et l'assistance des acteurs publics et/ou privés (locaux ou étrangers), et des organismes internationaux.

##### 4.4.3 Mise en Oeuvre des Programmes

###### *Programme d'accompagnement dans les secteurs "Matériaux de Construction" / "Fabrications Métalliques"*

73. Le programme s'attachera dans un premier temps à s'attaquer au problème posé par les normes différentes (ou leur absence) au sein de la COI. Ce problème se pose, tant pour les activités liées à la construction que pour les fabrications métalliques. Les normes différentes (ou leur absence) limitent la coopération entre les pays membres; elles ne favorisent pas les échanges technologiques (projet 10 en annexe B).

74. Dans un deuxième temps, le programme procédera à la formulation d'une stratégie de développement de la filière "*bois*" à Madagascar (voir projet 10 en annexe B). Les ressources forestières malgaches pourraient constituer une source d'approvisionnement intéressante pour les pays de la COI. Mais, il y a nécessité de revoir toute la filière bois à Madagascar. L'application de normes de production et la recherche de partenaires qui,

pour garantir leur approvisionnement, feront adopter et respecter ces normes paraît être l'une des voies à explorer.

75. Le programme examinera également l'intérêt que présenterait la création d'une bourse régionale de sous-traitance & d'expertise. L'intérêt d'une telle bourse réside dans l'optimisation de l'utilisation des outils de production (souvent sophistiqués) disponibles dans la sous-région. Cette bourse pourrait immédiatement démarrer dans le secteur des fabrications métalliques, et s'appliquer plus tard à d'autres secteurs (voir projet 8 en annexe B).

#### Programme d'accompagnement dans le secteur "Fruits & Légumes"

76. Ce programme s'attachera à résoudre le noeud le plus important de la coopération du secteur privé dans ce secteur: la capacité très limitée des opérateurs malgaches à s'organiser pour exporter. Il s'agit d'une opération importante, puisqu'elle oblige à considérer l'amont (collecte, stockage, transport), en même temps que l'aval (chaîne de froid, emballage et conditionnement, contrôle phytosanitaire et de normes de qualité, formalités administratives). Une telle opération ne peut être menée à bien qu'avec des spécialistes à chaque niveau, et des opérateurs qui ont la volonté de réussir (voir projet 11 en annexe B).

77. En même temps, le programme suivra avec beaucoup d'attention l'aboutissement des mises en relation d'affaires dans ce secteur. Plus que dans les autres secteurs, si ce n'est celui de la viande, les contraintes qui pèsent sur le développement des productions et de la mise en marché nécessitent des concertations régulières entre les différents protagonistes.

#### Programme d'accompagnement dans le secteur "Artisanat"

78. Ce programme s'attellera à résoudre le goulot d'étranglement au niveau de la distribution des objets d'artisanat, qui est actuellement mal organisée faite d'opérateurs économiques compétents, aussi bien du côté des artisans que du côté des importateurs. Le programme fournira ainsi des incitations pour une structuration de la distribution orientée vers le commerce régional et extra-régional: recherche de distributeurs, actions de soutien au niveau des producteurs pour satisfaire les distributeurs, appui aux importateurs (COI et hors COI).

79. Dans ce cadre, le programme initiera l'étude de faisabilité pour la création de galeries de l'artisanat régional dans chaque pays de la COI (projet 6).

Programme d'accompagnement dans le secteur "viande"

80. Ce programme s'attachera plus particulièrement à formuler une **stratégie régionale de développement** du secteur. Au niveau régional, le secteur n'a pas vraiment fait l'objet de partenariat dans le passé. Pourtant, les possibilités existent, et sont nécessaires pour le développement, à l'échelle régionale, du secteur, car les atouts nationaux sont insuffisants, mais complémentaires.

81. Cette stratégie semble, *a priori*, devoir s'appuyer sur les atouts nationaux qui sont:

- l'avantage des abattoirs malgaches agréés par la CEE;
- la technologie disponible dans la sous-région (Maurice et surtout Réunion où plusieurs entreprises du secteur étaient précédemment actives à Madagascar);
- les réseaux commerciaux que les partenaires de la COI (notamment Maurice) ont su se constituer en Europe;
- l'existence d'une industrie agro-alimentaire forte (Food & Allied Industries Ltd, Royal Bourbon, ...) qui pourrait intervenir sur des projets orientés vers les marchés locaux et la grande exportation (plats cuisinés, par exemple).

pour développer des activités de partenariat dans des domaines tels que la valorisation des produits de Madagascar, et la production orientée vers la grande exportation.

#### 4.4.4 Séquence d'Exécution

82. La séquence d'exécution des programmes sectoriels d'accompagnement est montrée dans le schéma d'ensemble suivant:

## SEQUENCE D'EXECUTION DES PROJETS

PROJET	ANNEE				
	1	2	3	4	5
<b>PROGRAMME DE CONCRETISATION DES PROJETS DE PARTENARIAT</b>					
Projet 1: Promotion et consolidation des mises en relation d'affaires	██████████				
Projet 2: Etude de fais. (fabrication de briques comprimées stabilisées à froid à Madagascar)	██████				
Projet 3: Etude de fais. (société régionale de pêche du thon)		██████████			
Projet 4: Etude de fais. (développement de l'aquaculture à Madagascar)	██████				
Projet 5: Etude de fais. (valorisation de produits de la mer à Madagascar)	██████				
Projet 6: Etude de fais. (création de galeries de l'artisanat régional dans chaque pays de la COI)	██████				
<b>PROGRAMME DE SYSTEME D'INFORMATIONS INDUSTRIELLES (SII)</b>					
Projet 7: Mise en place progressive du SII	██████████				
Projet 8: Organisation de la bourse régionale de sous-traitance & d'expertise			██████████		
<b>PROGRAMMES D'ACCOMPAGNEMENT SECTORIELS</b>					
Projet 9: Mise en place d'un ens. harmonisé de codes de normalisation des productions ("matériaux"/"métal")		██████████	██████████	██████████	██████████
Projet 10: Stratégie de la filière "bois"		██████████	██████████	██████████	██████████
Projet 11: Renforcement de la capacité des opérateurs malgaches pour s'organiser à exporter ("fruits & légumes")		██████████	██████████	██████████	██████████
Projet 12: Organisation de la distribution dans le secteur "artisanat"		██████████	██████████	██████████	██████████
Projet 13: Stratégie régionale de développement du secteur "viande"		██████████	██████████	██████████	██████████

## SECTION V: CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

83. Les interventions prévues dans le cadre du projet ACCT/ PNUD/ONUDI arrivent à leur terme; le projet se trouve maintenant à un stade où d'autres efforts de développement doivent être consenties afin de préserver les acquis du projet. Il s'agit, d'une part, de la nécessité d'assurer un suivi actif des mises en relation d'affaires, en ce qui concerne les projets de partenariat identifiés plus loin. Il faut, d'autre part, prévoir la mise en place progressive du système d'informations industrielles, qui viendra en appui aux opérations de partenariat du secteur privé. Il faut enfin mettre en oeuvre certaines options stratégiques au niveau des secteurs, afin de lever rapidement certains des goulots d'étranglement et permettre un véritable ancrage de la coopération du secteur privé dans la sous-région.

84. A cette fin, un plan d'action a été élaboré et recommandé pour exécution. Au vu des ressources limitées de financement, il a été jugé préférable de se concentrer sur un nombre limité de projets afin de dégager des produits pertinents et susceptibles de gagner l'adhésion du secteur privé local, l'objectif final qui a toujours prévalu étant la promotion concrète des actions de partenariat entre opérateurs privés, en vue d'améliorer la compétitivité des entreprises de la sous-région.

85. Les programmes et projets d'assistance et d'investissement préconisés dans le cadre de ce plan d'action sont loin d'être exhaustifs; ils se concentrent sur l'essentiel et cherchent plutôt à exploiter des synergies, là où c'est disponible (cas du SII, de la bourse de sous-traitance & d'expertise, par exemple). A cet égard, ils reflètent le souci de pragmatisme qui a toujours prévalu au cours de nos interventions. Ces programmes sont aussi conçus à l'intention des organismes multilatéraux soucieux d'examiner les moyens qui s'offrent de soutenir plus globalement et avec plus d'efficacité le développement du secteur privé et de la coopération régionale.

86. Enfin, il convient de formuler quelques recommandations d'ordre pratique à l'égard de la COI:

- (i) La COI traverse en ce moment une période déterminante de son histoire. Le manque de résultats dans son action a engendré une certaine impatience et un sentiment général de scepticisme parmi les opérateurs privés. Pour combattre ce scepticisme, il est urgent de répondre de manière efficace aux préoccupations du secteur privé.
- (ii) Le plan d'action préconisé s'efforce de circonscrire ces préoccupations à l'intérieur d'un nombre limité de programmes et projets d'assistance et d'investissement, qui sont susceptibles de maximiser l'efficacité des

efforts destinés à promouvoir la coopération régionale. Il est recommandé à la COI de sélectionner lesquels de ces programmes et projets elle est mesure de fournir un soutien efficace ou un conseil technique approprié.

- (iii) Afin d'être crédible aux yeux du secteur privé, la COI doit délimiter le champ des activités à entreprendre éventuellement; c'est pourquoi, il est recommandé que son intervention soit désormais plus sélective et mieux ciblée.
- (iv) Afin que le secteur privé s'implique davantage dans l'exécution de ces projets et programmes et qu'il les considère comme les siens, il est suggéré de constituer une "task force" de pilotage des programmes, issue du secteur privé. Il s'agit en fait d'un Comité indépendant, composé de spécialistes sectoriels et d'experts de l'industrie recrutés à travers des associations professionnelles et des clubs d'industriels au niveau régional, et qui travaillera en étroite collaboration avec les opérateurs privés. Le Comité sera doté d'une compétence officielle pour parler au nom du secteur privé, et servira de point focal pour répercuter auprès de la COI les problèmes de blocage au niveau de la coopération du secteur privé, qui nécessitent des solutions d'urgence.
- (v) La COI doit être diligente pour apporter des réponses concrètes et adaptées à ces blocages, en interpellant, au besoin, les autorités nationales compétentes.
- (vi) Le problème de financement doit être aussi pris en considération. A ce niveau, aucune estimation n'a encore été fournie du montant d'investissement requis dans le cadre du plan d'action. Il est temps pour la COI de procéder à une évaluation des besoins potentiels et d'envisager les mesures nécessaires afin de s'assurer de la disponibilité future du financement. A cet égard, la COI devra fixer ses priorités tant pour ce qui est de son action propre que de l'aide extérieure.

87. A l'égard des organismes d'aide extérieurs et, en particulier, des organismes multilatéraux d'assistance, il convient d'ajouter également quelques observations générales.

- (vii) Des évaluations indépendantes de l'efficacité d'un projet d'assistance technique devraient normalement précéder tout engagement d'aide extérieure additionnelle destinées à ce projet. Plutôt que de retarder le démarrage des programmes et projets préconisés dans le cadre de ce travail en attendant les résultats d'une évaluation de ce genre, il est recommandé de concevoir le projet ACCT/PNUD/ONUDI et ses extensions préconisées comme un ensemble de projets-pilotes.

(viii) Enfin, pour terminer, il convient aussi de remarquer que les interventions prévues dans le cadre du projet ACCT/PNUD/ONUDI et de ses extensions préconisées reflètent l'état actuel de notre réflexion sur la meilleure manière d'apporter l'assistance en matière de coopération et d'intégration régionale. Cette réflexion certes évoluera à mesure que les données d'expérience et les leçons qui s'en dégageront apporteront des éléments nouveaux, et que nos travaux dans cette direction progresseront. Nous sommes cependant soucieux de partager notre expérience et joindre nos efforts à tous les partenaires de l'action de développement désireux de promouvoir le secteur privé et la coopération industrielle régionale dans les pays en développement.

---

SECTEUR	PROJETS	FIRME(S) PROMOTRICE(S)	PARTENAIRE(S) POTENTIEL(S)
Pêche	[1] Production de beignets (de crevettes et de calamars) à Madagascar.	<b>DABY Co Ltd (Maurice)</b> <u>Domaine d'activité:</u> Importateur de poissons, crevettes et calamars de Madagascar et de l'Inde. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Recherche un partenaire financier et commercial au niveau du traitement de la crevette et des calamars (beignets).	<b>SOCIETE COMMERCIALE ET INDUSTRIELLE DE MADAGASCAR (Madagascar)</b> <u>Domaine d'activité:</u> Importation et exportation (de produits locaux).
Pêche	[2] Implanter une chambre froide de 400 m3, un tunnel de congélation et une machine à glace (investissements de 2 millions FF) pour exploiter les poissons de fond et les crustacés sous une forme congelée.	<b>VICKING OCEAN (Réunion)</b> <u>Domaine d'activité:</u> Pêche des pélagiques pour l'exportation vers la métropole, les USA et le Japon. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Possédant 12 bateaux, la société serait intéressée pour développer un partenariat aux Comores afin d'investir dans un bateau pour la pêche de crustacés et de poissons de fond, ainsi que dans les infrastructures nécessaires pour assurer une chaîne de froid (chambre de congélation, tunnel à terre et machine à glace).	<b>REFRIGEPECHE-OUEST (Madagascar)</b> <u>Domaine d'activité:</u> Crevettes surgelées <u>Intérêt potentiel:</u> Projet d'élevage de crevettes d'aquaculture.  <i>COMMENTAIRE: VICKING OCEAN n'est pas intéressée aux sociétés comoriennes proposées (ETS DINI CHARIF, ETS ABDOU MBECHEZI), et envisage de se déplacer à Madagascar. Il lui a été suggéré de se mettre en contact avec REFRIGEPECHE-OUEST.</i>
Pêche	[3] Développer les activités de pêche dans les eaux malgaches (poissons, crevettes).	<b>TALBOT FISHING &amp; Co Ltd (Maurice)</b> <u>Domaine d'activité:</u> Pêche industrielle sur les bancs. Grande expérience dans la pêche hauturière (la plus ancienne société de pêche à Maurice). <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Cherche partenaire pour développer les activités de pêche dans les eaux malgaches.	Partenaire potentiel non encore identifié.
Pêche	[4] Valorisation des produits de la pêche ou de l'agro-alimentaire (charcuterie) à Madagascar.	<b>ARMEMENT DES MASCAREIGNES (Réunion)</b> <u>Domaine d'activité:</u> Etabli depuis 40 ans dans le domaine de la pêche, la firme travaille avec Maurice et les Seychelles. Elle possède une société de pêche de crevettes à Madagascar. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Cherche un partenaire à Madagascar dans le domaine des produits de la pêche ou de l'agro-alimentaire (charcuterie), pour mieux utiliser sa thermoformeuse (qui sert à fabriquer des barquettes).	<b>BONGOU (Madagascar)</b> <u>Domaine d'activité:</u> Vinaigrerie (1.000 à 1.500 bouteilles/jour). Condiments (cornichons, poivre vert, petits oignons, piments, achars confits). Foie gras.  <i>COMMENTAIRE: BONGOU pourrait s'avérer intéressante pour une éventuelle coopération dans le domaine agro-alimentaire. Cependant la firme réunionnaise a connu des déboires dans l'environnement institutionnelle de Madagascar, ayant été victime d'une mesure administrative qui immobilise 13 de ses bateaux.</i>

SECTEUR	PROJETS	FIRME(S) PROMOTRICE(S)	PARTENAIRE(S) POTENTIEL(S)
Pêche	[5] Offre de coopération technologique (technologie de production de juvéniles).	<b>CAMERON HATCHERY Co Ltd [Maurice]</b> <u>Domaine d'activité:</u> Producteur de juvéniles de Cameron d'eau douce avec technologie de production avancée. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Exportation de juvéniles sur la Réunion. ■ Transfert de la technologie de production vers Madagascar et Seychelles.	Partenaire potentiel non encore identifié.
Pêche	[6] Elevage de crevettes d'aquaculture à Madagascar.	<b>REFRIGEPÊCHE-OUEST [Madagascar]</b> Voir projet [2]. <u>Remarque:</u> N'ayant pas d'expérience dans l'aquaculture, l'entreprise cherche un partenaire technique et financier pour lancer le projet.	Partenaire potentiel non encore identifié.
Pêche	[7] Importation des produits de pêche de Madagascar.	<b>NOORDALLY FISHING Co Ltd [Maurice]</b> <u>Domaine d'activité:</u> Pêche dans les eaux mauriciennes. Importation de crevettes congelées de l'Inde et réexportation sur la Réunion. Importation de fruits d'Australie et de France. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Recherche un accord avec des sociétés malgaches pour l'importation de crevettes, langoustes congelées et crabes vivants.  <b>MASCAREIGNES AGRO-PRODUCT [Maurice]</b> <u>Domaine d'activité:</u> Importation de veau d'Afrique du Sud pour le marché local. Importation de viande congelée (2 à 3 conteneurs par mois). Exportation de poisson frais sur la Réunion. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Importer du poisson des Seychelles, des crustacés et de la viande fraîche de Madagascar. ■ Exporter des légumes aux Seychelles.	<b>PECHERIE DE NOSE BE [Madagascar]</b> <u>Domaine d'activité:</u> Exportation de produits de pêche.  <b>SOCIETE COMMERCIALE ET INDUSTRIELLE DE MADAGASCAR [Madagascar]</b> Voir projet [1].  <b>REFRIGEPÊCHE-OUEST [Madagascar]</b> Voir projet [2].

SECTEUR	PROJETS	FIRME(S) PROMOTRICE(S)	PARTENAIRE(S) POTENTIEL(S)
Fruits & légumes	[8] Approvisionnement en fruits et légumes frais à partir de Madagascar.	<p><b>MANAGEMENT &amp; DEVELOPMENT (Groupe Food &amp; Allied Industries Ltd (FAIL), Maurice)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Production de poulets (130.000 par semaine), d'aliments pour poulets, de yaourt. Exportation de haricots verts et papayes vers l'Europe. Franchise Kentucky Fried Chicken.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Ouverture d'un bureau à Madagascar avec un représentant permanent. ■ Importation de fruits et légumes frais pour alimenter le réseau PANAGORA et les usines de Maurice.  <u>Remarque:</u> FAIL est en fait un groupe diversifié dont fait partie la société commerciale PANAGORA. Celle-ci exporte les produits alimentaires du groupe, mais aussi d'autres produits importés, vers l'Europe.</p> <p><b>EMMANUEL CADET (Groupe Ireland Blyth Ltd (IBL), Maurice)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Importation de fruits principalement de l'Afrique du Sud.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ S'intéresse à l'importation de fruits frais de Madagascar.  <u>Remarque:</u> IBL est l'un des plus gros groupes mauriciens et dispose de moyens importants. Il détient entre 50% et 60% du marché des fruits importés à Maurice et possède déjà l'infrastructure requise.</p> <p><b>SOCIETE INDUSTRIELLE D'EXPORTATION AGRO-ALIMENTAIRE (SIEAL, Maurice)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Importe des raisins et kiwis d'Australie, des pêches, nectarines, poires et pommes de Zimbabwe, des limons et piments de Rodrigues. Exporte des ananas, litchis et achards de mangues vers l'Europe. Dispose d'une conserverie de poivre vert, piment et limon.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ SIAL importe déjà du poivre vert en vrac de Madagascar et souhaiterait trouver un partenaire malgache pour accroître ses achats de matières premières et éventuellement exporter à ses clients européens à partir de Madagascar.</p>	<p><b>RAMANANDRAIBE EXPORTATIONS (Madagascar)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Exportation de giroflas, café, cacao et vanille. Démarre l'exportation de litchis cette année. Participe à l'extraction d'huiles essentielles.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Accroître ses exportations de fruits avec un partenaire extérieur connaissant les marchés et les techniques de conservation et d'emballages. ■ S'intéresse au procédé CHANE NAM (Réunion) pour l'extraction d'arômes.  <u>Remarque:</u> La société maîtrise bien les problèmes liés à la collecte, mais ne connaît pas les techniques de conservation, emballage, expédition et commercialisation. Les groupes FAIL et IBL pourraient être des partenaires conseillers.</p> <p><b>LECOFRUIT (Madagascar)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Exportation de haricots verts vers l'Europe.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Exporter vers Maurice et l'Europe de fruits et légumes.</p> <p><b>Groupe AGRICO (Madagascar)</b>  Voir projet [13] (le Groupe AGRICO cherche aussi à développer son réseau de distribution de pommes à Maurice/Réunion).</p> <p><i>COMMENTAIRE: 1. Le Groupe FAIL a également entamé le dialogue pour la production de maïs à Madagascar (voir projet [14]). Ce groupe envisage la production de lait caillé, ainsi que la mise en place d'une minoterie aux Comores. D'autres projets sont à l'étude, mais sont de nature confidentielle. Il convient de noter que le Groupe FAIL est de taille importante et dispose de la logistique nécessaire pour mener ses projets régionaux, voire internationaux.  2. D'autre part, EMMANUEL CADET est disposé à importer des fruits de Madagascar. Cependant les produits agricoles frais de ce pays ne sont pas encore d'un niveau acceptable pour l'exportation. Il y a un manque de savoir-faire dans la cueillette et le conditionnement pour l'exportation.</i></p>

SECTEUR	PROJETS	FIRME(S) PROMOTRICE(S)	PARTENAIRE(S) POTENTIEL(S)
Fruits & légumes	[9] Approvisionnement en produits congelés (fruits et légumes, pulpes), avec projet d'installer à moyen terme à Madagascar des unités de transformation de produits frais en produits semi-finis (pulpes) pour approvisionner les usines de Maurice/Réunion.	<p><b>FOOD CANNERS Ltd (Maurice)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Conserverie et fabrication de jus de fruits à partir de matières premières en provenance de pays hors COI.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Souhaite importer des fruits et légumes congelés de Madagascar. ■ Disposé à investir dans une unité de transformation de produits frais en produits semi-finis (pulpes), pour être transformés en produits finis à Maurice.</p> <p><b>ROYAL BOURBON (Réunion)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Production de conserves de légumes secs (haricots), confitures, fruits au sirop, condiments (achards), poudres chocolatées, produits déshydratés (sous licence Corn Products Corporation). Une partie de cette technologie alimentaire pourrait être transférée à Madagascar à moyen terme.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Souhaite actuellement importer des pulpes congelées et envisage à installer ultérieurement une unité de production à Madagascar (a déjà un partenaire à Maurice).</p>	<p><b>CODAL (Madagascar)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Conserverie de poivre vert, fruits et légumes.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Pourrait être intéressé par un partenariat pour développer ses activités dans le domaine de la transformation des litchis (pulpes congelées) et de la production de haricots verts extra fins.</p> <p><b>RHEMAN (Madagascar)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Collecte et vente/export des produits agricoles tels que café, vanille, girofle, poivre vert, cannelle.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Souhaite se diversifier dans la collecte et transformation des fruits. ■ Pourrait être intéressé par les projets FOOD CANNERS et ROYAL BOURBON.</p>
Fruits & légumes	[10] Implantation de chambres froides pour le stockage des pommes (et autres fruits et légumes) à Madagascar.	<p><b>Groupe AGRICO (Madagascar)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Travaille avec le monde rural (vente d'engrais et de matériels agricoles). Dispose d'une ferme de 370 ha, avec 200 ha de pommiers et 15 ha de géranium.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Cherche partenaire pour l'implantation des chambres froides pour le stockage des pommes, afin d'étaler les ventes et exporter sur l'Europe (2,7 milliards FMG d'investissement; le partenaire devrait disposer d'un réseau commercial pour écouler la production et pouvoir participer financièrement au projet). ■ Le projet pourrait être étendu pour exporter d'autres fruits (tels que poires, abricots, ananas, pok-pok), des légumes et champignons. ■ AGRICO s'intéresse aussi à la fabrication de jus de fruits (pommes, ananas), confitures, ... et l'extraction d'arômes. ■ Recherche également partenaires commerciaux pour la distribution des pommes à Maurice/Réunion.</p>	<p><b>MANAGEMENT &amp; DEVELOPMENT (Groupe FAIL, Maurice)</b>  Voir projet [8].  <u>Remarque:</u> Le Groupe FAIL est de taille importante et dispose de la logistique nécessaire pour mener à bien les projets d'AGRICO.</p> <p><b>EMMANUEL CADET (Groupe IBL, Maurice)</b>  Voir projet [8].  <u>Remarque:</u> idem que FAIL.</p>

SECTEUR	PROJETS	FIRME(S) PROMOTRICE(S)	PARTENAIRE(S) POTENTIEL(S)
Fruits & légumes	[11] Offre de coopération technologique (technologie d'extraction d'arômes).	<p><b>Groupe CHANE NAM (Réunion)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Production et conditionnement de glaces (Miko). Fabrication de viennoiserie surgelée. Production de jus de fruits. Importation de produits de marque. Société de R&amp;D (Aurore Développement).  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Le Groupe CHANE NAM a mis sur pied une unité d'extraction d'arômes et cherche des partenaires industriels (notamment à Madagascar) qui pourraient être intéressés par sa technologie. ■ Cherche aussi partenaires pour la fabrication industrielle de pain et viennoiseries.</p>	<p><b>Groupe AGRICO (Madagascar)</b>  Voir projet [10].  <u>Remarque:</u> AGRICO a exprimé son intérêt dans l'activité d'extraction d'arômes.</p> <p><b>RAMANANDRAIBE EXPORTATIONS (Madagascar)</b>  Voir projet [8].  <u>Remarque:</u> Etant un groupe important, bien organisé, et financièrement solide, RAMANANDRAIBE pourrait être un partenaire intéressant pour le transfert du procédé CHANE NAM à Madagascar.</p>
Fruits & légumes	[12] Production de jus de fruits/d'emballages métalliques à Madagascar.	<p><b>COJUM (Madagascar)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Fabrication de concentrés de fruits; embouteillage d'eau minérale.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Cherche partenaires industriels dans le domaine des jus de fruits/eau minérale. ■ S'intéresse à tout offre de transfert d'un équipement ancien en bon état à Madagascar, pour la fabrication de boîtes métalliques (offre de METALCAN, Maurice) destinées aux jus de fruits. ■ Cherche partenaires à Maurice/Réunion pour vendre de la chaux.</p> <p><b>Groupe AGRICO (Madagascar)</b>  Voir projet [10].  <u>Remarque:</u> AGRICO a exprimé un intérêt potentiel pour la fabrication de jus de fruits (pommes, ananas).</p>	<p><b>FOOD CANNERS Ltd (Maurice)</b>  Voir projet [9].  <u>Remarque:</u> Bien qu'intéressé par l'importation de pulpes congelées, cet important fabricant de jus de fruits pourrait développer des synergies en s'associant avec COJUM et/ou AGRIMO.</p> <p><b>METAL CAN MANUFACTURERS Ltd (Maurice)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Fabrique d'emballages métalliques toutes formes et dimensions.  <u>Remarque:</u> Des contacts ont été pris avec COJUM, dans le cadre du projet de fabrication de boîtes métalliques.</p>
Fruits & légumes	[13] Transformation industrielle de fruits à Madagascar.	<p><b>RHEMAN (Madagascar)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Collecte et vente/export de produits agricoles tels que café, vanille, girofle, poivre vert, cannelle.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Veut se diversifier dans la collecte et transformation des fruits. ■ Pourrait être intéressé par les projets FOOD CANNERS (Maurice) et ROYAL BOURBON (Réunion).</p>	<p><b>FOOD CANNERS Ltd (Maurice)</b>  Voir projet [9].</p> <p><b>ROYAL BOURBON (Réunion)</b>  Voir projet [9].</p>

SECTEUR	PROJETS	FIRME(S) PROMOTRICE(S)	PARTENAIRE(S) POTENTIEL(S)
Fruits & légumes	[14] Développer les activités de production de fleurs/plantules, de maïs, etc... à Madagascar.	<p><b>SOCIETE D'EXPANSION, D'APPUI &amp; DE DEVELOPPEMENT (SEAD, Madagascar)</b>  <b>Domaine d'activité:</b> Production de semences de maïs, de poivron et d'arachide. Fabrication d'aliments pour bétail. Production d'oeillets pour l'exportation.  <b>Intérêt potentiel:</b> ■ Souhaite développer des partenariats dans les domaines suivants: production d'engrais, production de fleurs et plantules, production de maïs, technologie pour les arachides grillées.</p>	<p><b>MANAGEMENT &amp; DEVELOPMENT (Groupe FAIL, Maurice)</b>  Voir projet (8).</p> <p><b>SAVANNAH (Maurice)</b>  <b>Domaine d'activité:</b> Toutes les activités de diversification agricole de la sucrerie SAVANNAH.</p> <p><b>COMMENTAIRE:</b> 1. SEAD a été contacté par FAIL pour étudier les possibilités de coopération en matière de production de maïs. Négociations en cours.  2. D'autre part, la société AGREX, qui s'occupe des projets de diversification de SAVANNAH, a plusieurs projets d'implantation à Madagascar. Elle étudie la possibilité d'y produire des fleurs et des fruits pour l'exportation vers la CEE. Les projets sont de nature confidentielle.</p>
Fruits & légumes	[15] Délocalisation des unités d'embouteillage à Madagascar.	<p><b>MAURITIUS OIL REFINERIES (Maurice)</b>  <b>Domaine d'activité:</b> Huiles alimentaires, à partir d'huile brute de soja, tournesol et palme, et embouteillage.  <b>Intérêt potentiel:</b> Souhaite développer des partenariats avec des opérateurs régionaux (notamment réunionnais) pour développer les investissements. ■ Envisage de délocaliser des unités d'embouteillage à Madagascar.</p>	<p><b>RAMANDRAIBE EXPORTATIONS (Madagascar)</b>  Voir projet (9).  <b>Remarque:</b> Etant un groupe important, bien organisé et financièrement solide, RAMANANDRAIBE pourrait être un partenaire intéressant pour le projet de MAURITIUS OIL REFINERIES.</p>
Matériaux de construction	[16] Projet de fabrication de parpaings à Madagascar.	<p><b>SOBEX (Réunion)</b>  <b>Domaine d'activité:</b> Transformation de granulats en béton pour routes et bâtiments. Fabrication d'une gamme complète de béton. Fabrication de 33 différents modèles de bloc. Construction de maisons clé-en-main.  <b>Intérêt potentiel:</b> ■ Fabrication de produits plastique par méthode de thermoformage (Maurice). ■ Fabrication de parpaings à Madagascar et exploitation d'une carrière. ■ Technique de charpente métallique à partir de bobines au lieu de profilés, pour construction de bâtiments à Madagascar. ■ Projet de fabrication des produits sanitaires à partir du kaolin à Madagascar.  <b>Remarque:</b> Entreprise dynamique et agressive, disposant d'importants fonds d'investissement dans des projets de diversification.</p>	<p><b>TABIMA (Madagascar)</b>  <b>Domaine d'activité:</b> Fabrication des tuiles en fibrociment et des briques stabilisées. Pose de toitures.  <b>Intérêt potentiel:</b> ■ Fabrication de briques réfractaires avec une licence CNRIT pour être utilisées dans les chaudières (l'entreprise recherche un partenaire en design, étude de bilan thermique et fabrication). ■ Projet de briquetterie en terre cuite d'une capacité de 24.000 tonnes/an (1 million US\$ d'investissement): l'entreprise cherche un investisseur. ■ Le projet de MIROIR ALU CENTER (briques spéciales) l'intéresse.</p> <p><b>COMMENTAIRE:</b> 1. SOBEX a déjà rencontré TABIMA en collaboration avec GAMMA CIVIC (Maurice) dans le cadre d'un projet d'augmentation de la capacité de production de TABIMA grâce à des investissements nouveaux, afin d'exporter une partie de la production de tuiles artisanales à Maurice.  2. SOBEX envisage aussi de créer sa propre unité de production de palette de bois dans la zone franche malgache, ceci dans un but d'intégration verticale.</p>

SECTEUR	PROJETS	FIRME(S) PROMOTRICE(S)	PARTENAIRE(S) POTENTIEL(S)
Matériaux de construction	[17] Projet de fabrication de briques spéciales à Madagascar.	<p><b>UNITED BASALT PRODUCTS Ltd (Maurice)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Concassage et fabrication de matériaux de construction. Fabrication de parpaings, tuiles et bitumes.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Court terme: fabrication de briques non cuites pour l'habitat traditionnel malgache en association avec une entreprise malgache (une étude de faisabilité est en cours; coût de l'investissement: 45 millions MRs). ■ Moyen terme: un chantier de concassage à Madagascar.</p> <p><b>MIROIR ALU CENTER (Réunion)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Menuiserie aluminium et miroiterie.  <u>Intérêt potentiel:</u> Cherche partenaires pour ■ fabrication de briques (spécialement conçues) à Madagascar, en s'appuyant sur la disponibilité en argile, pour une utilisation locale et des exportations vers Maurice et la Réunion; ■ fabrication de baignoires Jacuzzi-spa pour être exportées vers l'Europe, en zone franche de Maurice ou Madagascar; ■ construction (à Madagascar) de hangars industriels résistant aux cyclones à partir d'une technique nouvelle; ■ installation d'une unité de menuiserie aluminium à Madagascar.  <u>Remarque:</u> Les équipements de production sont modernes et performants (par exemple, machines à commandes numériques pour découper les profilés). Stock important d'aluminium pouvant être utilisé comme dépôt régional par d'éventuels partenaires. Bonne qualité et livraison rapide assurées.</p>	<p><b>TABIMA (Madagascar)</b>  Voir projet [16].  <u>Remarque:</u> Entreprise dynamique dont les dirigeants sont toujours en quête de nouvelles techniques/nouveaux produits, TABIMA a déjà dans son portefeuille d'investissement un projet de briques réfractaires et un projet de briquetterie en terre cuite. Elle a montré un grand intérêt pour le projet de briques spéciales de MIROIR ALU CENTER.</p>
Matériaux de construction	[18] Développer les activités de construction à Madagascar.	<p><b>GAMMA CIVIC (Maurice)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Entreprise de construction de bâtiments. Concassage. Fournisseur de matériaux de construction. Fabrication d'agrégats, de parpaings, de panneaux en béton préfabriqués et de bitume.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Cherche partenaire pour développer des activités de construction de bâtiments à Madagascar et aux Comores (Pour mémoire, GAMMA CIVIC travaille avec TABIMA sur un projet d'importation de briques artisanales malgaches à Maurice).</p>	<p><b>TAOBAVY (Madagascar)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Constructions métalliques (bâtiments industriels et charpentes métalliques); meubles métalliques de bureau et coffre-forts; carrosserie industrielles, camions-citernes; chauffe-eau solaire; équipements agricoles motorisés.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Intéressé à coopérer avec des partenaires de la sous-région afin de développer les exportations. ■ Cherche partenaire pour développer des hangars métalliques (s'intéresse au projet SCICM (logement social utilisant une structure métallique) et au projet de MIROIR ALU CENTER (hangars industriels)).</p> <p><b>ETS BOURHANI MROUDJAE (Comores)</b></p>

SECTEUR	PROJETS	FIRME(S) PROMOTRICE(S)	PARTENAIRE(S) POTENTIEL(S)
Matériaux de construction	[19] Construction de hangars industriels à Madagascar.	<b>MIROIR ALU CENTER (Réunion)</b> Voir projet [17]. L'entreprise cherche aussi un partenaire à Madagascar pour construire des hangars industriels à partir d'une technique nouvelle: hangars résistant aux cyclones, montés en 15 jours pour une surface de 700 m <sup>2</sup> , nécessitant des équipements réduits.	<b>TAOBAVY (Madagascar)</b> Voir projet [18]. Remarque: l'entreprise a montré un intérêt particulier au projet de MIROIR ALU CENTER, ainsi qu'au projet de SCICM (logement social utilisant une structure métallique: voir projet [29]).
Matériaux de construction	[20] Partenariat pour des appels d'offres en commun pour fabriquer des maisons (type logement social).	<b>SOCIETE DE CONCASSAGE &amp; DE PREFABRICATION DE LA REUNION (SCPR, Réunion)</b> <u>Domaine d'activité:</u> Fabrication de parpaings et d'agrégats, de poutrelles en béton, de planchers préfabriqués. Fabrication de maisons en béton et en bois (Maisons Tomi). Construction des maisons mobiles en bois (Prébat Menuiserie). <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Cherche un partenaire à Maurice et à Madagascar pour répondre à des appels d'offres en commun pour fabriquer des maisons en béton ou en bois (type logement social).	<b>GAMMA CIVIC (Maurice)</b> Voir projet [18].  <b>TAOBAVY (Madagascar)</b> Voir projet [18].
Matériaux de construction	[21] Fabrication locale de panneaux isolants(Maurice/Madagascar).	<b>REUNIPLAST (Réunion)</b> <u>Domaines d'activité:</u> Fabrique des panneaux isolants constitués de tôle, polyuréthane et de contreplaqué. Les panneaux sont utilisés pour des logements climatisés, des chambres froides, et les cales frigorifiques des bateaux. <u>Intérêt potentiel:</u> Recherche un partenaire à Maurice et Madagascar pour une fabrication locale (les produits étant fragiles, donc difficilement exportables; c'est pourquoi une fabrication locale doit être envisagée).	Partenaires potentiels non encore identifiés.

SECTEUR	PROJETS	FIRME(S) PROMOTRICE(S)	PARTENAIRE(S) POTENTIEL(S)
Matériaux de construction	[22] Développer les activités de peinture à Madagascar.	<b>SFEPI (Madagascar)</b> <u>Domaine d'activité:</u> Fabrication de peintures industrielles pour le marché malgache. Importation de produits chimiques et résines. Exportation de bois de coffrage vers Maurice. Meubles de jardin et menuiserie métalliques. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Cherche une représentation commerciale à Maurice, Réunion, Seychelles. ■ Cherche un partenaire financier/technique pour développer les activités de peintures et travaux de bois à Madagascar. ■ S'intéresse au projet ONUDI pour fabrication de boîtes métalliques et plastique pour la peinture.	<b>MAUVILAC INDUSTRIES Ltd (Maurice)</b> <u>Domaine d'activité:</u> Peintures (large gamme de produits, y compris revêtements de sols). Mauvilac produit ses résines, dispose de ses propres laboratoires de recherche, et possède une filiale aux Seychelles. <u>Intérêt potentiel:</u> Disposé à monter une entreprise commune (peintures) en apportant sa technologie.  <i>COMMENTAIRE: SFEPI est très intéressée à développer un partenariat régional dans la zone franche malgache et a contacté MAUVILAC. SFEPI vient d'investir dans de nouveaux matériels plus performants pour améliorer la qualité.</i>
Matériaux de construction	[23] Fabrication de boîtes métalliques et plastique pour la peinture à Madagascar.	<b>SFEPI (Madagascar)</b> Voir projet [22].	<b>METAL CAN MANUFACTURERS Ltd (Maurice)</b> Voir projet [12]. <u>Remarque:</u> Pour mémoire, METAL CAN a fait une offre à COJUM pour un projet de fabrication de boîtes métalliques.
Matériaux de construction	[24] Offre de coopération technologique (technologie de menuiserie PVC).	<b>MENUISERIE DU PORTAIL (Réunion)</b> <u>Domaine d'activité:</u> Menuiserie avec unité PVC. Travaille surtout pour les collectivités. A déjà des contrats avec Mayotte et Madagascar. Expérience acquise à partir d'une assistance technique fournie par des partenaires métropolitains. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Intéressé par des accords de transfert de technologie de menuiserie PVC avec les autres îles. <u>Remarque:</u> La menuiserie PVC, qui s'est développée à la Réunion et à Madagascar à partir des techniques de la menuiserie bois, peut être qualifiée d'artisanale, à l'inverse de la menuiserie métallique (et notamment aluminium) qui s'est industrialisée.	<b>Groupe IRELAND BLYTH Ltd (IBL, Maurice)</b> <u>Domaine d'activité:</u> Importation de matériaux de construction (entre autres). IBL est un conglomérat opérant dans de nombreux secteurs.
Matériaux de construction	[25] Fabrication du mobilier plastique à Maurice.	<b>BATICA (Réunion)</b> <u>Domaine d'activité:</u> Fabrique des fenêtres PVC, avec des machines non spécialisées. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Cherche partenaire mauricien pour fabriquer du mobilier plastique en recyclant les déchets de PVC.	<b>ROGERS &amp; Co Ltd (Maurice)</b>  <i>COMMENTAIRE: Cette entreprise a été contactée par BATICA, mais n'a pas montré d'intérêt pour une coopération dans cette activité. Par contre, le Groupe IBL (Maurice) est prêt à considérer ce projet.</i>

SECTEUR	PROJETS	FIRME(S) PROMOTRICE(S)	PARTENAIRE(S) POTENTIEL(S)
Matériaux de construction	[26] Installation d'un atelier de menuiserie bois à Madagascar.	<p><b>ALUMINIUM TECHNIQUE CONCEPTION (Réunion)</b>  <b>Domaine d'activité:</b> Fabrication et installation de fenêtres et fermetures en aluminium.  <b>Intérêt potentiel:</b> ■ Installer un atelier de menuiserie bois à Madagascar pour fabriquer des meubles qui seront vendus à la Réunion (salle à manger, tables, meubles Louis XV et Louis XVI) et ultérieurement des salons de type créole.  <b>Remarque:</b> L'entreprise a cependant une taille trop faible pour envisager une activité à Madagascar sans pour autant abandonner son activité à la Réunion. Pourrait par contre rechercher un sous-traitant malgache.</p> <p><i>COMMENTAIRE: Une demande d'agrément pour la mise en place d'un atelier de bois a été déposée depuis un an auprès des autorités malgaches par l'intermédiaire d'un centre d'affaires. Aucune réponse n'a été obtenue. Il a été suggéré au responsable de contacter MATRACEM et WM BOIS pour s'allier éventuellement avec une entreprise locale.</i></p>	<p><b>MATRACEM (Madagascar)</b>  <b>Domaine d'activité:</b> Mobilier de bureau et pour les résidences de luxe. Menuiserie haut de gamme. Possède une bonne expertise dans le travail du bois.  <b>Intérêt potentiel:</b> ■ Recherche partenaire (surtout commercial), avec participation au capital pour une installation en zone franche fabricant des meubles en petites séries.</p> <p><b>WM BOIS (Madagascar)</b>  <b>Domaine d'activité:</b> Fabrication de parquet en pallisandre, de portes d'entrée en bois massif (taillées en pointe de diamant), de meubles de bois.  <b>Intérêt potentiel:</b> ■ Projet de fabrication de meubles styles ancien ou style horloger (en fonction du marché); investissement prévu de 6 millions FF (incluant 10.000 m<sup>2</sup> de bâtiments); le partenaire potentiel doit avoir une connaissance du marché export; expertise en vernissage recherchée.</p>
Fabrications métalliques	[27] Accords de fourniture rapide de matériaux (profilés d'aluminium) ou partenariat pour la fabrication.	<p><b>ETS FELIX ANDRE (Réunion)</b>  <b>Domaine d'activité:</b> Menuiserie aluminium et vitrerie; grilles et rideaux roulants métalliques; tissu mural sur mousse COFRA; fermetures extérieures en acier et aluminium; stores toile/vénitiens; etc..  <b>Intérêt potentiel:</b> ■ Cherche partenaire à Madagascar (une entreprise dans le domaine de la construction ou de la menuiserie aluminium): FELIX ANDRE peut agir comme fournisseur de matériaux (profilés d'aluminium) en petite quantité avec un délai de livraison rapide à partir des stocks de la Réunion; éventuellement un partenariat peut être développé pour la fabrication.</p>	<p><b>CIMELTA-JEUMONT S.A. (Madagascar)</b>  <b>Domaine d'activité:</b> Mécanique générale; charpente métallique; chaudronneries, chalands, chalutiers; mobiliers métalliques de bureau, mobiliers pour hôpitaux, menuiserie métallique; électricité industrielle.  <b>Intérêt potentiel:</b> ■ trouver des partenaires dans la sous-région pour des accords d'ordre général, dans la gamme des activités pratiquées.</p>

SECTEUR	PROJETS	FIRME(S) PROMOTRICE(S)	PARTENAIRE(S) POTENTIEL(S)
Fabrications métalliques	[28] Unité de menuiserie aluminium à Madagascar.	<b>MIROIR ALU CENTER (Réunion)</b> Voir projet [17]. Pour mémoire, MAC cherche un partenaire pour monter une unité de menuiserie aluminium à Madagascar. Le partenaire devrait pouvoir importer certains produits de MAC, celui-ci jouant le rôle de distributeur pour les matières premières (important stock d'aluminium pouvant être utilisé comme dépôt régional) et certains produits finis. A terme, une entreprise ayant un matériel similaire à celui de MAC pourrait être installée dans le cadre d'une joint-venture.	<b>NACM (Madagascar)</b> <u>Domaine d'activité:</u> Menuiserie d'aluminium; Fermetures métalliques; rideaux roulants; tôlerie industrielle, portails métalliques, serrurerie. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Veut importer des profilés d'aluminium de l'Asie du Sud-Est. (Cherche l'aide d'une entreprise mauricienne pour faciliter ses importations en provenance d'Asie; elle pourrait devenir un partenaire informel).  <b>CIMELTA-JEUMONT S.A. (Madagascar)</b> Voir projet [27].  <i>COMMENTAIRE: MIROIR ALU CENTER a pris des contacts avec CIMELTA, mais celui-ci a décliné l'offre de mettre en place une unité de menuiserie aluminium à Madagascar en raison de la création récente de plusieurs unités dans ce secteur.</i>
Fabrications métalliques	[29] Développer les activités de charpentes métalliques à Madagascar.	<b>SCICM (Réunion)</b> <u>Domaine d'activité:</u> L'entreprise a développé des ossatures métalliques (très résistants aux vents cycloniques) pour la fabrication des logements sociaux. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Cherche un partenaire approprié pour étendre ses activités à Madagascar.  <b>SOBEX (Réunion)</b> Voir projet [16]. Pour mémoire, cette entreprise s'intéresse à développer sa technique de charpente métallique à partir des bobines au lieu de profilés, dans les activités de construction de bâtiments à Madagascar.	<b>TAOBAVY (Madagascar)</b> Voir projet [18].  <i>COMMENTAIRE: Le produit SCICM est idéal pour Madagascar. Cependant, la déliquescence des moyens de financement, entre autres, peut rendre difficile un tel projet sur Madagascar dans l'immédiat. GAMMA CIVIC (Maurice) pourrait être le démarrage des activités de SCICM dans la sous-région.</i>
Fabrications métalliques	[30] Gérer en commun un stock d'aluminium.	<b>OITECH (Réunion)</b> <u>Domaine d'activité:</u> Entreprise importante (40 personnes), possédant un bureau d'études en métropole et spécialisée dans la menuiserie aluminium (fenêtre, rideaux roulants). <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Utiliser un stock commun d'aluminium à la Réunion pour fournir Maurice, Madagascar et les Seychelles (Cherche un partenaire mauricien pour gérer en commun ce stock).	<b>Groupe IRELAND BLYTH Ltd (IBL, Maurice)</b> Voir projet [24].

SECTEUR	PROJETS	FIRME(S) PROMOTRICE(S)	PARTENAIRE(S) POTENTIEL(S)
Fabrications métalliques	[31] Sous-traitance des fabrications de meubles métalliques à Madagascar.	<b>LAI FAT FUR BROS &amp; Co Ltd [Maurice]</b> <u>Domaine d'activité:</u> Fabrication de clous et meubles en métal. <u>Intérêt potentiel:</u> Envisage la sous-traitance d'une partie des fabrications de meubles à Madagascar. Toutefois, l'importation des articles travaillés en bois est sujette à des droits de douane importants. L'entreprise recherche un partenaire sérieux, qui maintiendrait une qualité constante. <u>Remarque:</u> Produisant des meubles et de la quincaillerie peu compétitive, l'entreprise cherche à se délocaliser pour réduire ses coûts de main-d'oeuvre.	<b>TAOBAVY [Madagascar]</b> Voir projet [18].  <b>CIMELTA-JEUMONT S.A. [Madagascar]</b> Voir projet [27].  <i>COMMENTAIRE: L'incertitude sur les nouvelles procédures d'import/export à Madagascar a empêché pour l'instant l'entre-prise mauricienne de poursuivre son projet.</i>
Fabrications métalliques	[32] Joint-venture pour une unité de fabrication d'ustensiles de cuisine à Madagascar.	<b>ALUMINIUM ENTERPRISES [Maurice]</b> <u>Domaine d'activité:</u> Fabrication d'ustensiles de cuisine en aluminium et acier. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Joint-venture ou montage d'une unité de fabrication d'ustensiles en aluminium à Madagascar. ■ Installation d'une unité de galvanisation à Madagascar.	<b>ANJARA [Madagascar]</b> <u>Domaine d'activité:</u> Fabrication d'ustensiles de cuisine, de compteurs d'eau froide. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Recherche des partenaires financiers pour relancer les fabrications.  <i>COMMENTAIRE: En raison d'un flottement juridique dans les statuts de cette société, le devenir de celle-ci est incertain. Une décision finale devrait être prise très prochainement.</i>
Fabrications métalliques	[33] Unité de galvanisation à Madagascar.	<b>ALUMINIUM ENTERPRISES [Maurice]</b> Voir projet [32].	<b>TAOBAVY [Madagascar]</b> Voir projet [18].  <b>SECRETEN [Madagascar]</b> Voir projet [34].  <i>COMMENTAIRE: ALUMINIUM ENTERPRISES estime pour l'instant n'avoir pas suffisamment de moyens humains pour entamer un dialogue constructif avec les partenaires malgaches.</i>

SECTEUR	PROJETS	FIRME(S) PROMOTRICE(S)	PARTENAIRE(S) POTENTIEL(S)
Fabrications métalliques	[34] Partenariat pour des appels d'offres en commun.	<p><b>MAXWORKS (Maurice)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Chaudronnerie; maintenance industrielle; charpente métallique; engineering; contrôle non-destructif.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Trouver un partenaire pour répondre conjointement à des appels d'offres régionaux ou internationaux.  <u>Remarque:</u> Partenaire potentiellement pour CMOI.</p> <p><b>CMOI (Réunion)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Constructions métalliques; chaudronnerie et coffrage; serrurerie; charpente, couverture, et bardage; mécano-soudure; montage sur site.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Trouver des partenaires à Maurice, Madagascar et aux Seychelles pour mieux préparer des appels d'offres en consortium.  <u>Remarque:</u> Très bien équipée, dans un atelier de 2.400 m2 couvert avec quatre ponts roulants (cisailles et plieuses à commande numérique, oxycoupage avec oeil électronique, etc.). Bureau d'études de bon niveau.</p> <p><b>UMAB (Réunion)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Fabrication de mobilier de bureau, de collectivité et d'hôpital.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Trouver un partenaire malgache pour répondre à des appels d'offres en commun. Une société commune pourrait être créée pour réexporter sur la Réunion certaines parties de mobilier.  <u>Remarque:</u> Unité de production moderne, avec une gamme très diversifiée.</p>	<p><b>CIMELTA-JEUMONT S.A. (Madagascar)</b>  Voir projet [27].  <u>Remarque:</u> CIMELTA, dont la gamme d'activités est extrêmement diversifiée, cherche des partenaires dans les autres îles, notamment pour répondre à des appels d'offres (CIMELTA couvre toutes les activités se rapportant à la construction, à l'exception du génie civil). Partenaire potentiellement intéressant pour MAXWORKS, UMAB et CMOI.</p> <p><b>SOCOMMI (Madagascar)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Etudes &amp; ingénierie; charpentes métalliques &amp; chaudronnerie; fabrications de pièces de rechange (sucreries, etc.); entretien industriel; représentation de machines, ventes, S.A.V..  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Trouver des partenaires régionaux pour répondre aux appels d'offres. ■ Fabrication de pièces de rechange à la demande.  <u>Remarque:</u> Partenaire potentiellement intéressant pour CMOI.</p> <p><b>TAOBAVY (Madagascar)</b>  Voir projet [18].  <u>Remarque:</u> Partenaire potentiellement intéressant pour UMAB.</p> <p><b>TAYLOR SMITH (Maurice)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Fabrication et usinage de diverses pièces métalliques pour bateaux et autres équipements. Fabrication de réservoirs en métal. Construction de structures en métal pour bâtiments. Fabrication de bateaux type remorqueurs.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Cherche ateliers, à Madagascar, qui pourraient agir comme agents pour le compte de TAYLOR SMITH. ■ Ce genre de partenariat pourrait se développer en une éventuelle installation de TAYLOR SMITH à Madagascar.  <u>Remarque:</u> Partenaire potentiellement intéressant pour CMOI.</p>

SECTEUR	PROJETS	FIRME(S) PROMOTRICE(S)	PARTENAIRE(S) POTENTIEL(S)
Fabrications métalliques	[35] Partenariat industriel (chantier naval ou armateur).	<p><b>SECREN [Madagascar]</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Réparations navales. Construction navale (neuve) et citernes, chalands, bateaux. Diversification (meubles en bois).  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Cherche un partenaire industriel (chantier naval ou groupe d'armateurs) pour développer ses activités. ■ Cherche un partenaire commercial pour vendre des meubles en bois sur Maurice et Réunion.</p>	<p><b>TAYLOR SMITH [Maurice]</b>  Voir projet [34].</p> <p><b>CMOI [Réunion]</b>  Voir projet [34].</p> <p><i>COMMENTAIRE: CMOI a signifié son intention de ne pas s'engager à Madagascar pour le moment.</i></p>
Fabrications métalliques	[36] Coopération commerciale pour développer les exportations.	<p><b>NEETOO Group of Industries [Maurice]</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Fabrication de mobilier de bureau, rideaux roulants, menuiserie d'aluminium, équipement de jardins d'enfants, pôts d'échappement, etc.. (5% export).  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Augmenter ses exportations vers les pays voisins.</p> <p><b>JOONAS INDUSTRIES [Maurice]</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Fabrication de meubles divers (bois/métal). Fabrication de volets roulants en aluminium et en tôle galvanisée.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Désire exporter aux Seychelles et Comores. ■ Intéressé à des projets de coopération avec une société malgache exerçant la même activité.</p> <p><b>SECREN [Madagascar]</b>  Voir projet [34].  <u>Remarque:</u> Pour mémoire, l'entreprise cherche un partenaire commercial pour vendre des meubles en bois sur Maurice et la Réunion.</p> <p><b>TAOBAVY [Madagascar]</b>  Voir projet [18].  <u>Remarque:</u> Pour mémoire, cette entreprise est intéressée à coopérer avec les partenaires régionaux afin de développer les exportations (meubles métalliques de bureau, coffres-forts, etc.).</p>	<p><b>UMAB [Réunion]</b>  Voir projet [34].  <u>Remarque:</u> Pour mémoire, l'entreprise souhaite trouver un partenaire malgache pour répondre à des appels d'offres en commun. Une société commune pourrait être créée pour réexporter sur la Réunion certaines parties de mobilier. Pourrait donc être un partenaire intéressant pour les projets de SECREN et de TAOBAMY et SECREN (exportations dans la sous-région).</p> <p><b>ALUMINIUM &amp; STEEL WORKS Ltd [Seychelles]</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Fabrique des produits de menuiserie en aluminium (plafonds, fenêtres, portes, volets vénitiens, etc.) et représente de nombreuses agences comme ST GOBAIN et PELICAN SYSTEM.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Actuellement en négociation avec BLANCHE BIRGER à Maurice pour acheter en commun une machine pour fabriquer des plafonds en aluminium. ■ Développer un partenariat à Madagascar pour fabriquer des produits de menuiserie aluminium.</p> <p><b>ETS DINI CHARIF [Comores]</b>  Importateur viande, matériaux de construction.</p> <p><b>ETS ABDOU MBECHÉZI [Comores]</b>  Producteur/exportateur de vanille. Importateur de viande, matériaux de construction.</p>

SECTEUR	PROJETS	FIRME(S) PROMOTRICE(S)	PARTENAIRE(S) POTENTIEL(S)
Fabrications métalliques	[37] Coopération commerciale à Maurice.	<b>PROFILAGE DE LA REUNION (Réunion)</b> <u>Domaine d'activité:</u> Profilage de tôles ondulées à partir des bobines importées de France et de Belgique. Tôles prélaquées. Double toiture. Couverture, bardage, lambrequin. Huisserie et panneaux métalliques. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Déjà installé à Maurice, l'entreprise démarre ses activités à Maurice en décembre 1993. Elle cherche un second distributeur à Maurice (a exprimé le désir de contacter IBL).	Groupe IRELAND BLYTH Ltd (IBL, Maurice) Voir projet [24].  <i>COMMENTAIRES: La société réunionnaise a démarré ses activités de profilage de tôles à Maurice avec le groupe GENERAL CONSTRUCTION. Le permis d'opération a été accordé après beaucoup de difficultés administratives. Cela démontre que Madagascar n'est pas le seul pays concerné par les lenteurs administratives et que tout n'est pas encore libéralisé dans la zone franche à Maurice.</i>
Fabrications métalliques	[38] Coopération à la production (assemblage de réfrigérateurs à Madagascar).	<b>BLYFRIDGE Ltd (Maurice)</b> <u>Domaine d'activité:</u> Fabrication de réfrigérateurs à partir des matières premières importées d'Allemagne et de Corée. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Souhaite produire des réfrigérateurs à Madagascar pour le marché malgache, en joint-venture avec un partenaire local. Le savoir-faire acquis serait utilisé pour développer une unité de production sur mesure pour les besoins spécifiques locaux.	<b>COMPAGNIE MALGACHE DE PRODUITS METALLURGIQUES ET PLASTIQUES (Madagascar)</b>  <i>COMMENTAIRE: BLYFRIDGE est intéressée dans la production de réfrigérateurs à Madagascar. Malheureusement, la décision subite du gouvernement d'interdire l'importation d'une liste de 150 produits a mis un frein à ce projet. BLYFRIDGE attend donc que l'environnement économique se stabilise avant de reprendre la question.</i>
Fabrications métalliques	[39] Coopération à la production (assemblage de cyclomoteurs à Madagascar).	<b>BLYMETAL (Maurice)</b> <u>Domaine d'activité:</u> Assemblage de cyclomoteurs de capacité de 49cc pour le marché mauricien. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Souhaite développer un joint-venture avec un partenaire malgache, pour la production de cyclomoteurs pour le marché local.	Partenaire potentiel non encore identifié.

SECTEUR	PROJETS	FIRME(S) PROMOTRICE(S)	PARTENAIRE(S) POTENTIEL(S)
Fabrications métalliques	[40] Sous-traitance de fabrication dans des domaines techniques spécialisés.	<p><b>SERDI [Madagascar]</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Bureau d'études. Assistance conseil en matière de maintenance industrielle. Fabrication de pièces de rechange.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Trouver des clients à Maurice et Réunion pour les fabrications de pièces de SERDI en petites séries. ■ SERDI peut confier la fabrication de certaines pièces de rechange à des entreprises mauriciennes et réunionnaises, au cas où la fabrications à Madagascar n'est pas possible.  <u>Remarque:</u> Le marché de pièces de rechange est important si Madagascar réussit à relancer son économie. Cependant, l'entreprise dépend trop de l'assistance ONUDI pour son activité en matière de maintenance industrielle.</p>	<p><b>PUNCHING TOOL MANUFACTURERS (Maurice)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Fabrications mécaniques (poinçons, outils, et pièces spécifiques ou à la commande).  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Exporter des pièces en petites séries sur commande, pour des clients dans les pays voisins.  <u>Remarque:</u> L'entreprise dispose de machines très sophistiquées. Produit et exporte sur le marché européen. Possibilité de fabriquer des pièces de haute précision.</p> <p><b>FORGES TARDIEU Ltd (Maurice)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Fabrication d'éléments pour sucrerie. Service de conseil technique. Fonderie. Atelier mécanique. Inspection ultrason et radiographique. Fabrication de structures métalliques.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Recherche des clients dans les pays voisins.  <u>Remarque:</u> Très bien équipé en machine-outils. Bureau d'études de bon niveau. Exporte des pièces pour équipements sucriers vers la Réunion, Madagascar et d'autres pays africains. Expérience dans l'entretien des sucreries.</p> <p><b>ITM (Réunion)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Réalise des pièces détachées d'engins et des pièces uniques pour des machines spéciales.  <u>Intérêt potentiel:</u> Souhaite se positionner sur la pièce très technique et sur la machine spéciale et offrir ses services aux sucreries et entreprises industrielles de la sous-région.</p>
Biscuiterie/confiserie	[41] Coopération à la production (projet de biscuiterie à Madagascar).	<p><b>SORANOF (Madagascar)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Importation de matériaux de construction.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Veut diversifier ses activités: cherche un partenaire pour installer une biscuiterie à Antananarivo.</p>	<p><b>ESKO GROUP (Maurice)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Fabrication de biscuits et de confiserie.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Augmenter les exportations sur les îles. Est disposé à considérer un investissement en joint-venture à Madagascar, avec un partenaire malgache.</p>

53

SECTEUR	PROJETS	FIRME(S) PROMOTRICE(S)	PARTENAIRE(S) POTENTIEL(S)
Biscuiterie/ confiserie	[42] Coopération à la production (fabrication industrielle de pain et viennoiseries).	<b>GRUPE CHANE NAM (Réunion)</b> Vcjr projet [11]. <u>Remarque:</u> Dans le secteur biscuiterie/chocolaterie, CHANE NAM dispose d'une taille importante permettant un développement hors de la Réunion. A mis au point le procédé d'extraction d'arômes. En matière de produits nouveaux, c'est le seul fabricant régional de viennoiserie (Chane Nam) serait prêt à négocier un accord de fabrication à Maurice et/ou à Madagascar.	Partenaire potentiel non encore identifié.  <i>COMMENTAIRE: Le Groupe CHANE NAM cherche toujours à commercialiser sa technologie d'extraction d'arômes (Voir projet [11]). A la dernière nouvelle, la Société Malgache de Cosmétiques &amp; Parfumerie semble s'y intéresser fortement.</i>
Viande	[43] Projet d'élevage, abattage et distribution de poulet aux Comores.	<b>ETS ADDOU MBECEZI (Comores)</b> <u>Domaine d'activité:</u> Production et exportation de vanille. Importation de viande. Importation de matériaux de construction. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Elevage, abattage et distribution de poulet. ■ Construction de silos et d'une unité d'ensachage de ciment. ■ Production de légumes. <u>Remarque:</u> Dispose de moyens financiers importants, mais n'a aucune expérience de l'industrie, et en particulier dans les techniques industrielles de production de volailles.  <b>ETS DINI CHARIF (Comores)</b> <u>Domaine d'activité:</u> Importation de viande. Importation de matériaux de construction. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Elevage de poulets et provenderie. ■ S'intéresse au projet de mélange de pouzzolane et de clinker. ■ Construction de petites maisons. <u>Remarque:</u> idem que pour ABDU MBECEZI.	<b>MANAGEMENT &amp; DEVELOPMENT (Groupe FAIL, Maurice)</b> Vcjr projet [8]. <u>Remarque:</u> Cet important groupe mauricien dispose d'une technologie confirmée dans la filière volaille (de la provenderie à la commercialisation des volailles) et de la logistique nécessaire pour mener à bien les projets régionaux, voire internationaux.  <i>COMMENTAIRE: Les ETS ABDU MBECEZI ont contacté le Groupe FAIL pour son projet d'élevage de poulets. Dans un premier temps, FAIL fournira des poussins d'un jour et de la nourriture à l'entreprise comorienne. Les autres projets n'ont pas pu être considérés.</i>

SECTEUR	PROJETS	FIRME(S) PROMOTRICE(S)	PARTENAIRE(S) POTENTIEL(S)
Viande	[44] Coopération à la production (projet de production de plats cuisinés à Madagascar pour l'exportation).	<p><b>BONGOU [Madagascar]</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Vinaigrerie (1.000-1.500 bouteilles/jour). Condiments (cornichons, poivre vert, petits oignons, piments, achards confits). Foie gras.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Production de plats cuisinés à base de volailles (300.000 portions/an) pour l'exportation (l'entreprise cherche des partenaires techniques et commerciaux).  <u>Remarque:</u> Entreprise ayant une bonne image de marque (produits de qualité) et une expérience de l'exportation de produits fragiles. Prix de revient à l'exportation cependant élevés par rapport aux concurrents (pays de l'Est). Doit donc rester sur un créneau de qualité supérieure.</p> <p><i>COMMENTAIRE: BONGOU est très intéressée à coopérer avec des entreprises de la sous-région. Une documentation complète sur BONGOU a été communiquée aux entreprises-partenaires potentiels qui sont en train de l'examiner.</i></p>	<p><b>SESKEL FOODS [Maurice]</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Fabrication de conserves de viande à partir de la viande congelée importée. Les conserves sont ré-exportées vers l'Europe (100% export).  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Augmenter la production pour satisfaire la demande, qui est presque deux fois supérieure à la capacité actuelle). ■ Disposé à s'installer à Madagascar, et déléguer du personnel malgache travaillant à Maurice pour former la main-d'oeuvre nécessaire.  <u>Remarque:</u> Fabrique de conserves de viande aux normes européennes. Technologie très développée. La qualité est appréciée.</p> <p><b>CRETE D'OR [Réunion]</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Production de 75.000 poulets/semaine.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Production de canards à Madagascar.  <u>Remarque:</u> Très bonne expérience dans la filière. Entreprise leader à la Réunion, financièrement bien établie (l'actionnaire principal est l'URCOOPA - union de coopératives).</p> <p><b>SALAISONS DE BOURBON [Réunion]</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Produit de la charcuterie et des plats cuisinés réunionnais.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Monter une usine à Maurice avec un partenaire mauricien, du fait que l'exportation sur Maurice est devenue difficile en raison des droits de douane élevés. ■ Envisage aussi de créer ultérieurement un élevage porcin et une charcuterie à Madagascar.</p>

SECTEUR	PROJETS	FIRME(S) PROMOTRICE(S)	PARTENAIRE(S) POTENTIEL(S)
Viande	[45] Coopération à la production (projet de fabrication de conserves de viande à Madagascar pour l'exportation).	<p><b>SESKEL FOOD (Maurice)</b>            Voir projet [44].  <u>Remarque:</u> L'entreprise dispose d'une demande à l'exportation qui est presque deux fois supérieure à sa capacité actuelle.</p>	<p><b>L'ELEVEUR S.A. (Madagascar)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Elevage semi-industriel, abattage et transformation de volaille. Exportation de viande bovine (après découpage). Exportation de fruits tropicaux.  <u>Remarque:</u> L'entreprise possède une unité de découpage agréé aux normes CEE, mais ne maîtrise pas complètement les techniques industrielles de production de volailles. D'autre part, a des problèmes d'approvisionnement de boeufs.</p> <p><b>BONGOU (Madagascar)</b>            Voir projet [44].</p> <p><b>SEVIMMA (Madagascar)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Atelier de découpe de viande (capacité de 90-100 tonnes/mois) agréé aux normes CEE. Conserverie (capacité: 150 tonnes/mois, avec un taux d'utilisation seulement de 10%; la conserverie n'est pas agréée CEE). Fabrication de corned beef, plats cuisinés, légumes en boîtes (haricots, petits pois), achards, pâtés de campagne.  <u>Remarque:</u> Société d'Etat, attend d'être privatisée. Pourrait prendre contact avec SESKEL.</p>
Viande	[46] Coopération à la production (usine de charcuterie et de plats préparés à Maurice pour le marché local).	<p><b>SALAISONS DE BOURBON (Réunion)</b>            Voir projet [44].  <u>Remarque:</u> Du fait que l'exportation vers Maurice est devenue difficile en raison des droits de douane élevés, l'entreprise cherche un partenaire mauricien pour monter une usine de production à Maurice.</p>	<p><b>CHARCUTERIE ISLE DE FRANCE (Maurice)</b></p>
Viande	[47] Projet d'élevage porcin et de charcuterie à Madagascar.	<p><b>SALAISONS DE BOURBON (Réunion)</b>            Voir projet [44].</p>	<p><b>LA HUTTE CANADIENNE (Madagascar)</b>  <u>Domaine d'activité:</u> Foie gras pour le marché local. Transformation artisanale de produits laitiers. Production d'oeufs. Charcuterie.  <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Pourrait exporter des cuissots de porc sur la Réunion, et souhaiterait développer ses contacts avec SALAISONS DE BOURBON  <u>Remarque:</u> Bonnes connaissances des techniques de production et d'élevage. Excellente image de qualité.</p>

SECTEUR	PROJETS	FIRME(S) PROMOTRICE(S)	PARTENAIRE(S) POTENTIEL(S)
Viande	[48] Production de canards à Madagascar.	CRETE D'OR (Réunion) Voir projet [44].	LA HUTTE CANADIENNE (Madagascar) voir projet [47].  L'ELEVEUR S.A. (Madagascar) Voir projet [45].
Artisanat	[49] Sous-traitance de fabrication à Madagascar.	COMAJORA (Maurice) <u>Domaine d'activité:</u> Fabrique et commercialise les maquettes de bateaux. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Cherche à sous-traiter la fabrication de certaines pièces en bois (figurine de proue) et de meubles marins à Madagascar.  COUP DE SOLEIL (Maurice) <u>Domaine d'activité:</u> Fabrique des produits d'artisanat en tôles découpées et peintes, et en bois sculptés et peints. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Voudrait sous-traiter la sculpture sur bois à Madagascar, et terminer la production (peinture) à Maurice.  DOMAINE LES PAILLES (Maurice) Dispose d'une galerie commerciale et souhaite trouver un exportateur malgache capable d'approvisionner sa galerie.	HATSO (Madagascar) <u>Domaine d'activité:</u> Fabrique des produits pour le marché touristique (abat-jours, luminaires, céramiques, batik, lapidaires, sculptures, etc.). <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Cherche à écouler ses produits à Maurice, à la Réunion et aux Seychelles. Disposé à considérer la fabrication des figurines de bois pour les maquettes de bateaux (projet COMAJORA, Maurice).  GROUPOAMA (Madagascar) <u>Domaine d'activité:</u> Groupement d'artisans produisant de la maroquinerie, des jeux de solitaire, des nappes brodées, de la vannerie, de l'ébénisterie, des objets à base de corne, de pierres et de bois. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Exporter. Peut faire travailler ses membres en qualité de sous-traitants d'entreprises étrangères (ce groupement contrôlerait la qualité des produits).  MAISON DE L'ARTISANAT (Madagascar) <u>Domaine d'activité:</u> Fabrication de mobilier en bambou, pierre industrielle, parures de meuble, marqueterie et sculpture. Collecte et commercialise des produits de vannerie, cornes, écaïl, laiton, broderie, sculpture. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Cherche des partenaires commerciaux à Maurice et Réunion. ■ Cherche un investisseur disposé à prendre une participation financière dans l'entreprise. <u>Remarque:</u> L'entreprise, qui manque de moyens financiers, cherche des donneurs d'ordre et pourrait être un partenaire possible pour le DOMAINE LES PAILLES.

SECTEUR	PROJETS	FIRME(S) PROMOTRICE(S)	PARTENAIRE(S) POTENTIEL(S)
Artisanat	[50] Recherche de partenaires commerciaux.	<p><b>HATSO [Madagascar]</b> Voir projet [49].</p> <p><b>MAISON DE L'ARTISANAT [Madagascar]</b> Voir projet [49].</p> <p><b>GROUPOAMA [Madagascar]</b> Voir projet [49].</p> <p><b>CONFISERIE D'EMILIE (REUNION)</b> <u>Domaine d'activité:</u> Fabrication de pâtes de fruits et confitures pour collectivités et touristes. <u>Intérêt potentiel:</u> ■ Cherche des partenaires commerciaux à Maurice et aux Seychelles.</p>	<p><b>DOMAINE LES PAILLES [Maurice]</b></p> <p><b>CODEVAR [Seychelles]</b></p> <p><b>GALERIE D'ARTISANAT [Réunion]</b></p> <p><i>COMMENTAIRE: La GALERIE DE L'ARTISANAT (Réunion) ne veut donner suite à aucun projet de partenariat dans la sous-région pour l'instant. En raison de la récession économique à la Réunion, les artisans ont des problèmes de trésorerie. Les marges diminuent et cela nuit à la rentabilité. De plus, les artisans de la Réunion ont des problèmes de prix, de service et de marketing qui sont d'ordre structurel.</i></p>

## PROJET 1: ASSISTANCE A LA PROMOTION ET A LA CONSOLIDATION DES MISES EN RELATION D'AFFAIRES

**Description succincte:** Ce projet a pour but de promouvoir les réalisations concrètes des projets de partenariat identifiés dans les différents secteurs, à travers un suivi actif des mises en relation d'affaires. Une cinquantaine de propositions (projets) de partenariat ont été retenue(s) dans le cadre d'intervention du projet ACCT/PNUD/ONUDI. Des actions de mise en relation d'affaires entre partenaires potentiels ont été initiées au cours du projet précédent, mais des difficultés subsistent au niveau de chaque cas particulier de partenariat, et qui nécessitent une action de suivi en profondeur.

### A. Contexte du projet

L'intervention du projet ACCT/PNUD/ONUDI ("Promotion de la Coopération Industrielle dans la sous-région de l'Océan Indien") - à travers la mission de Wilton Associates - a permis de retenir quelques 50 propositions (projets) de partenariat dans divers secteurs d'activité, la plupart restant encore au stade de l'idée. Bien que des partenaires potentiels aient été identifiés, et qu'il y ait eu des tentatives encourageantes de mise en relation d'affaires, il faut admettre que ces efforts ne sont pas suffisants pour marquer un impact appréciable sur le développement des entreprises de partenariat. La mission de Wilton Associates est limitée par des contraintes de temps, de ressources et d'organisation du projet.

Afin de préserver l'élan suscité par le projet ACCT/PNUD/ONUDI, il s'est avéré que la continuation des efforts dans ce sens doit être poursuivie, et même amplifiée. Le présent projet est conçu dans le cadre du programme de concrétisation des projets de partenariat. Il consiste à assister les entrepreneurs potentiels à conclure leurs projets de coopération.

Le passage du stade de "projet" au stade de "réalisation" nécessite une démarche visant à maximiser l'efficacité des concertations entre partenaires, et des actions ponctuelles propres à chaque cas particulier de partenariat. Au niveau des actions ponctuelles, il s'agit, par exemple, d'effectuer des démarches auprès des autorités locales concernées, de se renseigner sur des conditions spécifiques d'importation ou sur la réglementation en vigueur dans un domaine précis, ou encore de mener une pré-étude de marché.

Cette approche demande une connaissance profonde de l'environnement régional (et des entreprises qui y opèrent), et requiert une quasi-disponibilité afin de répondre rapidement et efficacement aux multiples sollicitations qui ne manqueront pas de se manifester. Il apparaît donc essentiel à ce niveau de pouvoir s'appuyer sur les capacités locales d'expertise et de conseil aux entreprises.

### B. Justification du projet

Les relations entre entreprises peuvent varier de la simple concurrence entre producteurs de produits similaires (ou de simples liens client-fournisseur) jusqu'à la mise en commun des actifs et de l'organisation. A titre d'illustration, on peut noter les divers types de coopération suivants:

- les échanges de savoir-faire et technologiques,
- la coopération dans la R&D,
- les accords commerciaux,
- les alliances stratégiques (pour le partage des marchés, par exemple),
- le partage des risques,
- la sous-traitance,
- les accords de gestion.

Malgré l'identification de domaines ou objets de coopération (les projets de partenariat en l'occurrence), les entreprises ne sont pas nécessairement disposées à coopérer. Pour qu'une entreprise soit disposée à le faire, certaines conditions doivent être réunies:

- l'entreprise doit percevoir un avantage à l'entente;
- elle doit avoir confiance que cette entente soit respectée;
- le contexte juridico-institutionnel doit permettre l'entente.

La première condition (perception de l'avantage) requiert que l'entreprise dispose d'une base d'informations. Ainsi, une entreprise risque de manquer une opportunité de coopération avec une autre, souvent tout simplement parce qu'elle ne dispose pas d'une base d'informations précises sur le futur partenaire, et l'expérience à cet égard a suffisamment démontré la nécessité de contacts directs en préalable au développement de relations d'affaires solides et durables.

La deuxième condition (degré de confiance) nécessite un moyen de contrôler le comportement des partenaires. Le degré de confiance sera d'autant plus élevé qu'il existe un cadre légal (pour établir des contrats) et juridique (pour faire respecter ces contrats), ainsi qu'un cadre institutionnel permettant de développer les liens inter-entreprises au cours d'un processus de concertation organisé.

La troisième condition (contraintes légales et réglementaires) peut nécessiter l'ajustement des législations et réglementations nationales en vigueur afin de permettre ou faciliter les ententes au niveau d'une association régionale.

L'obtention de résultats intéressants au niveau des mécanismes de concertation entre partenaires dépend, dans une large mesure, de la stratégie d'intervention à adopter. A priori, plusieurs difficultés peuvent se présenter, en particulier au niveau de la participation des opérateurs, de leurs motivations, et de la capacité de dégager des stratégies relationnelles entre les opérateurs.

L'intervention consiste, par conséquent, à se baser sur l'existence de noyaux d'entreprises porteuses de dynamique industrielle, pour, d'une part, dégager les actions préalables qui pourront être entreprises afin d'éliminer les obstacles aux collaborations, et d'autre part, déblayer les terrains de discussion afin d'engager les concertations. L'identification de tels noyaux d'entreprises doit se faire sur la base des facteurs tels que l'accès/contrôle de ressources permettant la diversification de produits/marchés, des manifestations de savoir-faire particulier, etc..

**C. Bénéficiaires cibles**

Opérateurs privés de la COI.

**D. Objectif de développement**

Renforcer la coopération régionale à travers des réalisations concrètes de partenariat, grâce au suivi actif des mises en relation d'affaires.

**E. Objectifs immédiats, résultats et activités**

Objectif immédiat: Préparer la mise en relation d'affaires entre partenaires potentiels

Résultats

1.1 Un noyau d'entreprises porteuses de dynamique industrielle, et susceptibles de dégager des stratégies relationnelles entre les opérateurs (ce noyau servira de catalyseur aux actions de partenariat à développer).

Activités

- 1.1.1 Identifier les conditions et le potentiel de collaboration au sein du secteur.
- 1.1.2 Dégager les actions préalables qui peuvent être entreprises pour éliminer les obstacles aux collaborations.
- 1.1.3 Déblayer les terrains de discussion pour l'engagement de concertations.

Objectif immédiat 2: Mettre les partenaires potentiels en relation d'affaires

Résultats

2.1 Des projets concrets (travaillés) autour desquels la coopération entre les entreprises sera initiée.

Activités

- 2.1.1 Identifier le type de relations aptes à dégager les avantages les plus importants pour les entrepreneurs dans chaque situation.
- 2.1.2 Informer les participants et susciter leur intérêt pour participer au processus de concertation.

2.2 Des recommandations relatives à l'approfondissement et à la mise en oeuvre des projets (ressources requises, organisation, études complémentaires, ...).

2.2.1 Engager le processus de concertation en proposant des projets concrets susceptibles de soutenir la convergence d'intérêts des intervenants lors des réunions d'affaires.

Des recommandations portant sur le cadre institutionnel, les ressources nécessaires, le mode de gestion, ... des organismes sectoriels de concertation à mettre sur pied.

2.2.2 Proposer des recommandations relatives à l'approfondissement et à la mise en oeuvre des projets.

2.2.3 Proposer des recommandations portant sur le cadre institutionnel, les ressources nécessaires, le mode de gestion, ... des organismes sectoriels de concertation à mettre sur pied.

Objectif immédiat 3: Consolider les résultats des mises en relation d'affaires

<u>Résultats</u>	<u>Activités</u>
3.1 Des réalisations concrètes de partenariat entre opérateurs de la sous-région.	<p>3.1.1 Mettre en pratique les recommandations au point 2.2. par des interventions ponctuelles propres à chaque cas particulier de partenariat, afin de s'assurer de sa bonne réalisation. A titre illustratif, il s'agit d'effectuer des démarches auprès des autorités locales concernées, de se renseigner sur des conditions spécifiques d'importation ou sur la réglementation en vigueur dans un domaine précis, etc..</p> <p>3.1.2 Approfondir différents aspects pratiques de chacun des cas particuliers de partenariat afin de faciliter, au besoin, son financement par des institutions bancaires.</p>

**PROJET 2: ETUDE DE FAISABILITE POUR L'IMPLANTATION D'UNE UNITE DE FABRICATION DE BRIQUES COMPRIMEES STABILISEES A FROID (NOUVEAU TYPE DE MATERIAU) A MADAGASCAR**

Description succincte: L'utilisation croissante des "produits rouges" (briques, tuiles) à Madagascar ont incité plusieurs entreprises de la région à s'intéresser au développement des briquetteries dans ce pays. Au moment où cet intérêt se manifeste, le projet propose aux entrepreneurs potentiels d'examiner l'avantage que présenterait l'installation d'une (ou de plusieurs) unité(s) de fabrication de briques comprimées stabilisées à froid, qui s'avèrent plus accessibles à la grande majorité de la population que des produits traditionnels (briques cuites, ciment, parpaings). La technologie de production de ce nouveau type de matériau de construction est relativement simple, avantageuse (pas d'opération de cuisson), et ne nécessitant pas de lourds investissements. On peut déjà envisager des investissements à partir de 50.000 US\$ (bâtiments exclus) jusqu'à 200.000 US\$.

**A. Contexte du projet**

Le marché de la brique traditionnelle à Madagascar est partagé entre les briquetteries artisanales et industrielles malgaches. Au vu de l'amélioration de la situation économique et du développement du marché de la construction dans ce pays, plusieurs entreprises de la région (UBP et Gamma Civic à Maurice, Miroir Alu Center à la Réunion) se sont intéressées au développement de briquetteries (briques traditionnelles, briques spéciales) à Madagascar. Du côté malgache, la société Tabima dispose de plusieurs projets d'investissement (fabrication de briques réfractaires sous licence CNRIT pour être utilisées dans les chaudières; projet de briquetterie en terre cuite, d'une capacité de 24.000 tonnes/an, et d'un coût d'investissement de 1 million US\$), et montre un intérêt à l'égard du projet (briques spécialement conçues) de Miroir Alu Center.

Il est vraisemblable que l'amélioration de la situation économique à Madagascar amènera les grands groupes cimentiers à se réimplanter dans l'île et à développer l'utilisation des produits gris, tandis que des sociétés étrangères (de la région) développeront avec les entreprises malgaches de nouvelles briquetteries. Les contacts que la mission de Wilton Associates a eus dans ce secteur laisse présager une telle issue.

Il est aussi vraisemblable que les "produits rouges" (briques et tuiles) se développeront fortement à Madagascar dans un premier temps, en raison des considérations suivantes:

- le pouvoir d'achat rend les "produits gris" (ciment) hors de portée du monde rural et d'une grande partie de la population urbaine;
- les briquetteries demandent peu d'investissement et peuvent être plus facilement installées près des centres de consommation;
- la brique est un matériau traditionnel.

Madagascar compte pour le plus grand consommateur de briques de la région. L'utilisation de briques est traditionnelle. Elle connaît depuis 20 ans encore plus de succès, avec l'augmentation du prix du ciment, voire l'impossibilité de s'en procurer (devises étrangères contingentées).

L'étude Somet de 1986 indiquait que pour l'an 2000, les besoins en produits de briquetterie seraient comme suit:

→ briques pleines (9x11x22)	54 millions d'unités
→ briques creuses (20x20x40)	1.9 millions d'unités
→ briques creuses (10x20x40)	0.4 million d'unités
→ hourdis en terre cuite (25x30x33)	2.900 tonnes
→ tuiles en écaille industrielles	830 tonnes
→ tuiles en écaille artisanales	13.000 tonnes
→ faitière en terre cuite artisanale	330 tonnes

La capacité des unités de tuiles et briques étant de 26.000 tonnes, ces unités ne pourraient satisfaire, au plein de leur capacité, qu'un quart des besoins. Il est intéressant de constater que les populations côtières, pourtant acquises à l'utilisation des parpaings, construisent maintenant plus fréquemment avec des briques, pour des raisons économiques.

**B. Justification du projet**

La fabrication artisanale de briques traditionnelles consomme énormément de bois de chauffe. Afin de protéger la forêt malgache et réserver le bois à des utilisations plus nobles, il a été recommandé de mettre un frein à la création de briquetteries artisanales, et l'on en reviendra à l'utilisation de briques industrielles, cuites dans des fours utilisant du fuel, et au ciment.

En tenant compte de cette situation problématique, le présent projet propose la considération d'un nouveau type de matériau de construction (la brique comprimée stabilisée à froid), dont la technologie de fabrication est relativement simple, avantageuse (pas d'opération de cuisson), et ne nécessitant pas de lourds investissements. On peut déjà envisager des investissements à partir de 50.000 US\$ (bâtiments exclus) jusqu'à 200.000 US\$.

La brique comprimée stabilisée: La terre est comprimée, sous forme de bloc, dans un moule, à l'aide d'une presse mécanique. Le bloc de terre comprimée peut éventuellement être stabilisé (stabiliser revient à modifier les propriétés de la terre pour obtenir des propriétés permanentes compatibles avec une application particulière). Pour stabiliser les blocs comprimés, on ajoute à la terre un stabilisant, qui dans la plupart des cas, est un liant classique tel que le ciment ou la chaux. Le pourcentage en poids de ces liants varie de 3 à 19%, avec une moyenne de 6 à 8%.

Avantages de la brique comprimée stabilisée:

- La production du matériau, à l'aide des presses mécaniques de conception et au mode de fonctionnement variés, permet d'obtenir une régularité de la qualité des produits. Cette qualité favorise l'acceptation sociale d'un renouveau de la construction.
- La production de la brique comprimée est généralement associée à la mise en place de procédures de contrôle de qualité qui répondent aux exigences d'une codification, voire d'une normalisation des produits de construction, notamment pour une utilisation en milieu urbain.
- Dans des contextes où la tradition constructive est déjà marquée par la construction en petits éléments de maçonnerie (brique cuite, pierre, bloc de sable-ciment), la brique comprimée est très facilement intégrée et constitue une ressource technologique supplémentaire utile au développement socio-économique du secteur du bâtiment.
- La flexibilité des modes de production de la brique compressée, en milieu rural comme urbain, à l'échelle artisanale comme industrielle, est un avantage qui doit retenir l'intérêt des responsables politiques, des investisseurs et des entrepreneurs.
- La qualité architecturale des ouvrages en briques comprimées, bien conçus et bien réalisés, conquiert l'intérêt des architectes et des populations qui occupent les bâtiments réalisés avec ce matériau.

Quelques contraintes: La qualité des briques compressées reste tributaire d'une bonne sélection et préparation des terres et du bon choix du matériel de production. L'utilisation architecturale du matériau doit répondre à des règles de conception et de mise en oeuvre qui sont spécifiques et qui doivent être appliquées par les architectes et les constructeurs. Pour cela, la compétence professionnelle doit être garantie par une formation adaptée. Au plan économique, une étude technico-économique permettra de préciser la faisabilité de cette technologie dans chaque contexte d'application.

**C. Bénéficiaires cibles**

L'ensemble de la population (rurale autant qu'urbaine).

**D. Objectif de développement**

Contribuer au bien-être de la population, grâce à l'introduction d'un nouveau type de matériaux de construction accessible à la plus grande partie de la population.

**E. Phases d'exécution du projet**

Entre la première idée de création d'une briquetterie et son exploitation, on peut distinguer six phases principales:

- Phase 1: La préparation  
Les études préliminaires du projet concernent la conception théorique du projet qui comprennent l'identification du projet, l'étude de faisabilité, la programmation provisoire, etc..
- Phase 2: L'approfondissement  
Cette phase concerne l'étude de faisabilité technico-économique, l'étude de marché, le choix du matériel, le plan d'opération et explore le financement.
- Phase 3: Le montage  
La mise en oeuvre du projet couvre des activités multiples telles que la commande du matériel, l'installation des unités de production, les programmes de formation, le lancement de la production et des prototypes.

- Phase 4: L'affinement

La production est définitivement mise au point, la démarche qualité est installée, la campagne de commercialisation est lancée.

- Phase 5: L'exploitation

La production de croisière est atteinte et la commercialisation bat son plein.

- Phase 6: L'évaluation

Elle peut être permanente et couvre aussi bien les aspects techniques qu'économiques, sociaux, etc..

Le sérieux avec lequel chacune de ces phases est conduite est essentiel pour la réussite de l'entreprise. Mais l'étude de faisabilité y a un rôle tout à fait primordial.

#### F. Considérations spéciales

L'étude de faisabilité sert, entre autres, à rassembler toutes les données concernant les paramètres qui vont intervenir dans le fonctionnement de la briquetterie. Leur analyse conduit à évaluer son potentiel économique et son fonctionnement futur. Il est recommandé aux entrepreneurs potentiellement intéressés de mener cette étude avec la plus grande rigueur, afin de pouvoir disposer des éléments les plus fiables possibles qui permettront de prendre les décisions les plus adéquates quant à son dimensionnement technique, économique et financier.

Une assistance technique pour la réalisation du projet peut être obtenue auprès des organismes tels que le Centre pour le Développement Industriel (CDI) basé à Bruxelles, Belgique, ou le Centre International de la Construction en Terre (CRATerre-EAG) basé à Grenoble, France. Cette assistance pourrait porter, notamment sur la formation professionnelle du personnel, la formation à la conception architecturale des produits, ainsi que la mise en place d'une "démarche qualité" dans le processus de fabrication.

**PROJET 3: ETUDE DE FAISABILITE POUR L'ETABLISSEMENT D'UNE SOCIETE REGIONALE DE PECHE DU THON**Description succincte:

Le thon représente un énorme potentiel dans la sous-région, aussi bien au niveau de la pêche qu'au niveau de sa transformation. En ce qui concerne la pêche, la mise en place d'un consortium d'armateurs des pays de la COI pourrait être envisagée pour aboutir à la création d'une société régionale de pêche de thon. Elle permettrait de mieux exploiter les ressources et de fournir les conserveries régionales qui importent la quasi-totalité de leur matière première. Il a été également suggéré que la pêche à la palangre soit encouragée pour permettre la production de thon frais de qualité Shasimi pour le marché japonais.

Quant aux conserveries, l'achat du thon, les techniques de transformation, le marketing doivent aussi faire l'objet d'une action régionale afin d'utiliser au maximum les capacités de production. Les conserveries mauriciennes et seychelloises se sont déjà lancées dans de tels projets.

Ce genre de coopération permettrait aux entreprises de la sous-région de mieux se positionner par rapport aux producteurs sud-asiatiques.

Dans le cadre du programme de concrétisation des projets de partenariat, ce présent projet propose de considérer, dans un premier temps, l'intérêt que présenterait l'établissement d'une société régionale de pêche du thon.

**PROJET 4: ETUDE DE FAISABILITE POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'AQUACULTURE A MADAGASCAR****Description succincte:**

L'aquaculture progresse dans la sous-région, sous forme de grans projets intégrés à Madagascar (1.000 tonnes/an), ainsi que de petits projets à Maurice, aux Seychelles et, dans une moindre mesure, à la Réunion.

C'est ainsi qu'à Maurice, un opérateur a lancé une éclosérie de crevettes, tandis que d'autres se consacrent à l'élevage de crevettes et poissons (Berri rouge) sur une petite échelle. La Réunion, qui maîtrise bien sa technologie d'aquaculture, devrait se développer davantage dans la production de gueules rouges et de camérons.

La demande de crevettes et poissons frais par les touristes et les populations locales justifie la mise en place de tels projets. Les problèmes techniques qui se posent aux élevages (disponibilité en eau et terrains) limitent cependant l'aquaculture hors de Madagascar.

Le présent projet propose d'examiner l'intérêt que présenterait l'implantation des centres de production de crevettes/poissons d'aquaculture à grande échelle à Madagascar.

**PROJET 5: ETUDE DE FAISABILITE POUR LA VALORISATION DES PRODUITS DE LA MER A MADAGASCAR**Description succincte:

Le développement du secteur de la pêche passe également par la transformation de poissons, crevettes et autres (crabes) en conserves, sous vide, plats préparés surgelés, beignets, etc.. Il n'existe quasiment pas pour le moment de telles industries. Pour cela, il est nécessaire de développer le savoir-faire technique et d'évaluer la viabilité de tels projets.

**PROJET 6: ETUDE DE FAISABILITE POUR LA CREATION DE GALERIES DE L'ARTISANAT REGIONAL DANS CHAQUE PAYS DE LA COI****Description succincte:**

L'artisanat dans la sous-région se présente comme un secteur plutôt désorganisé et déstructuré. De bonnes initiatives ont été entreprises (programmes de formation, création de villages artisanaux) et méritent d'être encouragées, sous forme de boutiques artisanales qui doivent être mises en place par le secteur privé, à partir du projet de développement de l'artisanat régional de la COI, par exemple.

L'incitation à une structuration de la distribution orientée vers le commerce régional et extra-régional a été vivement recommandée. Dans ce cadre, le présent projet propose de considérer l'étude de faisabilité pour la création de galeries de l'artisanat régional dans chaque pays de la COI.

#### **PROJET 4: ASSISTANCE POUR LA MISE EN PLACE PROGRESSIVE DU SYSTEME D'INFORMATIONS INDUSTRIELLES (SII) PHASE II**

**Description succincte:** La COI a récemment adopté le programme PRIDE, dont une des composante est la création d'un système d'informations commerciales et industrielles (COI Info). La mission de Blaustein (phase I) a examiné en particulier les carences de l'information industrielle au niveau de COI Info, et a dressé l'ébauche de l'architecture d'un SII approprié au vu des besoins pratiques de la région; il a enfin suggéré un plan de travail en trois étapes pour la mise en place progressive du SII. Le présent projet (phase II) vise à la mise en place progressive du SII par la programmation des actions concrètes à entreprendre au niveau de chaque étape du plan préconisé (les actions des étapes 2 et 3 dépendent encore étroitement du volet COI Info du programme PRIDE).

##### **A. Contexte du projet**

Le Conseil des Ministres de la COI a récemment approuvé le *Programme Régional Intégré de Développement des Echanges* (PRIDE), dont une des composantes consiste en la création d'un système d'informations commerciales et industrielles (COI Info). COI Info est conçu comme un support de banques de données, documentation, publications, collection d'informations et réseaux de dissémination, ainsi que tout autre outil qui favorise la coopération commerciale et industrielle dans la sous-région.

La mission de Blaustein a étudié en particulier les carences de l'information industrielle au niveau de COI Info, et a dressé l'ébauche d'un SII approprié au vu des besoins pratiques de la sous-région. Le SII préconisé, pour être utile, doit être étroitement articulé avec les stratégies de développement des pays membres, et doit prendre en considération les possibilités réalistes de coopération dans la sous-région. Il doit, de plus, être pragmatique et de coût supportable, tenir compte des capacités techniques des différents pays membres, et s'appuyer autant que possible sur les structures existantes à l'échelle nationale.

A titre indicatif, le système doit inclure un fichier d'entreprises et une banque de données sur les facteurs de production permettant de dégager des ébauches d'opportunités de partenariat, qui feront ensuite l'objet d'études spécifiques plus approfondies et contribueront ainsi au caractère auto-entretenu des efforts d'intégration régionale.

Un plan de travail en trois étapes a été suggéré pour la mise en place progressive du SII, les phases 2 et 3 doivent encore dépendre étroitement du volet COI info du programme PRIDE:

- Phase 1: Le travail sera accompli au cours du projet actuel. Il s'agit d'identifier les besoins, élaborer un schéma directeur, et réaliser une maquette d'un des outils de base (liste des entreprises).
- Phase 2: Travaux à réaliser au cours des deux premières années du programme PRIDE. Il s'agit de mettre en place les outils de base d'une infrastructure en information pour la sous-région.
- Phase 3: Il s'agit des extensions des outils de base et des modes d'exploitation plus sophistiqués, qui pourront être réalisés à terme, en partie par l'initiative privée.

##### **B. Justification du projet**

La compétitivité est un élément vital pour la survie des entreprises, et l'analyse de la position compétitive d'une industrie ne peut se concevoir en dehors du "système" dans lequel elle opère. Mais le plus souvent, les opérateurs d'un même système industriel ont une perception imprécise de leur environnement, qui ne leur permet pas d'élaborer des plans d'action efficaces. Ainsi, par exemple, le cadre administratif et réglementaire répond mal aux attentes des opérateurs, les circuits de distribution qui maîtrisent mal l'information sur la consommation finale ont peu d'interaction avec la sphère de production, etc..

L'objectif de développement devient donc de fournir informations et analyses, sous une forme telle qu'elle puisse permettre une mise à jour régulière, afin que les opérateurs économiques fondent leurs propres décisions d'entreprise sur une meilleure perception de leur environnement et des opportunités offertes dans les pays voisins, conduisant ainsi à une intégration spontanée, et non plus coercitive. Un entrepreneur potentiel envisagera ainsi d'investir ou d'élargir son cercle de clients ou de fournisseurs dans la région, à partir du moment où il en perçoit un intérêt direct pour lui-même.

Un système d'informations industrielles sera donc développé, et fournira des indications, périodiquement mises à jour, sur le coût des facteurs, la productivité du capital et du travail, les degrés respectifs d'utilisation des capacités, les prix relatifs des facteurs de production et l'efficacité économique du processus de transformation, le prix des services afférents, etc., dans l'optique du système global de production. La mise en place de ce système permettra aux autorités et aux opérateurs économiques de la sous-région de suivre l'évolution de la compétitivité manufacturière dans les pays membres et d'actualiser en conséquence les stratégies d'intégration.

**C. Bénéficiaires cibles**

Autorités et opérateurs économiques de la sous-région.

**D. Objectif de développement**

Renforcer le développement et la compétitivité du secteur privé, en mettant à leur disposition un outil efficace d'aide à la décision. Renforcer en même temps les capacités de la COI dans son rôle de soutien effectif à l'initiative privée en matière de coopération industrielle régionale.

**E. Objectifs immédiats, résultats, activités****Objectif immédiat 1: Réalisation d'une maquette d'un des outils de base (liste d'entreprises)**

<u>Résultats</u>	<u>Activités</u>
1.1 Liste simple des entreprises (premier niveau).	1.1.1 Identifier les besoins, élaborer un schéma directeur, et élaborer une maquette (liste des entreprises).  1.1.2 Elaborer, dans une première phase, la liste des entreprises à partir d'informations existantes (raison sociale, coordonnées, produits et achats des entreprises industrielles).
1.2 Choix d'un support approprié de diffusion.	1.2.1 Effectuer une étude technico-économique détaillée des moyens de transmission des informations. <i>Remarque: Naturellement, cette étude pourra être réalisée plus tard (à l'activité 3.5.1). Pour le moment, au vu des besoins immédiats, il semble préférable de démarrer COI Info selon un mécanisme simple d'échange des disquettes par courrier, et d'envisager une mise en place progressive du réseau électronique, chaque centre serveur s'en dotant lorsqu'il est à même de le faire).</i>

**Objectif immédiat 2: Réalisation de l'annuaire industriel électronique**

<u>Résultats</u>	<u>Activités</u>
2.1 Une maquette d'annuaire électronique.	2.1.1 Harmoniser les différents fichiers d'entreprises des 5 îles, afin de créer un fichier unique. <i>Remarque: Dans cette optique, les termes de référence ont été établis; un contrat a été conclu avec CIDST (Madagascar) et les travaux ont commencé. La chaîne de traitement informatique ainsi mise au point devrait être réutilisable dans l'avenir.</i>

**Objectif immédiat 3: Mettre en place les outils de base d'une infrastructure en information pour la sous-région (à réaliser au cours des 2 premières années du lancement de PRIDE)**

<u>Résultats</u>	<u>Activités</u>
1.3 Liste améliorée des entreprises (deuxième niveau), qui initie en même temps la bourse régionale de sous-traitance & d'expertise (voir projet 8 ci-dessous).	1.3.1 Elargir, dans une deuxième phase, le contenu de la liste des entreprises, pour préciser les compétences internes des entreprises. <i>Remarque: Cataloguer des compétences permettant à d'autres entreprises de localiser des sources régionales de services techniques, qui existent à l'intérieur d'autres entreprises, mais n'ont pas fait l'objet de commercialisation.</i>

- 3.2 Un fichier des intrants.
- 3.2.1 Identifier, pour chaque pays, les différents sources d'information concernant les intrants: des organismes tels que les Ministères chargés de l'agriculture, la pêche et les mines; des syndicats professionnels de producteurs de matières premières; des grossistes ou organismes de collecte, etc..
- 3.2.2 Structurer l'ensemble des informations détenues par ces organismes (les OPL pourraient jouer un rôle de coordination ou de catalyseur pour les activités 3.2.1 et 3.2.2).
- 3.2.3 La liste des intrants pourrait être élargie en identifiant les biens semi-finis et autres produits consommés dans une entreprise, qui ne sont pas actuellement commercialisés, mais pourraient l'être.
- 3.3 Un fichier des coûts de facteurs.
- 3.3.1 Compiler les données nationales: la plupart des pays membres possèdent un document synthétique, qui comportent deux types d'informations: (i) la réglementation applicable à la création d'activités industrielles (code des investissements, ...), et (ii) les coûts des facteurs de production (électricité, eau, location de terrains ou d'immeubles, télécommunications, etc.), qu'il serait intéressant d'enregistrer sur une base de données simple, régulièrement mise à jour.
- 3.4 Un fichier de main-d'oeuvre.
- 3.4.1 Compiler les besoins: bourse d'emplois.
- 3.5 Un (des) support(s) pour la circulation de données entre les centres serveurs.
- 3.5.1 Mener une étude technico-économique détaillée pour le choix d'un (des) support(s) pour la circulation de données entre les centres serveurs, préalablement à la mise en oeuvre du SII.

Objectif immédiat 4: Renforcer les outils de base et les modes d'exploitation plus sophistiqués, qui pourront être réalisés à plus long terme, en partie par l'initiative privée

#### Résultats

- 4.1 Base de données interactive dans le domaine des coûts de facteurs.
- 4.2 Extension du fichier main-d'oeuvre à la planification conjointe des programmes de formation.
- 4.3 Des extensions d'utilisation des outils de base existants, qui permettraient d'établir des tableaux de parts de marché et des "cartes" relatives à une filière industrielle.
- 4.4 Une étude de faisabilité pour un réseau électronique de transferts de données (si justification).

#### Activités

- 4.1.1 Effectuer l'étude pour la création d'une base de données interactive dans le domaine des coûts de facteurs.
- 4.2.1 Effectuer une analyse prospective des besoins en main-d'oeuvre qualifiée. Faire des propositions quant à la coordination des politiques/choix des programmes de formation des organismes nationaux chargés de la formation professionnelle.
- 4.3.1 Effectuer des croisements des informations contenues dans les outils de base existants pour des utilisations plus fines aux fins de connaître des parts de marché, des "cartes" relatives à une filière industrielle (à réaliser dans le cadre de COI info, ou par des entreprises privées).
- 4.4.1 Réaliser l'étude de faisabilité (si justification).

## PROJET 8: ETUDE DE FAISABILITE POUR LA MISE EN PLACE D'UNE BOURSE REGIONALE DE SOUS-TRAITANCE & D'EXPERTISE DANS LE SECTEUR DES FABRICATIONS METALLIQUES

**Description succincte:** L'utilisation commune de matériels et de services (souvent très spécialisés) peut donner lieu à l'organisation d'une bourse de sous-traitance & d'expertise. Dans le secteur mécanique, la fréquence d'utilisation des équipements est relativement faible. Les produits sur commande peuvent être difficilement fabriqués en avance pour être stockés. Une bourse de sous-traitance, dans la mesure où elle permet à toute entreprise d'en faire appel pour passer une commande spéciale, peut faire accroître cette fréquence d'utilisation, et générer ainsi une meilleure productivité/rentabilité des équipements. Ce projet vise à évaluer la viabilité technique et économique d'une mise en place de cette bourse à l'échelle de la COI.

### A. Contexte du projet

Au niveau des activités à technologie relativement simple, certaines entreprises du secteur se sont dotées d'un équipement sophistiqué pour produire de la menuiserie aluminium et du mobilier. D'autres - Cimelta-Jeumont et Taobavy à Madagascar, Neeto à Maurice, CMOI à la Réunion - ont intégré des technologies complémentaires, et parfois assez éloignées de ce secteur. Cette intégration leur permet d'avoir accès à un bureau d'études recouvrant une large gamme de compétences, et de bénéficier de matières premières dans de meilleures conditions.

Les pays de la COI n'étant pas producteurs de matières premières métalliques, l'élément de compétitivité par rapport aux pays hors COI est souvent l'économie réalisée sur le fret. Mais lorsqu'il s'agit de revendre les produits fabriqués sur une île dans une autre, le fret perd son avantage: les coûts liés au transport Maurice-Réunion sont presque équivalents aux coûts entre la France et la Réunion (le port de la Réunion a des coûts de manutention élevés).

Il n'est pas certain, par ailleurs, que le tarif préférentiel ZEP, qui demande une valeur ajoutée de 45%, puisse s'appliquer aux produits de cette catégorie. A terme, la réduction graduelle des tarifs de douane sur le plan international peut même éliminer complètement les avantages compétitifs créés par les tarifs douaniers pour les fabrications à faible contenu technologique.

Les entreprises dans ce domaine d'activité devraient donc rapidement rechercher une forme de coopération. Nous devrions assister à une certaine concentration dans le secteur, pour réduire les coûts de main-d'oeuvre (avec des équipements automatisés), ainsi que les frais d'approvisionnement et de stockage (le stock permanent minimum pour une menuiserie métallique est de l'ordre de 100.000 ECU).

Pour des activités à technologie relativement plus avancée (mécanique générale et de précision), l'enjeu est plus important. Des entreprises telles que Maxworks, Taylor Smith et Forges Tardieu à Maurice doivent former leur personnel, s'attaquer aux marchés internationaux et rester technologiquement fortes en continuant à investir. Ces entreprises, ainsi que celles disposant d'un engineering leur permettant d'assurer la maintenance industrielle (notamment des sucreries), doivent se développer au niveau de la région et du continent africain. Les plus petites d'entre elles peuvent mieux rentabiliser leur outil de production et leur main-d'oeuvre qualifiée en se positionnant sur la pièce spéciale, très technique, faite en petite série, voire à l'unité (cas de ITM à la Réunion, ou de Punching Tools à Maurice).

De toute façon, le regroupement des fabricants de tout le secteur devra se produire pour mieux répondre aux marchés importants et assurer une gestion plus économique des stocks et des équipements. Ce regroupement se fera d'abord au niveau de chaque île, puis par des accords entre partenaires des différentes îles, soit pour gérer plus rationnellement des stocks de matières premières, soit pour la mise en commun des matériels et services permettant aux entreprises concernées d'atteindre une taille critique et un niveau de compétences appréciable lors des appels d'offres régionaux ou internationaux. L'existence d'une bourse de sous-traitance & d'expertise pourrait faciliter ce genre de coopération.

Il existe de toute façon un marché pour la production de pièces spéciales dans la région et dans la ZEP (réhabilitation des unités tanzaniennes, par exemple). La mise en place de la bourse de sous-traitance et d'expertise, dans la mesure où elle ferait connaître son existence et son potentiel dans la région et la ZEP, pourrait apporter aux entreprises spécialisées du secteur un développement important.

### C. Justification du projet

Dans le secteur mécanique, la fréquence d'utilisation des équipements est relativement faible. Les produits sur commande peuvent être difficilement fabriqués en avance pour être stockés. Une bourse de sous-traitance, dans la mesure où elle permet à toute entreprise d'en faire appel pour passer une commande spéciale, peut faire accroître cette fréquence, et générer ainsi une meilleure productivité/rentabilité des équipements.

Serdi à Madagascar pourrait mettre sur pied une telle bourse. Il est certain que l'utilisation d'une main-d'oeuvre habile et des équipements disponibles, mais de qualité très inégale, peut donner naissance à une bourse de sous-traitance apportant à chaque entreprise une plus grande productivité de ses équipements. Cette bourse devrait cependant être étendue à Maurice - dont certaines entreprises (Punching Tools, Forges Tardieu, Taylor Smith, Maxworks) disposent dans leur domaine d'un équipement exceptionnel - et à la Réunion - dont l'expérience et la formation des hommes seraient utiles (des entreprises comme ITM et CMOI auront certes un rôle important à jouer). A Madagascar, des entreprises comme Cimelta-Jeumont et Socommi devraient en faire partie.

En parallèle, un fichier d'experts disponibles devrait être créé. Il s'agirait de recenser les cadres disposant d'une expérience reconnue dans une activité donnée et pouvant être détachés par leur entreprise qui ferait rémunérer les prestations accomplies.

**C. Bénéficiaires cibles**

Opérateurs industriels COI et hors COI.

**D. Objectif de développement**

Renforcer la coopération industrielle régionale en améliorant la productivité/rentabilité des outils de production, grâce à l'existence d'une bourse de sous-traitance & d'expertise à l'échelle de la région.

**E. Objectifs immédiats, résultats et activités**

A déterminer ultérieurement.

**F. Considérations spéciales**

L'étude du projet de bourse régionale de sous-traitance & d'expertise doit être menée dans le cadre du projet de mise en place du SII.

**PROJET 9 : ASSISTANCE POUR LA MISE EN PLACE D'UN ENSEMBLE HARMONISE DE CODES DE NORMALISATION DES PRODUCTIONS AU SEIN DE LA COI (SECTEURS DES MATERIAUX DE CONSTRUCTION/FABRICATIONS METALLIQUES)**

Description succincte: Le problème des normes se pose, tant pour les activités liées à la construction que pour les fabrications métalliques. La Réunion applique des normes métropolitaines, très strictes, tandis que Maurice applique ses "normes", différentes de celles de la Réunion, notamment en matière anti-cyclonique. Madagascar, les Seychelles et les Comores n'ont pas établi de normes particulières. Les normes différentes (ou leur absence) limitent la coopération entre les pays membres, et ne favorisent pas les échanges technologiques. Ce projet vise à la mise en place d'un ensemble harmonisé de codes de normalisation des productions, en vue d'accélérer les échanges technologiques entre les pays membres.

**A. Contexte du projet**

Dans les secteurs des matériaux de construction/fabrications métalliques, une coopération beaucoup plus développée pourrait s'instaurer entre les pays membres. Les normes différentes (ou leur absence) limitent cependant la coopération.

Le regroupement des fabricants du secteur métallique devra se produire pour mieux répondre aux marchés importants et assurer une gestion plus économique des stocks et des équipements. Ce regroupement se fera d'abord au niveau de chaque île, puis par des accords entre partenaires des différentes îles pour gérer des stocks de matières premières, ou répondre en commun à des appels d'offres. De toute façon, la coopération inter-entreprise est appelée à se développer pour offrir des matériels et services communs, en réponse à des appels d'offres régionaux, voire internationaux. Encore faudrait-il que les normes de qualité soient harmonisées.

Dans le secteur des matériaux de construction, les besoins de certains pays membres sont tels que la coopération devra s'intensifier afin de réduire les coûts de production et les délais de livraison. Le développement prévisible du marché de la construction obligera Maurice à modifier ses techniques de construction pour améliorer sa productivité. Le développement de Madagascar devrait permettre aux entreprises malgaches de bénéficier des techniques disponibles dans la région, notamment à la Réunion.

Les sociétés du secteur sont souvent en relation avec des partenaires lointains, mais cherchent à développer leurs activités au niveau régional en utilisant les technologies développées dans leur pays d'origine, ou acquises de l'étranger. Les économies d'échelle en matière technologique sont très importantes pour ce secteur. La nécessité pour les constructeurs d'atteindre une taille leur permettant d'offrir leurs services lors des appels d'offres internationaux doit amener les fabricants de produits destinés au second oeuvre du bâtiment à collaborer pour atteindre une masse critique. Les fabricants de peinture mauriciens, réunionnais, seychellois et malgaches ont déjà noué des accords qui peuvent permettre d'atteindre à plusieurs un niveau de production et de compétences appréciable.

Enfin, l'obligation de produire des logements bon marché a amené les constructeurs de la Réunion à améliorer leurs techniques de construction et à obliger leurs fournisseurs à devenir plus compétitifs. Maurice va entrer dans cette voie, et plus tard Madagascar. Des transferts de technologie sont là aussi envisageables.

**B. Justification du projet**

Le problème des normes se pose à la fois aux activités liées à la construction (menuiserie et charpentes métalliques) et aux fabrications métalliques. La Réunion applique des normes métropolitaines, très strictes, tandis que Maurice applique ses "normes", différentes de celles de la Réunion, notamment en matière anti-cyclonique. Madagascar, les Seychelles et les Comores n'ont pas établi de normes particulières, et choisissent donc leur fournisseur assurant le meilleur rapport qualité/prix, tout en tenant compte des références des produits en matière de normes anglaises, américaines ou françaises. Si l'application de normes sévères pénalise la Réunion, à l'inverse il oblige ses fabricants à proposer des produits de qualité.

Egalement en dehors de la Réunion, il n'existe pas de normes obligatoires dans le domaine des matériaux de construction, comme de la construction proprement dite. Maurice et ses ingénieurs sont plus sensibilisés aux normes britanniques, notamment en matière de ciment (BS 12 ou 89), tandis que la Réunion n'accepte que les normes françaises. Il est vrai que les laboratoires, notamment en matière de ciment, ne sont pas toujours équipés pour tester un ciment d'une autre norme.

L'absence de normes peut conduire à des sur-consommations dans la construction, de manière à supprimer les risques. Elle n'incite pas à rechercher des gains de productivité en employant de nouveaux matériaux, qui répondent aux normes tout en réduisant les temps d'emploi. Elle ne conduit pas, non plus, à chercher de nouveaux matériaux qui pourraient se révéler plus économiques à l'emploi, mais modifieraient les habitudes des clients et obligeraient à leur apporter une nouvelle formation.

Face aux divers problèmes suscités par l'utilisation des normes différentes, une réflexion de la part des autorités de la COI s'impose, surtout lorsque certaines de ces normes sont destinées à se protéger d'un phénomène commun: l'action cyclonique. A terme, le programme PRIDE pourrait, dans son volet normalisation, apporter une contribution importante à l'homogénéisation des normes dans la région.

Les producteurs sont de toute façon en mesure de s'adapter à des normes différentes. Mais indubitablement, celles-ci augmentent le prix de revient des produits finis (par exemple, plus ou moins grande épaisseur des profilés) et peuvent imposer une variété de composants encore plus grande si des échanges de produits finis entre les îles ayant des normes différentes avait réellement lieu.

**C. Bénéficiaires cibles**

Opérateurs économiques de la région.

**D. Objectif de développement**

Accélérer la coopération industrielle et les échanges technologiques au sein de la COI par l'établissement d'un ensemble harmonisé des codes de normalisation des productions.

**E. Objectifs immédiats, résultats et activités**

Objectif immédiat 1: Mise en place d'une commission régionale d'architectes & d'industriels qui fera des recommandations à la COI

Résultats

1.1 Une commission régionale d'architectes & d'industriels.

Activités

1.1.1 Organiser une concertation sectorielle réunissant les architectes, les industriels, ainsi que d'autres responsables privés et publics du secteur.

1.1.2 Constituer une commission régionale d'architectes & d'industriels de la sous-région.

Objectif immédiat 2: Assister la COI dans la mise sur pied d'un ensemble harmonisé de codes de normalisation des productions

Résultats

2.1 Des propositions quant à une base de normes de référence (p.e., base des normes AFNOR).

Activités

2.1.1 Analyser les mesures réglementaires, en vigueur ou en préparation dans la région (et surtout à Maurice et la Réunion).

2.1.2 Examiner les conventions internationales en matière de normes pour se protéger contre les phénomènes naturels (tempêtes, cyclones). Les mesures qui y sont édictées contribuent généralement à harmoniser les législations normatives des pays signataires.

2.1.3 Proposer une base de normes de référence (p.e., base de normes AFNOR) facilement accessible aux industriels.

2.2. Propositions pour un ensemble harmonisé de codes de normalisation des productions.

2.2.1 Faire des recommandations pour un ensemble harmonisé de codes de normalisation des productions.

Objectif immédiat 3: Assister la COI à encourager les instances nationales à prendre des mesures d'incitation qui favorisent l'adoption des codes de normalisation harmonisés dans les productions manufacturières

Résultats

3.1 Incitations pour l'application généralisée des codes de normalisation harmonisée par les pays membres.

Activités

3.1.1 Proposer des mesures d'incitation pour l'application généralisée de ces codes de normalisation harmonisée par les pays membres.

## PROJET 10: ELABORATION D'UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE LA FILIERE BOIS A MADAGASCAR

**Description succincte:** Les ressources forestières de Madagascar pourraient constituer une source d'approvisionnement stable pour les autres pays de la COI. Cependant, il y a nécessité de revoir toute la filière bois à Madagascar. L'application de normes de production et la recherche de partenaires qui, pour garantir leur approvisionnement, feront adopter et respecter ces normes paraît être l'une des voies à explorer. Ce projet vise à élaborer une stratégie de développement de la filière bois à Madagascar, qui sera conforme aux objectifs de développement du pays et compatible avec les besoins des pays membres.

### A. Contexte du projet

Madagascar, contrairement aux autres îles, dispose de réserves de bois importantes. Les grandes entreprises d'exploration forestière, qui ont déjà comme clients les grands chantiers de construction, pourraient approvisionner le marché régional.

La forêt malgache est estimée à 12 millions ha., dont la moitié a été recensée. En 1990, la production de grumes s'élevait à 800.000 m<sup>3</sup>. Mais cette forêt est menacée par l'utilisation intensive du bois pour la cuisson des aliments et le chauffage (80% du bois extrait des forêts, dont la plus grande partie est utilisée dans les briquetteries artisanales). Le marché régional pourrait être livré à partir des grandes forêts de pins (200.000 ha. pour la plus grande).

Les exportations de bois ont connu une forte croissance (9.000 m<sup>3</sup> en 1989, 16.000 m<sup>3</sup> en 1990, 35.000 m<sup>3</sup> en 1991).

Le marché régional est important: les importations de bois sciés, tranchés, rabotés, profilés et pièces de charpente sont passées de 23 à 30 millions ECU à la Réunion, entre 1989 et 1992 (alors que le marché de la construction était en récession), mais la part de Madagascar dans ces importations diminue (de 2 à 1%). Pour les mêmes catégories, elles sont passées de 4,5 à 8,8 millions ECU à Maurice, la part de Madagascar étant en sensible augmentation (de 0,2 à 0,5%). Les importations des Comores sont d'environ 0,5 million ECU en 1992 (dont près de 20% en provenance de Madagascar), et celles des Seychelles approchent les 2 millions ECU en 1992 (mais aucune importation ne provient de Madagascar).

Une production de lamellés-collés devrait se développer à Madagascar (elle a déjà eu lieu dans le passé à partir des 200.000 ha. de pins de l'exploitation de Fanalamanga). Les charpentes en lamellés-collés seraient bien acceptées à la Réunion, et correspondent aux besoins de cette île. Par contre, la charpente bois, en raison des habitudes de construction à Maurice, est moins utilisée.

### B. Justification du projet

Madagascar pourrait devenir l'un des fournisseurs de bois pour la sous-région, alors que sa part de marché est marginale (moins de 1%) dans les importations des pays de la COI.

La nécessité de revoir la filière bois à Madagascar est indispensable. Il faudra mettre un frein à la création de briquetteries artisanales afin de protéger la forêt et réserver le bois à des utilisations plus nobles que le bois de chauffe. L'application de normes de production et la recherche de partenaires qui, pour garantir leur approvisionnement, feront adopter et respecter ces normes, paraît être l'une des voies à explorer.

Il est certain que le potentiel à long terme de la forêt malgache ne se compare pas à celui des pays du sud-est asiatique. Mais il peut, compte tenu de la taille des économies de la sous-région, être en mesure de satisfaire la demande. Cette activité pourrait apporter des emplois dans des zones défavorisées et justifier la mise en place des infrastructures nécessaires.

### C. Bénéficiaires cibles

Opérateurs malgaches et de la région.

### D. Objectif de développement

Contribuer au renforcement de la coopération régionale grâce à une exploitation rationnelle des ressources forestières à Madagascar.

### E. Objectifs immédiats, résultats et activités

A développer ultérieurement.

**PROJET 11: ASSISTANCE AU RENFORCEMENT DE LA CAPACITE DES OPERATEURS MALGACHES A S'ORGANISER POUR EXPORTER (SECTEUR DES FRUITS & LEGUMES)**

**Description succincte:** La coopération régionale devrait être très intense dans ce secteur: quatre îles sont importatrices de fruits & légumes, et Madagascar pourrait être leur fournisseur. Cependant, les contraintes qui existent en matière de transport, de normes, et de problèmes administratifs constituent actuellement un frein au développement de cette coopération. Le projet vise à apporter une assistance aux opérateurs malgaches pour la commercialisation des fruits & légumes. Il s'agit d'une opération importante puisqu'elle oblige à considérer l'amont (collecte, stockage, transport), en même temps que l'aval (chaîne de froid, emballages et conditionnements, contrôle sanitaire et de qualité, formalités administratives). Une telle opération ne peut être menée à bien qu'avec des spécialistes à chaque niveau, et des opérateurs qui ont la volonté de réussir.

**A. Contexte du projet**

La coopération régionale devrait être très intense dans ce secteur: quatre îles sont importatrices de fruits & légumes, et Madagascar pourrait être leur fournisseur. Mais les contraintes qui existent en matière de transport, de normes, et de problèmes administratifs constituent actuellement un frein au développement de cette coopération.

Une telle coopération semblerait être à première vue limitée à des échanges commerciaux. Mais la distribution de produits agricoles fait appel à des techniques sophistiquées (conditionnement, stockage, transport frigorifique, ...) pour que ce qui semble un acte de vente/d'achat ne soit pas plutôt un partenariat technologique pour que le produit soit livré dans les délais voulus, avec la qualité requise. Par ailleurs, plusieurs îles (dont Maurice et la Réunion) ont développé une industrie agro-alimentaire, et peuvent échanger certaines technologies dans les domaines de la conservation et de l'extraction d'arômes. Enfin, les importations de conserves et de jus de fruits sont très importantes à la Réunion et en forte progression à Maurice. Elles justifieraient le renforcement des unités existantes.

**B. Justification du projet**

Comme pour tous les produits frais à Madagascar, les produits de qualité exportable sont en quantité insuffisante. Il y a des problèmes concrets sur le terrain comme le transport routier délicat de ces produits. Mais c'est surtout la technologie du conditionnement pour l'exportation qui doit être maîtrisée.

Au niveau du développement d'activités orientés vers l'exportation, les entreprises malgaches connaissent des difficultés réelles. Le groupe Ramanandraibe, spécialisé initialement dans l'exportation de girofle, café, vanille et cacao, souhaite se diversifier dans l'exportation des fruits & légumes. Il maîtrise bien les problèmes liés à la collecte, mais ne connaît pas les techniques de conservation, d'emballage, d'expédition, et de commercialisation.

Au niveau du contrôle sanitaire et des normes de qualité, les difficultés sont d'ordre multiple: formation des hommes, disponibilité de l'équipement (et son bon fonctionnement), disponibilité des emballages et conditionnements, respect de la chaîne de froid (disponibilité et fonctionnement des équipements), et respect des délais d'acheminement.

Le programme PRIDE comporte un volet d'assistance pour la mise en place des normes et du contrôle de qualité. Il s'agit d'un travail important qui, dans un premier temps, ne pourrait concerner que les principaux produits susceptibles d'être importés ou exportés.

Une action en profondeur s'impose pour aider Madagascar à mettre sur le marché ses légumes & fruits, sous forme de produits frais, mais aussi de produits transformés (haricots verts très fins, asperges, confitures de fruits exotiques, ...). Il s'agit d'une opération importante puisqu'elle oblige à considérer l'amont (collecte, stockage, transport), en même temps que l'aval (chaîne de froid, emballages et conditionnements, contrôle sanitaire et de qualité, formalités administratives). Une telle opération ne peut être menée à bien qu'avec des spécialistes à chaque niveau, et des opérateurs qui ont la volonté de réussir.

**C. Bénéficiaires cibles**

Opérateurs malgaches et de la région.

**D. Objectif de développement**

Promouvoir la coopération régionale à travers le renforcement de la capacité des opérateurs malgaches à s'organiser pour exporter.

## E. Objectifs immédiats, résultats et activités

Objectif immédiat 1: Assister à résoudre les problèmes les plus urgents du goulot d'étranglement au niveau des entreprises impliquées dans l'exportation

<u>Résultats</u>	<u>Activités</u>
1.1 Des mesures concrètes pour résoudre les problèmes les plus urgents du goulot d'étranglement au niveau des entreprises, tels que le problème d'emballage et de conditionnement, le problème de la chaîne de froid.	1.1.1 Effectuer un diagnostic au niveau des entreprises malgaches pour apprécier leurs difficultés et rechercher des solutions à Madagascar (entreprises de conditionnement, transport, administrations) et hors de Madagascar (recherche de partenaires).
1.2 Des partenaires commerciaux et techniques disposant d'un savoir-faire parucier en matière de commercialisation sur les marchés extérieurs.	1.2.1 Rechercher dans la sous-région des partenaires commerciaux/techniques pouvant apporter une assistance technique aux entreprises malgaches.

Objectif immédiat 2: Assister à l'organisation des contrôles phytosanitaires et de qualité

<u>Résultats</u>	<u>Activités</u>
2.1 Résultats de l'étude de marché (COI/CEE): (i) demande en fruits & légumes extérieurs de la CEE/COI; (ii) une analyse de la réglementation et des procédures relatives aux contrôles sanitaires et de qualité (notamment dans le cadre des importations de la CEE).	2.1.1 Effectuer une étude de marché (régional et européen) des produits d'importation et une analyse de la réglementation et des procédures relatives aux contrôles sanitaires et de qualité dans le cadre des importations (notamment de la CEE), afin de dégager les perspectives de marché, ainsi que les exigences liées à l'exportation des produits malgaches.
2.2 Inventaire des capacités des laboratoires malgaches (dans l'organisation des contrôles sanitaires et de qualité).	2.2.1 Procéder à un inventaire-diagnostic des laboratoires existants à Madagascar (activités, infrastructure, équipements, organisation, ...), afin d'apprécier dans quelle mesure ces structures sont en adéquation avec les besoins liés à l'exportation.
	2.2.2 Proposer des recommandations pour la restructuration de ces laboratoires en fonction des besoins liés à l'exportation.

Objectif immédiat 3: Assister les producteurs malgaches en amont pour le développement des productions orientées vers les marchés extérieurs

3.1 Vulgarisation des technologies pré/post récoltes.	3.1.1 Diffuser des informations des centres de recherche agronomiques de la région, et éventuellement organiser des déplacements d'experts régionaux.
3.2 Des réunions de concertation régulières entre différents protagonistes.	3.2.1 Organiser des séances de concertation régulières entre les différents opérateurs (producteurs, collecteurs, transporteurs, distributeurs, exportateurs, importateurs, banquiers, et administration).

**PROJET 12: ASSISTANCE A L'ORGANISATION DE LA DISTRIBUTION ORIENTEE VERS LE COMMERCE REGIONAL ET EXTRA-REGIONAL (SECTEUR "ARTISANAT")**

**Description succincte:** L'artisanat se présente comme un secteur plutôt désorganisé et déstructuré. La distribution des objets d'artisanat est actuellement mal organisée faute d'opérateurs économiques compétents, tant du côté des artisans que du côté des importateurs. L'assistance vise à l'incitation à une structuration de la distribution orientée vers le commerce régional et extra-régional: recherche de distributeurs, actions de soutien au niveau des producteurs pour satisfaire les distributeurs. Dans ce cadre, il y a également lieu de procéder à l'étude de faisabilité pour la création de galeries de l'artisanat régional dans chaque pays de la CCI.

**Contexte du projet**

Depuis 1984, l'artisanat a été l'objet d'une riche réflexion, notamment dans la confirmation des vocations régionales. Il a été question de la création d'un centre du bois aux Comores, de vannerie à Madagascar, du textile à Maurice, ou même de la création d'un label régional de qualité.

Cependant, une étude d'évaluation du programme d'assistance a mis en garde contre une régionalisation excessive pouvant causer la perte des spécificités de chaque pays.

De plus, les artisans sont plutôt réticents à partager leur savoir-faire sans contrepartie, au cas où leur technique constitue un avantage concurrentiel pour eux. Ainsi, lors d'une rencontre des artisans de la sous-région, les Malgaches ont hésité à transmettre leur connaissance et techniques en vannerie. L'on comprend que Maurice, par exemple, aurait de même hésité à former des maquettistes dans les pays voisins.

L'idée serait donc de tenter de développer des synergies au niveau régional, mais avec une contrepartie positive. Par exemple, les Mauriciens, confrontés à un problème de rareté et de coût de la main-d'oeuvre locale, auraient avantage à sous-traiter la préparation des pièces de maquettes à Madagascar à un coût moindre. L'île Maurice se concentrerait ainsi sur la finition, mais surtout sur le marketing international des produits, domaine où ce pays dispose d'un véritable savoir-faire et qui constitue son avantage concurrentiel.

De même, la Réunion et les Seychelles pourraient, après une étude de marché sur les goûts des touristes, envisager la création de nouveaux produits et sous-traiter la production à Madagascar. Une fois le produit semi-fini importé, les artisans locaux y appliqueraient comme finition une touche seychelloise ou réunionnaise, afin de satisfaire leur marché touristique.

Cette association devrait se faire entre hommes d'affaires de la sous-région, avec l'encadrement des organisations gouvernementales, et prendrait idéalement la forme de partenariat (joint-venture) afin de garantir une contrepartie positive aux pays engagés.

Il est intéressant de constater que Madagascar dispose d'un potentiel de production et de créativité considérable, et que les autres îles, à travers leur industrie touristique, disposent du marché. Le partenariat principal est donc à rechercher entre distributeurs d'un côté et producteurs de l'autre.

**PROJET 13: ASSISTANCE POUR LA FORMULATION D'UNE STRATEGIE REGIONALE DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR "VIANDE"****Description succincte:**

Au niveau régional, le secteur "viande" n'a pas vraiment fait l'objet de partenariat dans le passé. Pourtant, les possibilités, non seulement existent, mais sont nécessaires pour le développement régional du secteur, car les atouts nationaux sont insuffisants, mais complémentaires. L'assistance vise à développer une stratégie de coopération à l'échelle régionale, en s'appuyant sur:

- l'avantage des abattoirs malgaches agréés par la CEE;
- la technologie disponible dans la sous-région (Maurice, et surtout Réunion où plusieurs entreprises du secteur étaient précédemment actives à Madagascar);
- les réseaux commerciaux que les partenaires de la sous-région (notamment Maurice) ont su se constituer en Europe;
- l'existence d'une industrie agro-alimentaire forte (Food & Allied Industries Ltd, Royal Bourbon, ...) qui pourrait intervenir sur des projets orientés vers les marchés locaux et la grande exportation (plats cuisinés, par exemple).