



**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)

21447

**PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT  
(PNUD)**

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL  
(ONUDI)  
PROJET MAG/91/004**

**PROPOSITIONS POUR UN PROGRAMME DE  
MODERNISATION DE LA PETITE ENTREPRISE INDUSTRIELLE  
A MADAGASCAR**

**Rapport de mission à Madagascar  
Novembre 1995**

**Gérald Assouline  
Expert International  
ONUDI**

## Sommaire

Synthèse.....	p 3
Introduction.....	p 4
<b>1 - Le contexte malgache.....</b>	<b>p 5</b>
11 - L'ONUDI à Madagascar.....	p 5
12 - Une situation économique et sociale très détériorée.....	p 6
13 - Les potentialités du développement de la petite entreprise à Madagascar.....	p 7
<b>2 - Les acquis de l'ONUDI en direction des petites entreprises. ....</b>	<b>p 8</b>
21 - Les nouvelles tendances de l'industrialisation mondiale.....	p 8
reconnaisnet la PME comme structure flexible et réactive, du global au local	
22 - Dans les pays en développement, il a été difficile de développer un.....	p 9
modèle de production de type fordiste	
23 - La modernisation industrielle à l'oeuvre dans les pays en.....	p 10
développement avec l'appui technique de l'ONUDI	
<b>3 - Analyse et propositions par secteur d'activité.....</b>	<b>p 11</b>
31 - Le travail du bois.....	p 12
32 - Le travail du métal.....	p 13
33 - La transformation des fruits et légumes.....	p 13
34 - Les huiles essentielles.....	p 14
35 - Proposition d'implantation du programme.....	p 15
Annexes.....	p 18

## Synthèse

1 - Depuis plusieurs années, l'ONUDI mène avec le soutien du PNUD à Madagascar, un programme de Gestion Stratégique du Développement Industriel (GSDI). Il s'agit de d'appuyer la mise en place d'instruments consolidant l'environnement industriel du pays et d'encourager la structuration institutionnelle d'activités industrielles importantes, telles que le travail du bois, le travail du métal, la transformation des fruits et légumes et la production d'huiles essentielles. Les moyennes et grandes entreprises et les acteurs qui font partie de leur environnement, sont jusqu'à présent les principaux bénéficiaires de cette démarche.

2 - L'importance et la densité du tissu de petites entreprises, en termes économiques et sociaux, justifient que l'assise de la GESDI soit élargie à la petite entreprise par un appui spécifique.

La détérioration importante de la situation économique et sociale à la veille de la mise en oeuvre d'un plan d'ajustement structurel préconisé par les bailleurs de fonds, rend souhaitable une politique de soutien et de modernisation de la petite entreprise, lui permettant de s'adapter et de se développer dans un nouveau contexte de concurrence internationale.

3 - La question se pose alors de savoir dans quelle mesure il est possible d'adapter au contexte malgache la démarche mise au point par l'ONUDI dans d'autres régions du monde, en Amérique Centrale en particulier, dont le niveau et les caractéristiques du développement ne sont guère éloignés de celui de Madagascar.

Une telle orientation visant à moderniser le tissu de petites entreprises se fonde avant tout sur la création et la consolidation de réseaux de petites entreprises et une réorganisation progressive des structures productives, basée sur l'implantation de formes de spécialisation flexible coordonnée entre les membres du réseau.

4 - La mission réalisée en novembre 1995 à Madagascar a donc eu pour objectif principal d'étudier la faisabilité de l'implantation d'un programme de modernisation industrielle basé sur les mêmes principes.

5 - Pour les secteurs d'activité désignés ci-dessus, la méthode développée par l'ONUDI dans d'autres régions du monde semble adaptée au contexte malgache. Les propositions présentées ci-dessous vont dans ce sens:

- 1996: implantation du programme de modernisation de la petite entreprise à Madagascar,

- 1997 et après: montée en puissance de ce programme, avec extension de l'implantation sectorielle et géographique, et démultiplication de l'intervention en favorisant le travail conjoint avec d'autres agences partageant l'approche de la mise en réseau des petites entreprises et de l'implantation de la spécialisation flexible.

La démarche entreprise à Madagascar va s'appuyer sur l'expérience développée en Amérique Centrale par l'ONUDI, mais va également l'enrichir.

## **Introduction**

La mission qui a été entreprise à Madagascar en novembre 1995 s'est articulée autour d'un programme de travail qui a porté sur la visite de zones urbaines: Antananarivo, Tamatave, Antsirabe, Mahajanga.

Plusieurs catégories d'acteurs y ont été rencontrées:

- Les dirigeants de petites entreprises formelles et informelles, opérant dans les secteurs d'activité déjà choisis par l'ONUDI, et comptant moins d'une vingtaine de salariés;
- Les intervenants qui font partie de l'environnement de l'entreprise: caisses mutuelles d'épargne et de crédit, ONG, animateurs de projets de développement, responsables d'unions professionnelles, responsables des pouvoirs publics, négociants...

L'absence d'informations quantitatives et qualitatives, de répertoires, de moyens d'identification des petites entreprises et l'importance du secteur informel ont singulièrement compliqué le travail d'enquête.

Les résultats de cette mission ne peuvent donc être considérés comme un diagnostic de la petite entreprise à Madagascar. Celui-ci reste à faire avec beaucoup plus de temps pour mener un examen systématique, à travers tout le pays, et cerner les contextes urbains et ruraux de développement de la petite entreprise. C'est bien entendu une des priorités du programme de modernisation de la petite entreprise qui est proposé pour Madagascar. .

Les collaborateurs de l'ONUDI à Antananarivo qui ont participé à la préparation et à la réalisation de cette mission tout comme les personnes ayant accepté de nous recevoir, le plus souvent de façon improvisée, sont par ces quelques mots sincèrement remerciés.

## **1 - LE CONTEXTE MALGACHE**

---

### **11 - L'ONUDI à Madagascar**

Depuis plusieurs années, l'ONUDI propose, avec l'appui du PNUD, à Madagascar une gestion stratégique du développement industriel (GSDI).

Cela se traduit par:

- Un travail de consolidation institutionnelle des outils d'appui à l'environnement industriel:

- . Centre de ressources et d'informations pour les entreprises,
- . Conseil National de l'Industrie, avec des représentants des pouvoirs publics et de l'industrie.

- Une structuration institutionnelle d'une activité importante qu'est la production d'huiles essentielles, avec la consolidation du SYPEAM

Jusqu'à présent, l'intervention de l'ONUDI s'est plutôt tournée vers les entreprises de taille moyenne ou grande. Rien n'a jusqu'alors été entrepris de façon spécifique en direction de la petite entreprise.

Pour élargir et mieux cibler son action, l'ONUDI et la contre-partie nationale, ont choisi de privilégier certains secteurs d'activité, tout à fait représentatifs de l'industrie malgache: le travail du bois, le travail du métal, la transformation des fruits et légumes, les huiles essentielles.

Or tous ces secteurs d'activité sont surtout composés de petites entreprises. Toutefois, selon la taille de l'entreprise, la convergence entre offre de services et besoins formulés et explicites des acteurs industriels se pose dans des conditions différentes:

- Les moyennes et grandes entreprises sont équipées humainement et techniquement pour être à même d'utiliser les instruments progressivement mis en place,

- Par définition, les petites entreprises ne sont pas structurées pour identifier leurs besoins, les formuler et entreprendre une démarche de réponse en terme de recours à des services externes.

Une structuration du tissu de petites entreprises s'avère donc indispensable pour que les besoins en information, en formation et autres services soient identifiés, formulés et trouvent réponse.

Alors, seulement, les outils mis en place par la GSDI seront à même d'intégrer et de s'adapter aux besoins des entreprises par des offres de services s'adressant à des catégories hétérogènes d'entreprises.

Il en va de leur légitimité et de leur consolidation en tant que levier de développement d'une industrie malgache très bipolarisée.

## 12 - Une situation économique et sociale très détériorée

Une des difficultés majeures est l'absence de données quantitatives fiables qui pourraient caractériser la situation économique et sociale du pays. Aux dires des habitants et notamment des entrepreneurs, cette situation se dégrade de façon impressionnante depuis 1991.

### Quelques données économiques globales

	1990	1991	1992	1993	1994	1995 (p)
Evolution du PIB à prix constant par hab. (base 1984) (%)	0,0	-8,8	-1,3	-0,7	-2,7	0,0
Inflation (%)	11,5	13,9	12,5	13,0	41,6	48,2
Exports FOB (Millions de DTS)	234,1	243,9	230,1	237,9	294,0	nd
Imports FOB (Millions de DTS)	417,5	321,7	330,3	365,0	375,2	nd
Balance commerciale (Millions de DTS)	-183,4	-77,8	-100,2	-127,1	-81,2	nd

Source: d'après données INSTAT,  
in Coûts des Facteurs à Madagascar, ONUDI-MICT, Antananarivo, nov. 1995

Selon des données du Secrétariat Technique à l'Ajustement Structurel reprises par la presse malgache (DMD n° 449 du 16 novembre 1995), le niveau de vie par habitant a baissé de 40 % en termes réels de 1971 à 1994. L'évolution du PIB constant par habitant de ces dernières années confirme cette tendance à la dégradation.

Cet accroissement de la pauvreté est allé de pair avec un approfondissement des inégalités sociales. Une telle situation observée à la veille de la mise en oeuvre du Plan d'Ajustement Structurel préconisé par les principaux bailleurs de fonds, dont la Banque Mondiale et le FMI, risque de s'aggraver sérieusement dans le proche avenir.

La contraction des importations, libéralisées depuis 1989, à partir de 1991, reflète tout à la fois, la diminution des importations de produits de consommation et de biens d'investissement. Il s'agit là d'un indicateur de paralysie de l'activité économique.

## 13 - Les potentialités du développement de la petite entreprise à Madagascar

### Contraintes et opportunités liées à l'environnement de la petite entreprise

#### Contraintes

- Aucune politique publique effective de soutien de la petite entreprise; pas de politique industrielle.
- Cloisonnement du pays, logistique et infrastructure en mauvais état.
- Système bancaire refusant le « risque PME ».
- Position de force des intermédiaires « collecteurs-grossistes »

- Loi autorisant l'exportation du bois brut, qui renchérit le prix du bois et pénalise les transformateurs locaux

### **Opportunités**

- Très forte décentralisation du potentiel productif, grande diversité d'activités dans les régions.
- Emergence rapide de systèmes mutualistes d'épargne et de crédit, comme alternative à la banque
- Forte capacité de recyclage du verre, des métaux.

### **Quelques caractéristiques communes aux petites entreprises rencontrées**

Ce relevé synthétique d'handicaps et d'atouts propres à la petite entreprise résulte des entretiens menés dans des petites entreprises formelles et informelles, dont les activités sont la production de meubles, la fonderie, la production de brouettes, la production de roues de charrettes, et la transformation des fruits et légumes. Il est aisé de constater que ces traits sont loin d'être propres à Madagascar.

### **Les atouts**

- Fort dynamisme des petites entreprises, notamment informelles.
- Prégnance des relations interpersonnelles, de nature familiale, dans et entre les entreprises:
  - . Les entreprises sont très concentrées géographiquement, par activité et par quartier dans les villes;
  - . Flexibilité de la main d'oeuvre familiale.
- Forte capacité innovatrice et ingéniosité (« système D ») pour mettre au point et entretenir machines et outillages;
- Pas de stocks, travail à la commande pour le travail du bois et du métal;
- Le marché est avant tout local, du fait du cloisonnement du pays. Pour la transformation du bois, dans certaines régions, la demande semble même supérieure à l'offre.

### **Les handicaps**

- Très peu de capital pour fonds de roulement et investissements;
- Problèmes d'approvisionnement en matières premières et autres intrants: volume, prix, qualité, moyens d'acheminement; forte dépendance à l'égard de intermédiaires. Rupture fréquente d'approvisionnement et d'activité;
- Manque chronique d'outillage;
- Problèmes de qualité des procédés de production et des produits; très peu de différenciation entre producteurs;
- Concurrence forte, coûts de production élevés et marges faibles;
- Rareté de la main d'oeuvre qualifiée et forte rotation du personnel.

Tous ces handicaps peuvent se traduire par un manque de compétitivité de la petite entreprise malgache: ce manque de compétitivité trouve ses origines dans les coûts de production trop élevés (alors que le coût de la main d'oeuvre est très faible), dans la qualité faible, dans l'inefficacité des politiques commerciales et de distribution.



Ces problèmes sont d'autant plus aigus qu'ils doivent rapidement trouver réponse, alors que le pays doit anticiper sur les conséquences futures à court terme de la politique d'ajustement structurel et de libéralisation des échanges qui lui est préconisée par les principaux bailleurs de fonds internationaux. Le risque existe que faute d'un effort de modernisation, la petite entreprise ne puisse résister à la concurrence de productions importées.

**Cet effort de modernisation s'avère donc urgent. Il doit se donner au moins deux objectifs:**

- **La reconquête du marché intérieur comme préalable à toute velléité de développement des exportations, parce que cette reconquête ne se fera que grâce à une meilleure compétitivité,**
- **Le maintien ou le développement des emplois très nombreux qu'abrite la petite entreprise, comme réponse au processus de dégradation des conditions sociales.**

**Nous avons vu que le potentiel de réaction et le dynamisme de la petite entreprise est important. Il convient de trouver les formes organisationnelles qui permettent à ces possibilités de s'exprimer:**

- **Au niveau horizontal de l'entreprise et du réseau d'entreprises,**
- **Au niveau vertical, avec les fournisseurs et les clients,**
- **Au niveau professionnel et inter-professionnel, en créant ou consolidant les institutions représentatives, qui ont vocation à être des moyens de pression et de défense des intérêts sectoriels et des structures ressources.**

C'est le sens de l'intervention de l'ONUDI en direction de la petite entreprise, ressitée ici dans sa dimension économique.

## **2 - LES ACQUIS DE L'ONUDI EN DIRECTION DES PETITES ENTREPRISES**

---

Depuis la fin des années 80, la petite entreprise est apparue comme un acteur incontournable du développement des pays avancés et moins avancés. L'ONUDI s'est ainsi engagée dans une politique d'appui à la petite entreprise industrielle. Plusieurs programmes sont à l'oeuvre en Amérique Centrale, dans des pays tels que le Honduras et le Nicaragua, pays dont le niveau moyen de développement est comparable à celui de Madagascar.

Ces programmes se fondent sur une double dynamique: le regroupement des petites entreprises et l'implantation d'un processus de spécialisation flexible entre les diverses unités rassemblées.

### **21 - Les nouvelles tendances de l'industrialisation mondiale reconnaissent la PME comme structure flexible et réactive, du global au local**

#### **Les grands groupes internationaux**

La tendance à la globalisation des grands groupes internationaux se traduit par une profonde réorganisation des structures et activités productives technologiques et commerciales. Ces modifications passent par une reconnaissance de la nécessité de se

doter de formes organisationnelles plus flexibles, plus réactives et moins coûteuses à gérer.

Cela induit plusieurs conséquences:

- La déconcentration et la gestion des groupes en « fédération de PME » pour reprendre la formule du leader mondial du bâtiment et des travaux publics, Bouygues:

- Le recours croissant à la petite entreprise sous-traitante ou co-traitante, de la part des grandes entreprises. Cette relation suscite plus ou moins spontanément des mouvements en mise en réseau des petites structures entre elles et avec les donneurs d'ordre. Par ce biais, les améliorations qui sont attendues sont un gain de qualité, de réactivité, de flexibilité et finalement de compétitivité.

### **La PME, acteur du développement économique local**

Aussi bien dans les pays développés qu'en développement, les tissus industriels se consolident au niveau local. Cette action de structuration, entreprise par le milieu local, vise à stimuler la mise en relation des acteurs industriels et l'émergence de projets communs, pour développer les capacités d'innovation et la compétitivité par l'articulation entre coopération et concurrence.

Ainsi au Brésil, dans les régions fortement spécialisées en production de chaussures ou de confection, en Emilie Romagne, en Andalousie, en France dans les régions de Romans ou de la Vallée de l'Arve, les acteurs industriels appuyés par l'environnement, établissent entre eux des relations techniques ou commerciales et mettent en place des services d'intérêt commun tels que information, formation, veille technologique, concurrentielle.

## **22 - Dans les pays en développement, il a été difficile de développer un modèle de production industrielle de type fordiste**

La faiblesse du marché intérieur liée au bas niveau des revenus d'une majorité de la population et au sous-emploi, sont incompatibles avec un système fordiste de production et de consommation de masse.

Les grandes entreprises sont confrontées à la sous-utilisation des capacités installées qui en résulte et à la productivité basse qui renchérit les coûts de production et les rendent non compétitives. Quant aux petites entreprises, les volumes produits restent faibles pour un marché à faible revenu.

C'est dans ce contexte que sont préconisées l'ouverture des frontières et la libéralisation des échanges par les bailleurs de fonds internationaux. L'arrivée des produits d'importation peut mettre en difficulté un système industriel, largement basé sur la petite entreprise, qui s'avère non compétitif, non préparé et non accompagné par une politique adaptée.

La sauvegarde de ce tissu industriel et des emplois nombreux directs et indirects qui lui sont liés exige que se développent de nouvelles formes d'organisation industrielle et technique qui soient capables de valoriser la créativité et la flexibilité du capital humain, en tenant compte aussi des nouvelles tendances à l'oeuvre ailleurs dans le monde.

Il s'agit donc de favoriser l'émergence et la consolidation de systèmes productifs qui sachent combiner la grande flexibilité et créativité de la main d'oeuvre avec une certaine standardisation et maîtrise des flux plutôt propres à la grande entreprise et qui ne peuvent se développer facilement dans la petite unité.

### **23 - La modernisation industrielle à l'oeuvre dans les pays en développement avec l'appui technique de l'ONUDI**

Dans certains pays en développement, tels que le Honduras, le Nicaragua, la Jamaïque ou la Bolivie, l'ONUDI encourage la mise en oeuvre d'un processus de reconversion et de modernisation industrielles particulièrement orienté vers la petite entreprise. Ce processus vise à transformer l'organisation de l'industrie et de l'entreprise et à stimuler l'innovation technologique, de façon à s'adapter aux nouvelles formes de concurrence mondiale. Ce choix d'adaptation se fait par l'industrialisation et la consolidation du tissu de PME.

Cette dynamique de modernisation résulte de l'initiative des entrepreneurs et autres acteurs de l'environnement de l'industrie, qui mettent en oeuvre des formes de coopération afin de résoudre leurs problèmes communs, et d'organisation et de gestion leur permettant d'augmenter la qualité et la compétitivité de leurs entreprises.

**- Les entreprises établissent des services communs qui répondent aux problèmes aigus des PME, tels que:**

- . Les difficultés et le coût des approvisionnements en matières premières et autres intrants, en créant des centrales d'achat;
- . La qualité souvent médiocre des procédés et des produits, par une activité de formation et de conseil technique, au service des entreprises du réseau;
- . Le difficile accès au marché à revenu aisé, par une meilleure information sur les marchés et des formes de commercialisation en commun;
- . Le structurel manque de capital, pour les investissements et le fonds de roulement, par la création d'un fonds d'épargne alimenté et géré par les membres du réseau.

**- Parallèlement, ces acteurs mettent en place de façon graduelle de nouvelles formes d'organisation qui permettent aux petits entrepreneurs de se spécialiser de façon relative et flexible.**

Cette spécialisation flexible s'opère par une répartition coordonnée de la production entre les différentes unités de production, en fonction des avantages compétitifs réciproques:

- . Par étape du processus productif décomposé,
- . Par type de produit.

Ce processus a permis de rationaliser la production des PME, d'augmenter les volumes produits par travailleur et par unité de production, de diminuer le coût des approvisionnements, d'accroître la qualité et donc la compétitivité et rentabilité des petites entreprises membres des réseaux mis en place.

Toutefois, cette restructuration du système productif ne peut être que progressive: l'entreprise garde en parallèle son activité de production et de commercialisation

habituelle. C'est finalement en fonction de la différence de performance entre les systèmes que le glissement s'opère d'un mode d'organisation à l'autre.

Selon les pays, les secteurs, les régions, les formes de la coopération et de la spécialisation peuvent varier et se combiner de façon spécifique.

**- Le développement institutionnel des structures représentatives professionnelles organisées en unions régionales et/ou nationales doit être un vecteur de cette modernisation et un instrument de négociation et de pression avec les pouvoirs publics.**

Le développement de cette dynamique contribue aujourd'hui au Honduras et demain au Nicaragua à la consolidation des PME, à l'amélioration de leur compétitivité et de leur rentabilité, et à la création d'emplois industriels.

L'importante densité du tissu de petites entreprises à Madagascar, couplée à une situation économique et sociale extrêmement détériorée, rendent souhaitables et possibles la mise en oeuvre d'un programme de cette nature dans ce pays, avec l'appui technique de l'ONUDI.

### 3 - ANALYSE ET PROPOSITIONS PAR SECTEUR D'ACTIVITE

Cette présentation ne se veut pas exhaustive. Elle est faite pour illustrer dans quelle mesure la réponse aux problèmes des petites entreprises peut être pensée en s'appuyant sur la constitution de réseaux d'entreprises et de mise en place de processus de spécialisation flexible.

Caractéristiques sectorielles de quelques zones urbaines de Madagascar

	Transformation du métal		Industrie du meuble Nombre	Transformation fruits et légumes	
	Nombre	Activité		Nombre	Activité
Antananarivo	pl. dizaines concentrées	brouettes	pl. Dizaines	dispersés	fruits secs condiments confiture pâte de fruits
	pl. dizaines dispersées	fonderie			
Tamatave	+ de 10	mach.outil	+ de 30	dispersés	pates de banane
Antsirabe	?	mach. outil	+ de 30		
Ambatolampy	+ de 100	fonderie + roues de charrettes			
Mahajanga	+ de 150	roues de charrettes	+ de 150		
Fianarantsoa	pl dizaines	?	pl dizaines		

## **31 - Le travail du bois**

L'intervention de l'ONUDI dans cette activité pose de fait la question de la cohérence et des interactions au sein de la filière bois dans son ensemble: depuis la nécessité d'une gestion raisonnée des ressources forestières, de leur exploitation et commercialisation, jusqu'aux modalités de la valorisation de ces richesses à Madagascar.

La compatibilité entre gestion des ressources naturelles, protection de l'environnement et viabilité des activités économiques liées est ici posée.

### **311 - Constat**

#### **Approvisionnement en matière première: rareté et prix élevé du bois.**

- La ressource est achetée par grandes entreprises qui font du négoce et de l'exportation de bois brut (autorisée par la loi depuis 1994),
- Les petites entreprises ne peuvent stocker le bois faute de fonds de roulement,
- Exploitation et commerce sauvages de bois (plus de la moitié des coupes de bois sont des coupes sauvages),
- La préparation du bois est un problème, faute d'équipement, génère gaspillage.

#### **Le sous-équipement des menuisiers reste chronique**

- Equipement vétuste et incomplet;
- Quelques machines existent par quartier: scie à ruban, toupie...
- Le séchage du bois est un problème faute d'espace dans les quartiers, et de moyens pour le mettre en place.

#### **Le marché**

- La demande semble supérieure à l'offre; le travail se fait en fonction des commandes de clients qui passent dans les ateliers, en faisant jouer la concurrence, à l'image de donneurs d'ordre vis-à-vis de soustraitants;
- Peu de différenciation de l'offre, faute d'appui technique en design et de formation: produits souvent identiques et de qualité irrégulière.

### **312 - Propositions**

Ce secteur d'activité se prête bien à la mise en place de la spécialisation flexible par procédé et par produit.

Les artisans rencontrés sont enthousiastes; ils sont localisés dans les mêmes quartiers, en s'appuyant sur de fortes relations interpersonnelles, de nature familiale.

#### **Premiers objectifs pouvant être assumés par les entreprises pour baisser leur coût de production**

- Constitution d'une centrale d'achat à gestion autonome pour regrouper l'approvisionnement, certains exploitants vendeurs seraient prêts à fournir les menuisiers;
- Constitution d'un fonds d'épargne commun;
- Acquisition progressive et installation d'équipements communs: séchoir, scie, moyen de transport du bois et des meubles...

## **Seconde série d'objectifs orientés vers la mise en place de la spécialisation flexible**

- Objectif: améliorer la compétitivité par la qualité, la productivité et la différenciation des produits
- Plusieurs options sont possibles, facilitées par la proximité entre les producteurs qui limite les flux de marchandises:
  - . Spécialisation flexible entre les membres du réseau par type de produit: chaises, table, armoire...
  - . Spécialisation par type de composant: pieds, porte, tablier...
  - . Mise en place d'un atelier commun où l'on implante la spécialisation
- Un espace de vente commun à un ou plusieurs groupes d'entreprises à gestion autonome pour commercialiser cette production

### **32 - Le travail du métal**

Dans une première étape, les activités suivantes pourraient être prises en compte: fonderie, production de brouettes, production de composants de charrettes, production de machines outils

#### **321 - Constat**

- Problèmes d'approvisionnement en métal, plus particulièrement en étain, cuivre, bronze, aluminium, qui sont collectés par une grande entreprise pour être exportés fondus. La ferraille métallique semble moins rare, et est livrée par des brocanteurs
- La source d'énergie est aussi un problème, faute de charbon à coke; le bois et le charbon de bois sont utilisés et constituent un élément non négligeable du coût ;
- Manque d'équipement;
- Certains procédés font déjà l'objet d'une certaine spécialisation: 1 ou 2 soudeurs ou polisseurs par quartier;
- Problème de qualité irrégulière et de non différenciation des produits.

#### **322 - Propositions**

Elles sont proches de celles faites pour la fabrication de meubles

Outre la mise en place de services communs, la spécialisation flexible par procédé et par produit ou sous-produit paraît bien adaptée à l'activité. A Ambatondrazaka, un groupe de producteurs de charrettes travaillerait déjà en spécialisation flexible

Le contact avec des organisations paysannes permettrait d'établir des relations commerciales et de stimuler la diversification de la production vers les outils agricoles.

### **33 - La transformation des fruits et légumes**

Il s'agit ici de s'intéresser surtout à la préparation de légumes en condiment (saumure) et de fruits secs ou mis en confiture ou sous forme de pâte de fruit.

La première impression retenue de l'enquête est celle d'une certaine dispersion des activités en zone urbaine entre quelques petites entreprises de type artisanal, qui ont toutes les mêmes problèmes d'approvisionnement, de gestion de la qualité et de la

commercialisation. La priorité serait de stimuler la mise en place de réseaux visant à l'installation de services communs aux entreprises.

La seconde impression est celle d'un immense besoin de valorisation des productions agricoles en zone rurale. Les femmes sont le pilier de cette forme d'industrialisation rurale. La mise en place d'ateliers communs à plusieurs familles paysannes ou directement liés aux groupements paysans semble être une voie, déjà développée ailleurs (au Guatemala, par exemple). La rationalisation de l'activité de production ne doit pas masquer l'épineuse question de la commercialisation de productions élaborées loin de centres de consommation urbaine.

#### **Les problèmes identifiés**

- Les problèmes de volume, de qualité et de prix des approvisionnements;
- L'absence de contrôle et de suivi de la qualité;
- Les difficultés à pénétrer les circuits de distribution fréquentés par les catégories de consommateurs à revenu élevé;
- Accès difficile à l'exportation;
- Contraction de la consommation populaire.

#### **Les réponses possibles**

- Centrale d'achat pour les produits agricoles, le sucre, les emballages et autres intrants;
- Formation, contrôle et suivi qualité;
- Si le groupe d'entreprises est suffisamment conséquent, envisager l'opportunité d'une marque et d'un marketing communs.

### **34 - Les huiles essentielles**

Cible principale du programme GSDI, cette activité n'a pas été traitée lors de la mission du fait du manque de temps.

Il s'agit d'un secteur important pour l'agriculture et l'industrie malgaches. Sa structure est bi-polaire. Quelques grandes entreprises de production d'huiles essentielles réussissent à exporter des quantités significatives sur le marché mondial, alors qu'un tissu de petites entreprises co-existe avec des problèmes d'approvisionnement en matière première, de qualité de la ressource agricole et des procédés, et de difficile positionnement à l'exportation.

Ces difficultés justifient que les petites entreprises de production d'huiles essentielles soient intégrées au programme qui sera implanté. Les deux niveaux de la dynamique proposée - services communs et spécialisation flexible - peuvent correspondre aux priorités du secteur.

### 35 - Proposition d'implantation du programme

Les moyens existent au sein du programme MAG/91/004 pour que l'implantation se fasse progressivement à partir du premier trimestre 1996. 1996 serait donc une année d'implantation du programme qui prendrait toute son ampleur à partir de 1997.

#### Le calendrier

1996	Implantation du programme
1er trimestre	
Janvier	- Elaboration d'un cahier des charges de ce programme
Mars	- Recrutement du responsable et d'un consultant nationaux - Formation méthodologique de ces deux personnes à Madagascar
2ème trimestre	
Mars et avril	- Réalisation d'un diagnostic participatif de la petite entreprise pour les secteurs concernés. Une forme audiovisuelle de transcription de ce diagnostic sera envisagée, comme point de départ de la démarche audiovisuelle qui va enregistrer l'évolution de la dynamique impulsée
Mai	- Mission de formation de ces deux personnes en Amérique Centrale
Juin	- Implantation de cette équipe à Antananarivo et commencement du travail de contact avec les entreprises de la région
3ème trimestre	
Juillet	id°
Août	id°
Septembre	- Recrutement de 2 autres consultants nationaux venant consolider l'équipe de départ, dont il conviendra de définir l'implantation géographique et sectorielle - Recrutement de 2 consultants nationaux devant travailler au sein du sous-projet inter-agences ONUDI-OIT d'appui aux femmes entrepreneurs, en agro-alimentaire et broderie-confection - Formation de ces consultants sur place
4ème trimestre	- Travail de contact avec les entreprises - Evaluation des premiers résultats
1997	Montée en puissance du projet
	- Recrutement d'autres consultants nationaux et implantation décentralisée - Démultiplication du programme par la mise en place d'un travail conjoint (formation, appui technique, partage de moyens...) avec d'autres partenaires à identifier, susceptibles de s'associer à cette démarche, comme Fifata, Iredec à Antsirabe ou Entreprendre à Madagascar au plan national - Elargir ainsi le programme à d'autres secteurs comme la production de chaussures - Organisation d'un séminaire national de réflexion sur la modernisation industrielle de la petite entreprise et la spécialisation flexible



## **Les modalités d'implantation de l'équipe chargée de ce programme**

Il convient de ne pas chercher à créer immédiatement un réseau national mais plutôt d'accumuler de l'expérience, créer des outils de formation, des références afin d'obtenir à terme un effet démonstration. Eventuellement la première année, s'établir graduellement dans une zone urbaine et une zone rurale.

C'est la raison pour laquelle nous proposons de créer d'abord un « noyau dur » dans la capitale, puis d'élargir cette équipe suivant des critères d'implantation sectorielle et géographique qui seront déterminés par le diagnostic qui sera entrepris. Toutefois, il est déjà possible de distinguer certains de ces critères de localisation de l'équipe de consultants, tels que :

- . L'importance du tissu de petites entreprises actives dans les secteurs considérés,
- . La présence éventuelle ou potentielle de caisses mutuelles d'épargne et de crédit,
- . L'intérêt porté par les élus des collectivités territoriales pour stimuler le développement économique local et créer des outils adaptés,
- . La nécessité d'agir là où la densité d'organisations menant des projets de développement n'est pas trop importante,
- . La possibilité de s'appuyer sur des partenaires potentiels, qui permettront de démultiplier l'efficacité de l'action entreprise, tout en évitant la duplication des interventions.

### **Le profil des consultants**

L'expérience de la gestion de ce type de projet nous laisse penser que certaines qualités sont indispensables au bon accomplissement de leur mission par les consultants et responsables du programme :

- Un profil de formation de type généraliste, tel que sciences sociales, qui permette de faire le lien entre les dimensions locale et globale, entre la petite entreprise et son univers concurrentiel.

Il s'agit d'assumer une démarche pluri-disciplinaire et des fonctions de diagnostic, d'organisation, d'impulsion et de proposition au sein des réseaux d'entreprises. La non technicité du consultant doit l'inciter à mesurer ses limites et à identifier les ressources techniques sur lesquelles s'appuyer pour que le réseau d'entreprises progresse. Il est plus facile à un non ingénieur d'assumer de telles tâches et de reconnaître sa non compétence technique qu'à un ingénieur d'accomplir des fonctions de diagnostic, d'organisation et d'animation.

En outre, il est généralement plus difficile à un ingénieur ou technicien, qu'à un diplômé de sciences sociales, de rédiger des synthèses et des bilans d'activité qui s'avèrent totalement indispensables au suivi et à la réflexion stratégique dans le projet, ainsi qu'à la constitution d'une mémoire.

- Des qualités d'animation et d'engagement personnel dans une dynamique très prenante. Un tel travail exige une capacité à avoir une relation de qualité avec les entrepreneurs et les salariés, à convaincre et à permettre à un collectif d'individus de s'organiser et fonctionner démocratiquement, sans perdre de vue les enjeux stratégiques du projet. Cela suppose une disponibilité importante, et une disposition à être le plus possible au contact des acteurs, donc à accepter que les journées de travail soient intenses et « élastiques ».

- Le ou la responsable devra en outre élaborer, réviser en permanence et présenter la stratégie à long terme du projet tout en veillant à la réalisation des objectifs à court terme. Il aura à coordonner, structurer et former l'équipe d'intervenants. Il sera, sur place, le principal interlocuteur direct de ce programme, placé sous la responsabilité du Conseiller Technique Principal du projet MAG /91/004.

### **Difficultés prévisibles et inévitables**

Tout travail de nature sociale et organisationnelle est fait d'avancées et de reculs, en fonction des contradictions sociales qui entourent le projet.

La plus grande vigilance devra être de mise pour éviter toute forme de récupération politique et les tentatives de division des groupes d'entreprises.

Ce projet peut aller à l'encontre des intérêts de certaines catégories d'acteurs économiques, tels que les grossistes intermédiaires, puisqu'il vise à doter la petite entreprise d'une plus grande autonomie à leur égard. Des réactions sont donc à attendre de la part de ces opérateurs.

### **Le diagnostic participatif**

Des propositions méthodologiques seront élaborées d'ici peu. Néanmoins, il est possible dès à présent d'insister sur le fait qu'il doit être considéré comme une étape initiale importante du projet, pour plusieurs raisons:

- Il va constituer un moment clé de premier contact entre le projet et les entrepreneurs. Leur réceptivité à l'égard de la stratégie proposée sera testée. En outre, les industriels vont être la principale source d'informations, sur l'entreprise, le secteur, les réalités régionales, dans un pays démuné pour le moment de sources fiables de données:

- Il va donc permettre de construire la base d'informations nécessaires à l'orientation et à la prise de décision concernant les priorités sectorielles et géographiques. Plus précisément, il aidera à accumuler des données sur la situation des acteurs au plan technique, productif, commercial et social, ainsi que sur le contexte socio-politique local:

- Il permettra d'identifier les initiatives et autres programmes de développement implantés, pour cerner les potentialités de coopération et éviter les duplications d'interventions;

- Il va être le point de départ de la constitution de la mémoire du programme, qui aidera à mesurer les progrès et les reculs induits par la démarche, par rapport à ce « moment initial ». Cette accumulation d'éléments se fera par l'écrit et les rapports des consultants. Mais elle se fera aussi par la photographie, des enregistrements vidéos et des cassettes audio, lors des visites qui seront entreprises. L'objectif de la collecte de ces matériaux est de déboucher sur la production d'outils de formation et de sensibilisation d'entrepreneurs, de salariés et d'autres consultants

- Enfin, il constituera un moment de formation important pour ceux qui l'entreprennent, à savoir les consultants nationaux.

**Annexes**

**Termes de référence de la mission**

**Carte industrielle de Madagascar**



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT  
INDUSTRIEL

DESCRIPTION DE POSTE<sup>1</sup>

DP/MAG/91/004/11-62/06-4000

Désignation du poste	Consultant en organisation et développement des petites et moyennes entreprises
Durée de la mission	0,7 m/m
Date d'entrée en fonctions	30 octobre 1995
Lieu d'affectation	Antananarivo, Madagascar, avec des voyages à l'intérieur du pays
But du projet	<p>En s'appuyant sur l'expérience accumulée avec succès par l'ONUDI dans d'autres régions en développement, il s'agit de consolider le processus de reconversion industrielle entrepris à Madagascar.</p> <p>Pour ce faire, la démarche proposée est complémentaire du GSDI, et consiste à stimuler le développement de groupes de petites entreprises et d'outils institutionnel d'appui à ces entreprises.</p>
Attributions	<p>L'expert fera partie d'une équipe multi-disciplinaire de consultants nationaux et internationaux, qui travailleront en étroite collaboration avec les différentes associations industrielles concernées et les représentants du gouvernement.</p> <p>1. L'expert aura la responsabilité de formuler un plan d'action pour la résolution des problèmes communs de la petite entreprise des secteurs</p>

---

<sup>1</sup> Toutes candidatures ou communications relatives à cette description de poste devront être adressées à:

Section de recrutement du personnel affecté aux projets, Division des opérations industrielles, ONUDI, Centre international de Vienne, B.P. 300, A-1400 Vienne (Autriche)

d'activité suivants: fruits et légumes transformés, ameublement, métal-mécanique, huiles essentielles.

Pour la formulation du plan d'action, les points suivants devront être pris en compte:

- 1.1 L'expert réalisera des entretiens avec les industriels des secteurs identifiés, et leurs représentants, pour enrichir l'information sur les besoins et les problèmes qui les affectent, en collaboration avec les consultants nationaux.
- 1.2 L'expert aidera à identifier les entreprises et les groupes susceptibles d'être constitués.
- 1.3 L'expert élaborera un plan de travail incluant les orientations, le type d'appui à apporter et les étapes à franchir pour développer les secteurs identifiés dans un contexte associant concurrence et coopération. Ce plan de travail devra se fonder avant tout sur les ressources internes dont disposent le projet et les industries.
2. L'expert accompagnera l'implantation du programme de travail.
3. L'expert apportera son appui à l'équipe déjà en place pour l'implantation effective du programme.

**Formation et expérience requises**

Expert avec une grande expérience d'organisation et de développement des petites et moyennes entreprises industrielles, et de connaissance de la méthodologie et des programmes de l'ONUDI en matière de regroupement de la petite entreprise.

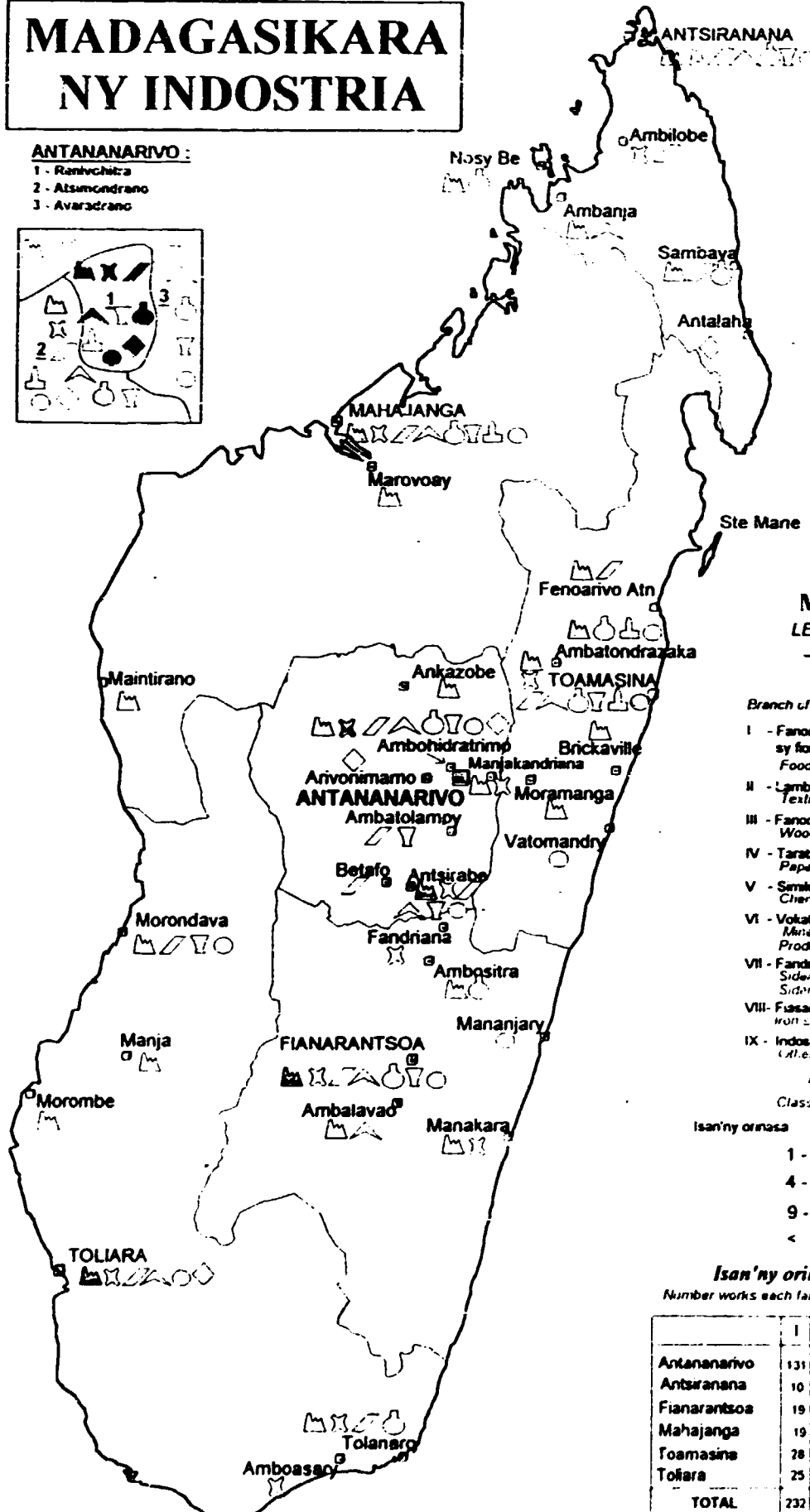
**Connaissances linguistiques: français**

**Information générale:** Les industriels de Madagascar, conjointement avec le gouvernement de Madagascar et l'ONUDI sont en train d'implanter un programme pour améliorer la compétitivité et la productivité du secteur industriel.

# MADAGASIKARA NY INDOSTRIA

## ANTANANARIVO :

- 1 - Rantivohitra
- 2 - Atsimondrano
- 3 - Avaradrano



## MARIBOLANA LEGENDE - LEGEND

### Sampan'asa

Branch of activities - Branches d'activités

- I - Fanodinana ny volatra fambolena sy fampiana.Zava-pihinana  
Food processing - agro-alimentaire
- II - Lamba-Hodra  
Textiles-Leather - Textiles-cur
- III - Fanodinana hazo  
Wood-dors
- IV - Taratany-Fanontana  
Paper-Stationery - Paper-Imprimere
- V - Simika  
Chemistry - Chimique
- VI - Volatra mineraly-Fitaratra  
Mineral product-Glassware  
Produits minéraux-Verre
- VII - Fandredrahana vy sy metaly  
Sidurgy-Metallurgy  
Sidurgy-Metallurgie
- VIII - Fiasana vy sy metaly  
Iron steel - Ouvrages en métaux
- IX - Indostria hafa  
Other industry - Autres industries

### Fanasokajiana

Classification - Classification

Isan'ny orinasa - Number works - Nombre d'usines

- 1 - 3
- 4 - 8
- 9 - 20
- < 20

### Isan'ny orinasa isakin'ny faritany

Number works each faritany - Nombre d'usines par faritany

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Antananarivo	131	123	75	66	67	16	7	74	27
Antsiranana	10	2	5	3	6	1	7	3	1
Fianarantsoa	19	3	3	5	2	2	0	3	0
Mahajanga	19	8	7	3	2	2	1	6	0
Toamasina	28	2	1	3	3	3	3	18	0
Toliara	25	4	9	1	1	1	0	3	1
<b>TOTAL</b>	<b>232</b>	<b>142</b>	<b>110</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>25</b>	<b>11</b>	<b>108</b>	<b>29</b>
Antananarivo ville	93	87	56	50	48	6	6	86	24

Echelle 1 : 6 000 000 - Edition 1995