



**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)

**ONUDI**

---

Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

---

**"Projet de la République de MADAGASCAR"**

---

**US/MAG/95/054**

**Assistance préparatoire :**

**"Mise en place d'une  
Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat  
à MADAGASCAR"**

**Rapport technique intermédiaire**

(mission du 04 au 12 septembre 1995)

**d'après l'étude de Mr Claude CUNY**  
Expert principal sous-traitance

Coordinateur de programmes : **Mlle Giovanna CEGLIE**  
Service des Petites et Moyennes Industries  
**ONUDI - VIENNE**

## **SOMMAIRE :**

1. **Avant-Propos** p. 2
2. **Contexte général** p. 4
  - 2.1. - La Sous-Traitance et le Partenariat
  - 2.2. - Les B.S.T.P.
3. **Contexte particulier** p. 9
  - 3.1. - Analyse de la situation
    - a - entretiens et consultations
    - b - liste des personnes rencontrées et résultats
  - 3.2. - Résumé
  - 3.3. - Diagnostic
  - 3.4. - Recherche d'une contrepartie nationale
4. **Exécution du projet selon les termes de référence :** p. 23
  - 4.1. - Documentation reçue
  - 4.2. - Préalables
  - 4.3. - Développement
5. **Principales conclusions** p. 29
6. **Recommandations** p. 30
7. **Programme de la mission du 4 au 14 décembre 1995** p. 31
8. **Annexes** p. 32

## 1. AVANT-PROPOS :

Le présent projet financé par l'Agence Française de Coopération Culturelle et Technique, ACCT, est en totale synergie avec le projet MAG/91/004 "Programme d'appui au développement de la PME/PMI".

L'apport de l'ACCT vise à favoriser et promouvoir des relations économiques suivies et permanentes entre les pays membres de la Commission de l'Océan Indien, C.O.I.

La réalisation de cet objectif passe impérativement par la mise en place, dans chacun des Pays, d'une structure spécialisée apte à le réaliser, comme des Bourses de Sous-Traitance et de Partenariat, BSTP.

Ceci peut se concrétiser selon 2 formules :

- grâce à un projet régional qui permettrait de financer le processus complet de constitution dans chaque Pays et ensuite de les mettre en réseau,
- grâce à différents projets nationaux financés séparément et ultérieurement un projet régional fédérateur permettant :
  - une mise en réseau et différentes actions spécifiques en commun, par exemple de formation,
  - la création d'un salon spécialisé<sup>(1)</sup> itinérant entre Ile Maurice - Madagascar - la Réunion avec connexions appropriées avec Les Comores et Seychelles.

L'expérience de l'ONUDI en matière de BSTP a incité les autorités mauriciennes à demander l'appui de l'ONUDI pour installer une Bourse à Maurice. L'intensification des échanges entre Maurice, la Réunion, et Madagascar en particulier dans le domaine des implantations en Zone Franche ainsi que les perspectives prometteuses de développement de la sous-traitance à Madagascar, ont conduit les animateurs du projet MAG/91/004 à proposer aux industriels et autorités l'implantation d'une Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat à Madagascar.

La présente assistante préparatoire s'inscrit dans la constitution d'une structure de promotion et d'organisation de la sous-traitance et du partenariat à Madagascar.

L'échelon régional de promotion et de l'organisation de la sous-traitance et du partenariat dans l'Océan Indien, sera concrétisable ensuite, à partir des 2 Bourses Nationales de Maurice et Madagascar dans le cadre, soit d'un projet spécifique englobant d'une part une mise en réseau et d'autre part l'organisation d'un salon spécialisé, soit en deux projets financés séparément.

Le mérite du présent projet étant de contribuer à l'édification du projet national de MADAGASCAR à partir d'une structure transitoire permettant d'être rapidement opérationnelle.

---

(1) **Modèle ONUDI dit 4 en 1 :**  
 . Approvisionnement / Donneurs d'ordres,  
 . Sous-Traitants,  
 . Partenariat (Alliances stratégiques),  
 . Ouverture technologique avec thème variable annuellement.

## 2. CONTEXTE GENERAL :

### 2.1. - La Sous-Traitance et le Partenariat

La sous-traitance est une composante majeure du développement économique par l'accroissement de productivité qu'elle engendre, les P.M.I. en constituant un vecteur fondamental. Ces dernières seront appelées à opérer à plusieurs niveaux, en amont et en aval des grandes entreprises, mais également entre elles suivant les spécialités qu'elles maîtriseront, comme unités de production sous-traitantes, ou comme auxiliaires.

Celle-ci revêt 3 aspects fondamentaux :

- sous-traitance de capacité (en dimension, en quantité, en savoir-faire),
- sous-traitance de spécialité (nécessitant des équipements difficiles sinon impossibles à amortir en intégration individuelle),
- sous-traitance de services.

Il faut donner ici quelques chiffres qui positionnent la sous-traitance dans les économies actuelles.

Une étude de la Commission des Communautés Européennes diligentée par sa Task Force PME, en 1992, indique que la sous-traitance européenne représente par an, 1.100 milliards de francs dont 700 milliards de sous-traitance industrielle.

L'origine géographique des sous-traitants est :

- 70 %          Provinciale
- 20 %          Nationale
- 10 %          Internationale

**Nota :** une devise épargnée par une intégration nationale a la même valeur qu'une devise gagnée à l'exportation...

Taux moyen annuel de croissance de la sous-traitance 1988/94 :

- 15 % du Chiffre d'affaires en moyenne dont 30 % stable et 70 % en augmentation

Type de sous-traitance :

- 65 % de Capacité
- 35 % de Spécialité

Au Japon la Sous-Traitance, selon le livre publié en 1992 "De la Sous-Traitance au Partenariat Industriel" de C. ALTERSOHM, Inspecteur Général de l'Industrie et Secrétaire de la Commission Technique de la sous-traitance en France, comporte 3 niveaux :

- le 1<sup>er</sup> niveau est l'interlocuteur des grands donneurs d'ordres,
- le 2<sup>ème</sup> niveau travaille pour le premier,
- le 3<sup>ème</sup> niveau correspond souvent à du travail à domicile.

La politique de sous-traitance y est justifiée par :

- les prix pour 36 %,
- la qualité pour 28 %,
- les délais pour 14 %,
- le savoir-faire pour 22 %.

Il existe une Association Nationale pour la promotion de la sous-traitance qui regroupait en 1992 : - 30.000 donneurs d'ordres et 101.000 sous-traitants sur un total de 360.000 entreprises du secteur.

Cette Association a pour but :

- de vulgariser un guide de la sous-traitance (code de bonne conduite entre donneurs d'ordres et sous-traitants),
- réaliser des groupements d'entreprises pour mieux répondre aux besoins,
- arbitrer les contentieux survenus (28.000 cas en 1989).

Le marché de la sous-traitance industrielle en France se répartit comme suit :

. Usinage des métaux finition	:	22,2 %	}	
. Production par formage des métaux	:	17,0 %		
. Fonderie	:	14,7 %		
. Outillages et modèles	:	3,9 %	}	88,6 %
. Transformation des plastiques	:	14,4 %		
. Transformation du caoutchouc	:	6,2 %		
. Electronique	:	10,2 %	}	
. Confection - cuir	:	7,1 %		
. Divers	:	4,3 %		

50 % des donneurs d'ordres sont eux-mêmes des sous-traitants.

Dans les pays industrialisés les PME/PMI représentent environ :

- 70 % du PNB (Produit National Brut)
- 70 % des Emplois
- 30 % des Exportations directes

L'importance des chiffres cités peut laisser supposer que la sous-traitance ne concerne guère les Pays en développement et encore moins les Pays les moins avancés. Tout au contraire, s'il n'est pas réaliste de tirer des ratios directs, l'expérience montre que les Pays peu industrialisés sont potentiellement très concernés par l'existence d'un tissu de PMI de sous-traitance qui constitue la base essentielle pour répondre aux besoins immédiats de ce qui existe déjà et pour envisager une diversification industrielle.

C'est dans les pays en développement que l'on rencontre les plus grandes difficultés pour obtenir les devises nécessaires à l'acquisition des équipements, raison de plus pour veiller à ce que ceux qui existent ne soient pas stérilisés faute d'emploi optimum et que les acquisitions correspondent au mieux aux besoins. Non seulement, les équipements sont de plus en plus onéreux, mais les compétences nécessaires pour les faire fonctionner sont rares et donc très coûteuses.

Il est édifiant que l'ONUDI ait rencontré de très significatifs succès dans la promotion de la Sous-Traitance dans de nombreux Pays en développement en des régions fort différentes comme l'Asie, l'Amérique du Sud, les Pays de l'Est et l'Afrique du Nord.

Certes, les particularismes nationaux doivent être pris en compte, sans déroger aux principes fondamentaux qui sont rigoureusement les mêmes partout. Chaque dérogation à cet égard, introduit des germes d'auto-destruction à plus ou moins court terme.

A l'évidence, les argumentaires, les moyens mis en oeuvre doivent être bien adaptés, car les structures générales d'appui au PME/PMI, varient d'un Pays à l'autre. Il faut souligner que dans les Pays, dits fortement industrialisés, il existe une multitude de dispositifs, d'appui, de soutien, d'environnement, d'aides aux PME/PMI. A fortiori ces besoins sont encore plus importants, dans des Pays en développement, autrement dit, si la promotion et l'organisation de la sous-traitance correspondent à des besoins incontestables dans les Pays industrialisés, elles répondent à des besoins encore plus cruciaux dans les Pays les moins avancés.

Cependant dans ces Pays, de très gros efforts doivent être déployés, notamment du point de vue psychologique, pour agir sur les mentalités et les comportements. Le développement de la sous-traitance qui est une clé du développement tout court, passe impérativement par des étapes de sensibilisation, de formation, de promotion en même temps que d'organisation.

Une des raisons majeures des difficultés d'installation et de réussite des activités industrielles dans les Pays en développement est l'absence de PME/PMI d'environnement qui oblige les entreprises implantées à intégrer toutes sortes d'activités qui ne sont pas de leur vocation première ou de faire appel à trop grands frais à des entreprises extérieures au Pays.

La mise en place d'une entité de promotion et d'organisation de la sous-traitance dans un Pays en développement est un préalable incontournable d'efficacité économique.

## 2.2. - Les Bourses de Sous-traitance et de Partenariat

La sous-traitance est une partie essentielle d'un ensemble s'insérant dans une politique générale qui nécessite des moyens adaptés. Elle implique de procéder avec méthode dans un domaine où beaucoup reste à créer ou organiser. Un des instruments essentiels à mettre en place en vue de promouvoir et d'organiser de façon rationnelle les relations de sous-traitance entre unités de production complémentaires est une structure d'information, d'animation, de promotion et d'organisation habituellement dénommée : Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat.

Celle-ci doit être l'instrument de l'expression de la solidarité nécessaire entre toutes les forces vives de l'industrie d'un Pays, les institutions et les grandes écoles concernées. De dix emplois créés, ou fortifiés dans une petite unité de sous-traitance dépendront peut-être demain des dizaines, sinon des centaines d'emplois dans certaines entreprises.

C'est pourquoi les Bourses de sous-traitance doivent commencer par concentrer leurs efforts sur les industries métallurgiques, mécaniques, plastiques et électriques, tout en renforçant leurs capacités opérationnelles et fonctionnelles, et en multipliant le nombre des entreprises recensées et affiliées, avant de se diversifier progressivement aux autres secteurs industriels ouverts à la sous-traitance.

La Bourse de Sous-Traitance et de partenariat doit constituer une structure intermédiaire pour soutenir les PMI et la Sous-traitance par l'élaboration de fichiers industriels, véritables guides détaillés de l'existence des entreprises et de leurs activités dans différents secteurs industriels, le recensement des nouveaux entrepreneurs désireux de créer une entreprise, contribuant ainsi à l'utilisation la plus complète possible des capacités existantes, pour susciter la fondation d'organismes, institutions ou entreprises de conseils spécialisés en gestion industrielle, innovation, contrôle de la qualité, marketing, etc.

Elle peut aider à la définition des investissements les plus nécessaires, de programmes de formation et de perfectionnement des Chefs d'entreprises et de leurs cadres, de mise en place d'instruments financiers, ainsi que de moyens de promotion des exportations. Son potentiel de fécondité fait apparaître d'autres opportunités en fonction du contexte de chaque Pays.

### 3. CONTEXTE PARTICULIER

#### 3.1. - Analyse de la situation :

##### A) Entretiens et consultations

Grâce à l'efficace assistance du projet MAG/91/004, un programme de consultations a été organisé et concrétisé lors des deux missions programmées. (la première de 3 journées en novembre 1994 sur le projet MAURICE - CLT/94/042)

Les contacts recherchés visaient à consulter les forces vives concernées du Pays à savoir :

- Des pouvoirs publics :
  - . Industrie, Planification, Douanes, Finances, Formation
- Des institutions para-publiques,
  - . Enseignement technique, Economie, Développement
- Des institutions privées : Organisations professionnelles,
- Des industriels :
  - . Donneurs d'ordres,
  - . Sous-traitants potentiels.

Par la brièveté du temps imparti, les contacts établis ne concernent que Antananarivo et la région limitrophe d'Antsirabé. La structure préconisée plus loin devrait étendre son action par des moyens appropriés, sur l'ensemble du Territoire Malgache.

Les entretiens ont porté sur 3 plans principaux :

#### a. Présentation par l'expert du volet Sous-Traitance dans un plan de développement.

Il a exposé et commenté :

- . La place de la sous-traitance, vecteur universel de développement,
- . L'expérience ONUDI en matière de promotion et de l'organisation de la sous-traitance,

- . Le partenariat, sa définition pour les P.M.E. / P.M.I.,
- . La conception , l'organisation et le rôle d'une BSTP, selon l' ONUDI<sup>(1)</sup>,
- . Les perspectives de concrétisation pour Madagascar.

(1) *Association d'Industriels, pour des Industriels, sans but lucratif, jouissant d'une totale autonomie, mais intégrant les Pouvoirs Publics et les Organisations professionnelles, animée par une équipe d'Ingénieurs qualifiés et spécifiquement formés.*

#### **b. Recueil des données malgaches :**

Après avoir fait cet exposé l'expert a recueilli un certain nombre de renseignements et la position de ses interlocuteurs à l'égard de l'idée de créer à Madagascar, une entité de promotion, d'organisation et de développement de la sous-traitance et du partenariat. Voir tableaux récapitulatifs pages 13 - 14 - 15 résumant :

- 1) L'opinion de l'interlocuteur consulté, sur l'intérêt, pour Madagascar, de l'existence d'une BSTP telle que présentée,
- 2) La formulation de remarques et suggestions, (Relevé de paramètres, d'effectifs et de rémunération du personnel, Visites des ateliers et installations, Identification d'opportunités relevant des services rendus par une BSTP).
- 3) La position des intéressés sur leur possibilité de siéger à la Commission Nationale de concertation et d'organisation qui est à envisager, préalablement à la Constitution d'une entité malgache en la matière.

Le temps imparti forcément limité, a rendu les entretiens assez rapides, souvent insuffisamment longs, eu égard au vif intérêt manifesté par les interlocuteurs rencontrés.

#### **c. Recueil de documentation**

La documentation est rare, mais déjà quelques annuaires apportent un début de solution.

La pénurie de documentation constitue un frein important en matière de communication, d'information, formation et par conséquent de productivité.

Des informations fiables et actualisées concernant les coûts des facteurs en vigueur à Madagascar sont tenues à jours par l'ONUDI.

Les publications technico-économiques sont très rarement et très faiblement présentées, pour ne pas dire totalement absentes, dans les rares points de vente.

**d. Le champ de compétence dans les projets**

Si le souci d'éviter les dispersions et le saupoudrage est des plus louables, il reste qu'il faut souligner la grande disparité existant entre les différents secteurs prioritaires et les nécessaires compétences à apporter à chacun.

S'il existe effectivement quelques points communs entre eux, il reste que les secteurs sont assez dissemblables.

Chacun d'entre eux relève de compétences spécifiques incontournables, il en va de leur fiabilité.

**Le secteur transformation des métaux quant à lui revêt une grande importance stratégique, car il cautionne pour une large part le développement des autres secteurs.**

En effet, tous dépendent de la conception et de la maintenance de leurs équipements pour assurer la meilleure productivité avec les meilleurs prix, la meilleure qualité et les meilleurs délais.

**Faute d'un secteur IMME adapté, c'est tout le potentiel de développement de MADAGASCAR qui est handicapé.**

**e. La concurrence anarchique :**

Le secteur informel constitue une concurrence anarchique, mais qui devrait se normaliser peu à peu. Ceci est mentionné pour qu'il en soit tenu compte dans les moyens d'appui à apporter aux promoteurs sérieux qui doivent être protégés de la concurrence déloyale, sinon l'existence même des PME/PMI sera en péril quasi-insurmontable. Il faut déployer de significatifs efforts pour intégrer le plus harmonieusement possible le secteur informel.

Il faudrait veiller également à ce que les écoles et centres de formation qui ont leur rôle à jouer, ne fassent pas également une concurrence déloyale aux entreprises privées comme cela semble s'amorcer.

A l'heure où tout le monde s'accorde sur l'impérieuse nécessité de créer des PME/PMI, il n'est pas réaliste d'encourager la création d'entités qui leur feraient une concurrence déloyale, puisque bénéficiant de nombreux privilèges de fait :

- pas de salaire puisqu'il s'agit du travail des élèves,
- pas d'amortissement puisque le matériel est fourni gratuitement,
- pas d'impôts,
- etc...

Il serait paradoxal que pour former des jeunes, l'école mette en péril les entreprises susceptibles de les accueillir en fin de scolarité, ou prive certains élèves de créer leur propre entreprise PME/PMI à l'issue de leurs études !!

Bien évidemment, il sera également indispensable de canaliser l'action des établissements nés subventionnés, dont les impératifs d'amortissement des machines et installations ne sont pas clairement pris en compte, ce qui constitue aussi un facteur de concurrence mal fondée.

f. Assistances antérieures<sup>(1)</sup> :

Les multiples rapports et leurs recommandations, découlant de multiples études effectuées lors de multiples missions de multiples experts, ainsi que les multiples colloques, séminaires, symposiums, forums, conférences et réunions divers, développent suffisamment la situation macro et micro-économique de Madagascar sans qu'il soit utile d'y revenir ici.

Peu de documents produits ne propose de mettre sur pied une structure adaptée pour essayer de remédier aux problèmes rencontrés.

Point n'est besoin d'études préalables pour souligner les insuffisances en matière de prix - qualité et délais. Ce sont des lieux communs qui s'appliquent à tous les Pays y compris les Pays industrialisés. La seule question qui se pose est : comment y remédier ?

---

(1) Les interlocuteurs malgaches sont de plus en plus sceptiques sur le bien fondé d'études pour lesquelles ils sont fréquemment sollicités et qui ne débouchent sur aucune solution concrète à leurs multiples problèmes.

**B) Liste des personnes rencontrées récapitulation des entretiens**

POUVOIRS PUBLICS	NOM	Prénom	Fonction	Réactions enregistrées			
				*	I	II	III
M. I. C. T.	RAZAFINDRAKOTO	Charles	Secrétaire Général		X	X	X
M. P. I. A.	RANDHISOA	Fredy	Dir. Gén. Industrie et Artisanat		X	X	X
M. P. I. A.	RASAMIMANANA	Olga	Conseiller Technique	*	X	X	X
Ministère des Finances et des Impôts	RASOAZANATSINBA	Véronique	Direction des Statistiques		X	X	X
PRIMATURE	RAHELIARIMANANA	Lydia	Directeur de la Formation Professionnelle Permanente		X	X	X
Ministère des Finances	ANDRIANARIVELO		Informaticien		X	X	X

\* Visite effectuée en novembre 1994

- I. Intérêt pour la création d'une entité de Promotion / Organisation de la Sous-Traitance à MADAGASCAR
- II. Formulation de suggestions et d'observations
- III. Accord de participation aux travaux d'une Commission Nationale de Concertation
- IV. Non sollicité

INSTITUTIONS ET ORGANISATIONS	NOM	Prénom	Fonction	Réactions enregistrées			
				*	I	II	III
ONUDI / PNUD	D'ADESKY	François	Directeur	*			
ONUDI - Projet MAG/91/004	de VELD	Olivier	Conseiller Tech. Principal	*			
Agence de Coopération Culturelle et Technique	RAKOTONJANAHARY	Alfred	Directeur Général				
Conseil National de l'Industrie	RAKOTO	Francis	Président		X	X	X
Syndicat des Industries de Madagascar	RAHARIJAONA	Alain Liva	Vice Président		X	X	X
Chambre de Commerce et d'Industrie	RAZANATSEHENO	Henry	Président		X	X	X
S I P E M	ANDRIANASOLO	Monique	Directeur Général		X	X	X
CNRIT	RAKOTOMARIA	Etienne	Directeur	*	X	X	X
SERDI	RAFIDISON	David	Directeur Général	*	X	X	X
SERDI	RAHARIMBOLAMENA	Yves	Ingénieur Mécanicien	*	X	X	X

<u>CONSULTANTS NATIONAUX</u>							
	ANDRIAMANDRAINIRINA	Stép.	Expert National				
	RANDRIAMANANTENA	Andrir	Ingénieur Chimiste				

\* Visite effectuée en novembre 1994

I. Intérêt pour la création d'une entité de Promotion / Organisation de la Sous-Traitance à MADAGASCAR

II. Formulation de suggestions et d'observations

III. Accord de participation aux travaux d'une Commission Nationale de Concertation

IV. Non sollicité

ENTREPRISES	NOM	Prénom	Fonction	Réactions enregistrées			
				*	I	II	III
HYRAUMA	RAHARIJAONA	Alain Liva	Président Directeur Général		X	X	X
RUBIS	RAKOTO	Francis	Président Directeur Général		X	X	X
OMNIUM INDUSTRIEL	BARDAY	Anil	Président Directeur Général	*	X	X	X
S.A. PAPETERIES DE MADAGASCAR	RAZAFIMIHARY	Mejamirado	Directeur Général Adjoint	*	X	X	X
JULLIEN OCEAN INDIEN EXPANSION	RAHARINAIVO	Miandra	Directeur d'Usine		X	X	X
vy - TAOBAMY S.A.	RAMANANTSIAROVANA	Marcel	Président Directeur Général		X	X	X
E. M. S.	RAKOTONDRAINAIVO	Jeannot	Directeur		X	X	X
STEDIC	ANDRIANTSIFERANA	Ratsimiseta	Directeur Technique	*	X	X	X
MACLAI Construction / SIDEROS	TSIO HANG	Henri / Richard	Gérant et co-gérant		X	X	X
SUNTHESIS	LABROSSE	Thierry	Président Directeur Général		X	X	X
GRIFFY S.A.	FIDAHOUSSEN K.	HIRIDJEE	Président Directeur Général		X	X	X
SOCOMMI s.a.r.l.	Mlle VIVIANE		Directeur Administratif		X	X	X
C. R. J.	RATOVONJANAHARY	Hary	Directeur Gérant		X	X	X
CIMELTA	RABARISON	Jacques	Ingénieur		X	X	X
ATELIER FONDERIE D'AMBODITSIRY	RAVELOMANANTSOA	Mireille	Gérante		X	X	X
FAVIMA s.a.r.l.	RAJAONSON	David	Gérant		X	X	X
NOVA KNITS MADAGASCAR s.a.	RATSIFARITANA	Charles	Directeur Général Adjoint		X		X
NOVA KNITS MADAGASCAR s.a.	RAKOTOFIRINGA CHAN	Minou	Directeur Général		X	X	X
TSARADISA	RAZAFINDRANIVO	Angélie	Directeur du Personnel		X	X	X
TSARADISA	RATOWONDRAHONA	Andria.	Directeur Général		Absent		

\* Visite effectuée en novembre 1994

I. Intérêt pour la création d'une entité de Promotion / Organisation de la Sous-Traitance à MADAGASCAR

II. Formulation de suggestions et d'observations

III. Accord de participation aux travaux d'une Commission Nationale de Concertation

IV. Non sollicité

### 3.2. - Résumé :

Au total une quarantaine de réunions ou d'entretiens ont été tenus. Ils ont permis de sensibiliser, documenter des interlocuteurs malgaches en même temps que de recueillir leurs avis, suggestions, observations et même de détecter des opportunités immédiates<sup>(1)</sup>.

L'idée de créer une entité de Promotion et d'Organisation de la Sous-Traitance / Partenariat, selon le concept ONUDI a été accueillie favorablement à l'unanimité.

Cependant dans le cours de ces entretiens sont apparues - en dehors des difficultés maintes fois signalées par ailleurs - des objections au premier degré qui se retrouvent de façon classique en toutes régions :

- *"Dans notre secteur géographique tout le monde se connaît"....*  
affirmation inexacte, rapidement contredite par les exemples relevés instantanément : méconnaissance des capacités installées, investissements mal adaptés avec des machines inemployées chez les uns, qui seraient nécessaires chez les autres, etc...  
Pléthore de certains moyens, absence totale d'autres.
- *"Notre pays représente un petit marché"...*  
concept également erroné eu égard aux équipements minimum indispensables qui font défaut. A titre de comparaison, en Europe, des BSTP intérieures dans un Pays (il y eut plus de 40 B.S.T.P. régionales en France) ne couvrent pas plus de potentiel que celui actuel d'Antananarivo.
- *"Les fournisseurs nationaux ne sont pas fiables en prix, en délai et en qualité"...*
- *"Les industriels ne prévoient pas" ....*
- *"Les industriels ne sont pas ouverts à la coopération entre eux"...*

Il faut mentionner d'autres fausses raisons archi-rabachées, comme :

*"Attention, ici les mentalités sont différentes de celles des Européens...."*

Ce sont des lieux communs et très habituels dans tous les Pays, que les impératifs de gestion balayent inexorablement, tôt ou tard.

Il faut souligner très fortement que les multiples handicaps décelés et signalés sont autant d'opportunités pour créer le plus rapidement possible une BSTP qui constituerait immédiatement un début de solution pour le secteur IMME (Industries Métalliques, Mécaniques, Electriques), qui conditionne pour une part importante, le développement de pans entiers de l'économie malgache eu égard aux remèdes qu'il apporte à d'autres secteurs, pour leur maintenance et la réalisation d'équipements spécifiques et par conséquent correspond à des besoins incontestables et urgents.

La faiblesse de l'intégration nationale est telle qu'il importe d'y remédier au plus vite. Une devise gagnée à l'intégration vaut autant, sinon davantage, qu'une devise gagnée à l'exportation et à ce titre mérite toute l'attention et même la vigilance des bailleurs de fonds ayant l'objectif de contribuer au développement économique de Madagascar (Organisations Internationales et de coopération bilatérales) afin de financer les moyens opérationnels y afférent, en hommes qualifiés, en matériel et en formation, entraînant des coûts à partager avec les concours nationaux qui y sont déterminés).

---

(1) Plusieurs mises en relation entre demandeurs et offreurs ont été effectuées par l'expert sur la simple base de quelques visites.

### 3.3. - Diagnostic

Madagascar est handicapée par un manque de personnel qualifié pour le secteur IMME. L'essentiel des cadres et ouvriers qualifiés en la matière étant intégrés dans différentes industries, textiles, agro-alimentaires, extractives, sucreries, etc., qui disposent de moyens incomparables avec ceux de PMI existantes par ailleurs, ce qui constitue un frein à l'essaimage, les cadres employés des grandes Sociétés ne sont pas prêts à faire le pas de créer leurs propres entreprises.

Nous avons relevé avec une acuité plus ou moins grande des besoins urgents en matière de :

- Documentation et information techniques,
- Qualité de production et qualification des entreprises,
- Normalisation et connaissance des correspondances entre les normes de différents pays industrialisés,
- Maîtrise des technologies,
- Organisation de la production,
- Apport de technologies nouvelles,
- Centre technique ou vulgarisation technologique,
- Fabrication d'outillages,
- Maintenance (réparation - pièces de rechange - améliorations),
- Connaissance des marchés tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays,
- Formation professionnelle par métier,
- Formation à l'environnement, qu'il soit interne (hygiène et sécurité) ou externe (pollution) à l'entreprise et respect de ce dernier,
- Formation à la gestion de PMI,
- Formation à la création d'affaires ou de services en commun (GIE, Groupement d'Intérêt Economique),
- Rationalisation des investissements (pléthores et lacunes)
- Valorisation et réemploi de matières, matériels, machines.

Chacun de ces postes mériterait un développement structuré, qu'il est prématuré d'entreprendre, faute d'avoir eu le temps d'en dresser un inventaire correct.

A ce stade des travaux, les contacts établis pour intéressants et révélateurs qu'ils soient, restent loin d'être exhaustifs. Cependant ils témoignent de l'impérieuse nécessité et du potentiel considérable que revêtirait un inventaire permanent des machines, matériels, matières et bâtiments et évidemment de la mise en place d'un dispositif également permanent qui les ferait connaître et procéderait aux mises en relation. MADAGASCAR offre le paradoxe d'être démunie dans certains domaines, alors qu'une rationalisation volontariste permettrait de remédier à un grand nombre de pénuries.

A titre indicatif, nous pouvons citer :

- des machines inemployées, alors que des promoteurs n'ont pas les moyens d'en acquérir,
- des entreprises recherchant des pièces et des matières qui existent par ailleurs,
- des moyens de production très intéressants sont stérilisés faute de pièces de rechanges faciles à fabriquer, d'autres végètent faute d'une action commerciale appropriée ou faute de personnel qualifié.

Dans le même temps, de petits industriels déploient des trésors d'ingéniosité, avec des moyens dérisoires pour réaliser des équipements indispensables à l'économie du pays, notamment pour l'agro-alimentaire.

- des gisements de matières premières de réemploi sont abandonnés donc stérilisés, faute d'un équipement d'analyse rapide, entraînant une perte de substance pour le pays qui doit acheter par ailleurs des matières premières similaires.
- les écoles forment - avec bien des difficultés matérielles - des techniciens qui ne pourront pas trouver de travail, faute d'entreprises équipées avec les matériels sur lesquels ils sont formés, à l'inverse, les industriels ne trouvent pas le personnel technique dont ils ont besoin faute d'une formation répondant à leurs impératifs.

Le tissu PME/PMI est insuffisamment diversifié pour permettre de répondre aux besoins immédiats. Beaucoup de projets adaptés au pays pourraient voir le jour, dans la construction de petits équipements pour toutes les activités artisanales, de tous les secteurs, mais l'absence de moyens de fabrication comme :

- . Fonderie, fonte et non ferreux, de bonne qualité,
- . Décolletage,
- . Taillage d'engrenage,
- . Traitements et revêtements de surface,
- . etc...

obligent à s'adresser à l'étranger, hors un marché national existe qui justifierait la création de petites industries spécialisées.

Les grands donneurs d'ordres potentiels, satisfont plus ou moins leurs besoins dans des ateliers intégrés.

Il faut rappeler ici, que dans les économies actuelles, des Pays dits industrialisés, 50 % des donneurs d'ordres, sont eux-mêmes des sous-traitants...

Ce qui s'applique aussi à MADAGASCAR et confirme qu'un marché de sous-traitance existe potentiellement et ne demande qu'à s'épanouir dès lors que les incitations appropriées seront mises en place.

#### **3.4. - Recherche d'une contrepartie Nationale :**

Selon les consultations effectuées, il n'existe pas encore à MADAGASCAR de structures d'environnement des PME/PMI qui soient suffisamment opérationnelles pour être susceptibles de faire, dès à présent, fonction de contrepartie à un projet spécifique de constitution d'une BSTP. [cependant le Syndicat des Industriels Malgaches (SIM) a constitué en son sein un groupe de travail qui se proposait d'effectuer un début de recensement des capacités existantes]

Par ailleurs le projet MAG/87/004 portant sur la maintenance industrielle a initié la création au sein de la SERDI, Société autonome dont l'actionnaire principal est l'Etat malgache, d'une structure interne dénommée Bourse de Sous-Traitance.

Il s'agit d'un service qui n'a rien de comparable avec une véritable BSTP et sa dénomination est inexacte.

- \* son champ d'application se limite au travail des métaux par enlèvement de copeaux, laissant de côté toutes les autres disciplines de la transformation des métaux qui sont nombreuses et diversifiées,
- \* il s'immisce dans le dialogue commercial en prélevant des honoraires rédhitoires insuffisamment justifiés (plus de 20 % du montant des commandes),
- \* il ne possède pas de contrats-types, ni pour les donneurs d'ordres, ni pour les sous-traitants, ce qui rend son rôle équivoque,
- \* il ne dispose pas en réalité des moyens (outillages et documentations) de sa politique d'assurance-qualité,
- \* l'autonomie de la SERDI est en fait aléatoire puisque l'actionnaire principal est l'Etat et que par conséquent "qui paie : commande".

Sous réserve d'une adaptation idoine par exemple avec une autonomie réelle, le département sous-traitance de la SERDI, avec ses collaborateurs, pourrait jouer un rôle intéressant en matière d'assistance technique en prolongement des activités d'une véritable BSTP.

L'intégration de la BSTP dans une hypothétique structure existante n'est pas envisageable, de deux choses l'une, ou cette structure d'accueil remplit correctement son rôle et elle ne peut se disperser en intégrant des activités aussi spécifiques que celles d'une BSTP, ou elle ne l'assume pas et alors pourquoi lui confier les tâches d'une BSTP particulièrement lourdes, alors qu'elle même n'atteint pas ses propres objectifs ?

Par contre ce qui est à retenir ce sont les raisons pour lesquelles certaines structures ne fonctionnent pas correctement, elles sont aisément identifiables et pour l'essentiel se caractérisent par :

- Autonomie insuffisante le cadre institutionnel est paralysant et les animateurs , ne peuvent pas prendre de responsabilités,
- Compétence médiocre recrutement de complaisance sur des termes de référence trop vagues sinon inexistants, d'où des services notoirement insuffisants,
- Motivation absente niveau de rémunération incompatible avec la compétence, l'emploi du temps et les prises de responsabilités requises.

En conséquence la formule la plus efficace et la plus rapide consiste à confier - à titre transitoire - au projet ONUDI MAG/95/04 d'appui aux PME/PMI, le pilotage de l'opération sous-traitance.

#### **4. EXECUTION SELON LES TERMES DE REFERENCES**

Tous les travaux ont été conduits en concertation permanente avec Messieurs Olivier de VELP, CTP du Projet MAG/91/004 et son Adjoint Stéphane ANDIRA MANDRAINIRINA, Expert National.

##### **1. Documentation reçue :**

- a) Rapport A.T.W. CONSULTANTS de mars 1995  
Pour le compte ACDI-PAPEM - CRC SOGEMA  
"La Sous-Traitance : un potentiel pour la PMI MALGACHE ?"
- b) Rapport MM. A. GERARD et Z. RAKOTOARISON d'avril 1995  
Pour le compte de l'ONUDI - Projet DP/MAG/91/004  
"Identification du sous-secteur : Mécanique et travail des métaux"
- c) Rapport de Mr VANDEVELDE Johan de mai 1995  
Pour le compte de l'ONUDI - Projet DP/MAG/91/004  
"Participation à la mise en place d'une BSTP à MADAGASCAR".
- d) Un résumé de l'assistance antérieure est en cours  
12 projets PNUD/ONUDI auxquels s'ajoutent d'autres appuis bilatéraux :  
Coopération Suisse, Agence Canadienne de Développement, ACCT  
France, USAID, etc...  
Parmi les projets PNUD/ONUDI, dans le cadre MAG/87/004 sur la  
maintenance industrielle, création d'une Bourse de Sous-Traitance au  
sein de la SERDI, Société d'Etudes et de Réalisations pour le  
Développement Industriel.

##### **2. Préalables**

- a) Il y a lieu de mentionner ici que la proposition ci-après exposée porte sur  
l'établissement d'une structure de promotion et d'organisation de la  
sous-traitance à Madagascar, comprenant une BSTP à ANTANANARIVO  
et différentes antennes qui restent à définir dans le cadre d'une activité  
complémentaire.

- b)** Les recommandations des rapports précédents portant sur la proposition de l'exécution des recensements effectués par une société de consultants ne sauraient être retenues. Elles s'inscrivent en opposition totale avec la stratégie bien rodée de l'ONUDI en la matière.
- Le recensement n'est pas une formulation administrative, c'est une analyse technico-économique, une opération de sensibilisation, de formation des industriels, mais également des futurs Ingénieurs-Animateurs qui doivent impérativement faire eux-mêmes ce travail, qui leur permettra de capitaliser la connaissance des moyens techniques et du savoir-faire avec celles des relations humaines, qui sont primordiales, avec les Chefs d'Entreprises et leurs Cadres.
- c)** Le caractère payant des interventions de la BSTP ne saurait constituer un caractère de service absolu au contraire. La BSTP doit avoir un rôle gratuit de sensibilisation et de promotion, dans l'intérêt supérieur du Pays, au même titre que dans l'intérêt particulier des donneurs d'ordres.
- De plus, son rôle essentiel de neutralité et de confidentialité lui interdit de s'immiscer dans le dialogue commercial proprement dit et par conséquent de fonder son action sur des commissions prises lors de ses interventions.
- d)** Le rôle que la BSTP peut jouer pour le secteur informel est primordial, celui-ci ne saurait être tenu à l'écart des recensements et services rendus par la BSTP, ce qui rend sensible la participation financière de ces entreprises qui doivent être traitées avec toute l'attention souhaitable car la contribution financière ne doit pas être dissuasive.

### **3. Développement**

Il répond à la chronologie des termes de références qui ne correspond pas à la chronologie correspondant au processus de constitution d'une BSTP.

**3.1. Formuler une proposition pour l'établissement d'une Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat Industriel (BSTP) à Madagascar y inclus les structures institutionnelle, légale (statuts), financière et opérationnelle.**

Appliquer en totalité le plan de constitution ONUDI remis sur place, en annexe n° 1 (Extrait du Guide ONUDI - pages 74 à 105).

Sur le plan institutionnel : Le Conseil d'Administration de l'Association BSTP réunissant toutes les parties prenantes concernées : Pouvoirs Publics, Organisations et Institutions professionnelles, les Industriels donneurs d'ordres et sous-traitants est l'organisme supérieur du dispositif. Cependant, compte-tenu du contexte particulier de Madagascar qui fait apparaître d'importantes lacunes sur le plan technologique, il s'avère hautement nécessaire de créer au sein de l'organigramme n° 3, un 4<sup>ème</sup> Département dit "Assistance technique", comportant 8 sections animées chacun par un Consultant National, initié et formé par un expert de la la spécialité visée. Cf page 26.

Statuts : mettre en vigueur les statuts type ONUDI (annexe n° 2) qui sont conformes à l'ordonnance 60.133 du 3 octobre 1960, après adaptation lors de l'Assemblée Constitutive et prévoyant des dispositions transitoires pour démarrer au plus tôt. Cf. plan de concrétisation page 27.

Dispositions structurelles et opérationnelles : appliquer le dispositif exposé et l'organigramme ci-après page 26, ainsi que celles figurant aux pages 100 à 105 du Guide ONUDI.

Dispositions financières : budgets en recettes et dépenses en annexe n° 3. Pour permettre de réunir au mieux les fonds nécessaires, il est suggéré d'établir des budgets séparés pour :

- les équipements de la BSP, évalués à : ..... \$
- la constitution et la formation, évaluées à : ..... \$
- la compensation du fonctionnement durant la période de montée en régime (4 années dégressives), évaluée à : ..... \$
- l'assistance technique, évaluée à : ..... \$
- l'organisation d'un salon spécialisé de sous-traitance / partenariat.  
(reste à étudier)

**ORGANIGRAMME MADAGASCAR****Option pleine**

**1 Directeur**  
**1 Adjoint Ingénieur Technicien / Sous-Traitance**  
**1 Adjoint Ingénieur coordinateur de**  
**l'assistance technique**  
**1 Adjoint Ingénieur Economiste**  
**1 Adjoint Ingénieur Commercial**  
**4 Assistantes**

<b>B. S. T. P.</b>		
<b>Sous-Traitance</b>  <small>Technicien</small>	<b>Partenariat Développement</b>  <small>Economiste</small>	<b>Communication Promotion</b>  <small>Commercial</small>

**F.**  
**T.**  
**S.**

**P.**  
**D.**

**M.**  
**C.**  
**B.**

<b>Assistance Technique</b> <b>Technologie / Qualité / Productivité</b> <b>8 sections spécialisées</b>
--

- Mécanique générale
- Mécano-soudure - chaudronnerie - tôlerie serrurerie,
- Découpage - emboutissage,
- Fonderie (ferreux et non ferreux)
- Forge / estampage
- Revêtement et traitement des métaux
- Plastiques
- Electronique industrielle

## Plan général de concrétisation

Assistance préparatoire : Projet US/MAG/95/054

- a) Réunir des éléments nécessaires à l'élaboration d'un document de projet spécifique à financer,
  - b) Etablissement du document de projet et recherches de financements,
  - c) Mise en place des dispositions transitoires (annexe n° 7) financées conjointement avec le projet MAG/91/004.
- 3.2 Préparer l'organigramme et les termes de références des cadres de la BSTP :**  
ci-joints en annexe n° 4.
- 3.3. Organiser des consultations avec les institutions publiques (Zones Franches Industrielles) et privées (Chambre de Commerce et d'Industrie), professionnels (Fédération des Industries) et sectorielles (Association des Industries électroniques, textiles, etc...) en vue de les sensibiliser à la création d'une BSTP et faire une proposition pour l'établissement d'un Conseil d'Administration (ou de Gestion) de la BSTP (composition, termes de références, etc...).**  
voir listes et résultats d'une quarantaine de contacts pages 13 - 14 et 15.
- 3.4. Organiser une réunion préparatoire des membres du Conseil d'Administration (ou de Gestion) et présenter des propositions concrètes de création d'une BSTP et de son Conseil d'Administration, pour leur approbation éventuelle.**  
Définie en annexe n° 5.

### **3.5. Interviewer et évaluer des candidats-cadres de la BSTP.**

L'expert a détecté quelques candidatures potentielles qui à ce stade ne peuvent être divulguées pour des raisons évidentes de confidentialité et de politesse.

Il ne peut pas prendre la responsabilité de se livrer à des actions de débauchage.

Cependant, il a pu vérifier qu'il était possible, moyennant une rémunération conforme aux responsabilités et à l'emploi du temps, de trouver dans le pays des cadres qui répondent aux besoins, sous réserve d'une formation complémentaire appropriée et indispensable.

### **3.6. Organiser un séminaire de sensibilisation sur les bénéfices de la sous-traitance industrielle comme stratégie de développement économique et technique des entreprises et sur les avantages à adhérer à la BSTP.**

L'appellation FORUM est plus appropriée que séminaire, une large place doit être faite aux questions des auditeurs, pour répondre à leurs réelles préoccupations plutôt que de se livrer à un exposé magistral trop long et fastidieux.

Organisation selon les dispositions de l'annexe n° 6

### **3.7. Rédiger un rapport final, selon le format de l'ONUDI, y annexant les propositions complètes de mise en place de la BSTP et de son Conseil d'Administration.**

Le présent rapport en constitue un avant projet substantiel.

## **5. PRINCIPALES CONCLUSIONS**

Compte tenu des besoins immédiats et pressants, il importe d'apporter le plus rapidement possible des solutions aux entreprises et pour ce faire de créer et démarrer la BSTP ne serait-ce qu'avec une structure légère à étoffer ultérieurement.

Parallèlement, la constitution immédiate de la BSTP avec l'engagement correspondant des industriels apporte la preuve de leur détermination à prendre eux-mêmes en main le destin économique de leurs entreprises et de l'économie nationale.

Les démarches effectuées pour obtenir des concours, prennent ainsi une signification beaucoup plus évidente que si elles étaient effectuées dans le cadre d'une structure indirectement responsable.

Il est préférable de créer le mouvement en marchant, plutôt que d'attendre des solutions théoriques et lointaines.

Plus les industriels sont confrontés à plus de problèmes, plus il est nécessaire de s'organiser pour y faire face.

Plus les structures d'appuis font défaut, plus la BSTP doit être structurée et organisée en conséquence.

## **6. RECOMMANDATIONS**

- I. Donner la priorité aux objectifs de promotion et d'organisation de la sous-traitance dans le secteur IMME et dans la province d'ANTANANARIVO avec compétence élargie à ANTSIRABE et TAMATAVE.  
Ultérieurement étendre progressivement l'action à l'ensemble du Territoire et élargir le domaine de compétences à d'autres secteurs (textile, cuir, etc...)
  
- II. Appliquer rigoureusement le concept ONUDI qui a fait ses preuves en la matière par :
  - . l'éthique,
  - . la déontologie,
  - . la méthodologie de constitution et de fonctionnement,
  - . les instruments normalisés,
  - . la formation des Ingénieurs-Animateurs et des cadres des entreprises et en y mettant en oeuvre les moyens correspondant en :
    - équipements (matériels et locaux),
    - personnel permanent en nombre suffisant, qualifié et motivé par une rémunération appropriée,
    - assistance convenable en spécialités et en durée.
  
- III. Déployer les efforts maximum pour sensibiliser les industriels sur la nécessité d'accroître leur productivité et leur qualité afin de réaliser une bien meilleure intégration nationale qui constitue l'essentiel de leurs possibilités immédiates de développement, notamment par la spécialisation.
  
- IV. Mobiliser toutes les parties prenantes pour conforter les recherches de financement de l'ensemble du programme et réussir l'implantation opérationnelle complète.
  
- V. S'intéresser au secteur informel de façon aussi suivie que pour le secteur formel, en lui apportant le concours de tous les services de la BSTP.

7. **PLAN DE TRAVAIL DE LA DEUXIEME MISSION (4 AU 14 DECEMBRE 1995)**

◇ **Lundi 4 décembre**

Réunion de concertation avec la Commission sous-traitance SIM (Syndicat des Industriels Malgaches).

Préparation de l'Assemblée Constitutive du 7 décembre.

◇ **Jeudi 7 décembre**

Réunion de concertation et de constitution

◇ **Mardi 12 décembre**

Forum national de la sous-traitance / partenariat

◇ **Préparation du recrutement du personnel de démarrage**

◇ **Fixation d'un plan de travail pour le démarrage de la BSTP**

◇ **Rapport final à domicile**

## **8. ANNEXES**

**n° 1** : Extrait du Guide ONUDI de constitution d'une BSTP (p. 74 à 105)  
en possession de Mr O. de VELP

**n° 2** : Statut type de l'Association BSTP  
en possession de Mr O. de VELP

**n° 3** : Budgets  
en possession de Mr O. de VELP

**n° 4** : Termes de références du personnel BSTP  
seront finalisés lors de la deuxième mission

**n° 5** : Plan d'organisation d'une réunion de concertation et de constitution

**n° 6** : Plan d'organisation d'un Forum de sensibilisation des Industriels,  
et Cadres Malgaches  
en possession de Mr O. de VELP. Spécimen de l'île Maurice.

**n° 7** : Dispositions Transitoires.

**O N U D I**

---

Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

---

**"Projet de la République de MADAGASCAR"**

---

**US/MAG/95/054**

**Assistance préparatoire :**

**"Mise en place d'une  
Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat  
à MADAGASCAR"**

**A N N E X E S**

**Rapport technique intermédiaire**

**(mission du 04 au 12 septembre 1995)**

**d'après l'étude de Mr Claude CUNY  
Expert principal sous-traitance**

**Coordinateur de programmes : Mlle Giovanna CEGLIE  
Service des Petites et Moyennes Industries  
ONU DI - VIENNE**

**Plan d'organisation d'une réunion de concertation et de constitution**

**Date :** 7 décembre 1995

**Lieu :** Hôtel COLBERT

**Invitation :** Toutes les personnes rencontrées et mentionnées pages 13 - 14 et 15 du rapport technique

**Lettre type d'invitation :** ci-jointe

**Programme de travail :** **ORDRE DU JOUR**

- 09 h 00 / 12 h 30**
- Accueil par ONUDI Messieurs F. d'ADESKY et O. de VELP
  - Exposé expert C. CUNY et recommandations
  - Discussion avec les participants
  - Appel aux candidatures de membres Fondateurs
- 12 h 30 / 13 h 30**
- Collation légère sur place
- 13 h 30**
- Reprise des travaux avec les candidats fondateurs
- Examen et adaptation pour MADAGASCAR des statuts-types
  - Désignation d'un bureau provisoire<sup>(1)</sup>
  - Adoption des résolutions suivantes :
    - confier au projet ONUDI MAG/91/004 :
      - \* le secrétariat provisoire de l'Association, ainsi que la logistique,
      - \* l'établissement et la diffusion au nom de l'Association des requêtes de financement,
    - Décider la mise en route immédiate grâce aux dispositions transitoires fixées en annexe n° 7.

(1) Un Président, un Vice-Président, un Trésorier, un Secrétaire Général.

LETTRÉ D'INVITATION (projet)

- Papier "entête" ONUDI
- Objet :  
" Réunion de concertation / constitution pour la création d'une  
B.S.T.P. à ANTANANARIVO"
- Adresse : nominative et personnalisée :
- Texte :

"Monsieur le ....., (titre exact)

Nous vous remercions de l'aimable et attentif accueil que vous avez bien voulu réserver, (en novembre 1994 pour liste avec \*, début septembre 1995 pour les autres), à Monsieur C. CUNY, expert principal sous-traitance de l'ONU DI, qui a effectué une mission d'étude de faisabilité d'une organisation de la sous-traitance à MADAGASCAR.

Nous référant à l'accord de principe que vous lui avez donné, nous avons le plaisir de vous inviter à participer le jeudi 7 décembre 1995 à 9 heures à l'Hôtel COLBERT .....(adresse) ..... à la réunion de concertation que nous organisons pour délibérer sur l'ordre du jour ci-joint, sous la présidence conjointe de Messieurs .....

A l'évidence, des requêtes formulées au nom des forces vives de MADAGASCAR auront un impact beaucoup plus efficace que si elles émanaient d'un organisme ou d'une institution isolé et nous pourrons espérer une concrétisation rapide au bénéfice de vos entreprises.

Pour nous permettre de vous accueillir dans les meilleures conditions, nous vous serions très obligés de bien vouloir nous retourner le bulletin-réponse ci-joint.

Dans l'attente du plaisir de vous accueillir et de coopérer avec vous, comptant sur votre présence,

Veillez .....

*SIGNATURE*

- P.J.** :
- Ordre du jour
  - Un bulletin réponse à retourner à l'ONU DI
  - Notice ONU DI "Faire-Faire ou Fabriquer soi-même ?"

**REUNION DE CONCERTATION / CONSTITUTION**

**jeudi 7 décembre 1995 à 09 h 00**

**ORDRE DU JOUR** <sup>(1)</sup>

- 09 h 00 / 12 h 30**
- Accueil de l'ONUDI par Messieurs F. d'ADESKY et O. de VELP
  - Exposé expert C. CUNY et recommandations
  - Discussion avec les participants
  - Appel aux candidatures de membres Fondateurs
- 12 h 30 / 13 h 30**
- Collation légère sur place
- 13 h 30**
- Reprise des travaux avec les candidats fondateurs
- Examen et adaptation à MADAGASCAR des statuts-types
  - Désignation d'un bureau provisoire
  - Adaptation des résolutions suivantes :
    - confier au projet ONUDI MAG/91/004 :
      - \* le secrétariat provisoire de l'Association, ainsi que la logistique,
      - \* l'établissement et la diffusion au nom de l'Association des requêtes de financement,
    - Décider la mise en route immédiate grâce aux dispositions transitoires en annexe n° 7.

(1) à joindre à la lettre d'invitation

**BULLETIN REPONSE** <sup>(1)</sup>

**Réunion de Concertation Nationale sur la Sous-Traitance et le Partenariat**

**le jeudi 7 décembre 1995 à 9 heures à l'Hôtel COLBERT<sup>(3)</sup>**

Monsieur / Madame : .....

Institution ou Entreprise : .....

Fonction : .....

Adresse : .....

Téléphone : ..... Fax : .....

- **Participera aux travaux proposés** <sup>(2)</sup>
- **Ne participera pas** <sup>(2)</sup>
- **Empêché, souhaite recevoir le compte-rendu des travaux** <sup>(2)</sup>

**Signature et cachet**

(1) à retourner à l' **ONU**DI

(2) rayer les mentions inutiles

(3) Hôtel COLBERT .... adresse ..... téléphone .....

**Organisation d'un Forum<sup>(1)</sup> de sensibilisation  
des Industriels et des Cadres malgaches**

**Date :** 12 décembre 1995 - horaire à fixer

**Lieu :** Hôtel HILTON

**Invitations :**

- \* le maximum d'industriels malgaches sur la bases des annuaires existants, des listes des organisations professionnelles,
- \* l'association des Ingénieurs,
- \* les membres de la C.C.I.

pour Antananarivo, Antsirabé, Tamatave et des personnalités de principaux centres du Pays.

- \* etc..., à l'initiative du poste ONUDI.

(lettre type, ordre du jour, documentation succincte, bulletin réponse et fiche d'évaluation suivant spécimens de l'Ile Maurice remis au cours de la mission)

**Programme :**

Sous la présidence d'un ou plusieurs Ministres selon l'usage connu du poste ONUDI à ANTANANARIVO.

- Accueil par l'Autorité malgache
- Allocution du Représentant du PNUD/ONUDI
- Exposé de l'Expert
- Débat animé par l'Expert
- Conclusion par le Représentant ONUDI

---

(1) L'appellation FORUM est plus appropriée que celle de Séminaire, une large place doit être faite aux questions des auditeurs pour répondre à leurs réelles préoccupations plutôt que de se livrer à un exposé magistral trop long et fastidieux.

**DISPOSITIONS TRANSITOIRES**

A la demande du Conseil d'Administration de la BSTP, celle-ci fonctionnant avec la logistique et l'équipement ONUDI du Projet MAG/91/004 :

- Requérir l'assistance nécessaire pour :
  - 1) Faire les appels de candidatures et le recrutement de la structure légère de démarrage comprenant :
    - 1 Directeur
    - 1 Adjoint
    - 1 Assistante

et sous son contrôle :

- 2) Démarrer la formation sur le terrain en exécutant les premiers travaux pratiques de recensement , avec l'appui minimum de :
  - Expert sous-traitance 1 h/mois en 2 missions
  - Expert nomenclature 0,5 h/m
  - Expert informatique 0,5 h/m
- 3) Enfin, requérir le financement nécessaire à la mise sur pied du dispositif opérationnel complet.