

CAS D'EXPÉRIENCE

Madagascar

CAS DU CADRE INTEGRE : Programme d'Appui aux Exportations (PAE)

Date de la soumission: Décembre 2010

Région: Afrique

Pays: Madagascar

Type: approche, processus, projet ou programme

Auteur: Coordonnateur National du Projet Cadre Intégré sous la supervision du Ministère du Commerce.

Coordonnées: Immeuble Conquête Antanimena Antananarivo Ministère du Commerce – Madagascar – 261
33 11 466 88 – r_moand@yahoo.fr ou rmoand@gmail.com

MADAGASCAR

PRESENTATION DE CAS D'EXPERIENCE AIDE POUR LE COMMERCE

CAS DU CADRE INTEGRE : Programme d'Appui aux Exportations (PAE)

Rappel : les cas d'expérience doivent porter sur la période débutant après le lancement de l'initiative sur l'Aide pour le commerce en décembre 2005.

TABLE DES MATIERES

Résumé analytique

Figurant parmi les trois PMA pilote du Cadre Intégré (CI) en 2001, Madagascar a été bénéficiaire d'une allocation au titre du Windows 2 d'un montant de 1.000.000 US\$ sur le Fonds d'affectation spéciale du CI.

Ayant élaboré son Etude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce (EDIC) en 2003 ainsi que sa Matrice d'actions prioritaires en 2004 et après la tenue de la Table ronde des bailleurs de fonds, Madagascar y a sélectionné deux programmes dont la mise en œuvre a été assurée par le financement cité supra à raison de :

-679.000 US\$ pour le premier « Programme de Renforcement des capacités dans les négociations internationales» ou PRC : mis en œuvre de 2005 à Fin décembre 2007 ;

-321.000 US\$ pour le deuxième intitulé : « Programme d'Appui aux Exportations » ou PAE : mis en œuvre du mois d'Octobre 2007 à Fin Décembre 2010.

Partant du constat que la balance commerciale de Madagascar a toujours été déficitaire, ce volet « promotion et développement des exportations » revêt une importance cruciale et devient un projet incontournable nécessitant des efforts permanents et pérennes dans la création d'activités génératrices de revenus en vue de rendre effectifs la réduction de la pauvreté et le développement socioéconomique durable du pays.

1. Questions traitées :

PAE : Appui aux exportations

Intervention sur plusieurs volets : Appui respectivement :

- en information commerciale sur les produits et marchés d'exportation ;
- à la détermination de la stratégie d'exportation/Elaboration d'un cadre légal pour les exportateurs (Loi sur les exportations) ;
- à la professionnalisation de PME exportatrices et associations de la Société civile via la participation à des événements commerciaux régionaux et internationaux pour des produits phares tels que fruits et légumes, artisanat, épices, miel ;
- à de groupements d'artisans dans la recherche de marchés d'exportation ;
- dans la réalisation d'une étude sur la mise en place d'une structure d'appui aux PME/PMI exportatrices ;
- à la promotion de filières porteuses à l'exportation : Artisanat et autres ;
- à l'intégration de Madagascar dans le processus du Cadre Intégré Renforcé (CIR).

Assistance technique liée au commerce (ATLC) :

11. Politique et réglementation commerciales :

- 111. Politique commerciale et gestion administrative
- 112. Facilitation du commerce
- 113. Accords commerciaux régionaux : Intégration régionale
- 114. Négociations commerciales multilatérales
- 115. Education/formation dans le domaine du commerce

12. Infrastructure économique liée au commerce :

- 122. Communications (réseau internet : niveau de débit)

13. Renforcement de la capacité de production

- 131. Développement du commerce (diversification des exportations)
- 132. Compétitivité et chaîne de valeur

2. Objectifs

Objectifs généraux du Cadre Intégré :

-placer la politique commerciale au centre des plans de développement national des PMA, y compris leurs éléments axés sur la lutte contre la pauvreté

-faciliter la coordination et la fourniture de l'Assistance technique liée au commerce accordées par chacune des organisations participantes dans leur domaine de compétence particulier et par les autres partenaires de développement

PAE : l'objectif global du programme est l'augmentation durable des exportations des biens et des services notamment vers les marchés régionaux

2 produits caractérisent les objectifs spécifiques pour ce programme à savoir :

- Un cadre favorable aux exportations est mis en place
- Les exportations vers les marchés régionaux de la SADC et du COMESA sont dynamisées

3. (Pour les projets et programmes: conception et mise en œuvre)

PAE :

- **conception**

= *sélection du thème* relatif à la promotion des exportations :

-mise en place du cadre propice à l'exportation : information sur les produits et les marchés d'exportation ; sur les normes d'hygiène et de salubrité des produits exportés,

-élaboration du cadre réglementaire sur les exportations (Loi sur les exportations) ;

-formation et renforcement des capacités techniques des parties prenantes (cadres de l'Administration, du Secteur privé, de la Société civile, des milieux académiques) ;

-dynamisation des exportations vers les marchés régionaux à travers différentes activités de promotion et,

-intégration au processus du CIR ;

parmi les activités figurant dans la Matrice d'actions prioritaires consécutive à l'EDIC de 2003 ;

Il est à souligner l'importance de l'appui technique du bailleur facilitateur en l'occurrence la Banque Mondiale qui possède des expertises dans le domaine du commerce/exportations et qui s'est fortement impliquée au niveau non seulement de la conception de toutes les activités entreprises au titre du présent programme mais surtout tout au long de leur mise en œuvre à travers l'enrichissement des contenus techniques. En effet, la BM a invité différents experts pour animer divers ateliers et séminaires en partageant leurs expériences professionnelles sur différentes thématiques contribuant au renforcement de capacités en commerce international, politique et stratégie commerciale, négociation internationale. . . en faveur des acteurs et parties prenantes au développement du commerce nationales.

= *validation* :

les Programmes de Travail Annuels de 2007 à 2010 ont été conçus et validés par les parties prenantes siégeant au sein du Comité de Pilotage (Administration - Secteur privé et les Bailleurs de fonds BM en sa qualité de facilitateur des donateurs et le PNUD comme gestionnaire des fonds).

- ***mise en œuvre***

-chronogramme : à compter d'Octobre 2007 jusqu'au 31 décembre 2010 (date de clôture : 31/12/2010) dont :

- d'octobre 2007 au 31 décembre 2008 : assurée conjointement par une Cellule d'exécution et,

-appuyée techniquement par un Expert National et effectuée au quotidien sous la supervision *stratégique* du Point focal national (tenu par un Haut Fonctionnaire du Ministère en charge du Commerce) et *opérationnelle* du Coordonnateur National (Fonctionnaire détaché du Ministère du Commerce).

Compte tenu du contexte de crise sociopolitique ayant prévalu dans le pays :

- Le bailleur facilitateur a mis en veilleuse son rôle et ses appuis à la mise en œuvre du programme ;

- Le bailleur gestionnaire des fonds (PNUD) a mis en place des procédures spécifiques au contexte comme la mise en œuvre assistée ou même la mise en œuvre directe.

4. Problèmes rencontrés

- Formation sur les outils de recherche et d'analyse de marchés du CCI : ***Insuffisance du niveau de connexion internet dans les régions d'intervention*** handicapant la tenue des ateliers, l'assimilation des techniques dispensées ainsi que la mise en pratique sur internet des exercices de recherche et d'analyse des marchés et la vulgarisation auprès d'autres utilisateurs au niveau régional (Chambres de Commerce et d'Industrie, tous autres opérateurs opérant au niveau des régions et les enseignants formateurs du milieu universitaire).

- Mode de gestion des fonds suite à la conjoncture politique ayant prévalu : **complexité et lourdeur des procédures** incluant une période d'initiation, d'imprégnation et d'application pratique jugée trop courte.

- **Contexte de crise sociopolitique** ayant entraîné la suspension de l'appui du bailleur facilitateur d'une part, et l'institution de procédures spécifiques par le bailleur gestionnaire des fonds d'autre part.

5. Facteurs de réussite/d'échec

51. Facteurs de réussite :

- Volonté des Autorités publiques de placer la promotion des exportations et l'harmonisation du commerce intérieur parmi les priorités de la politique de développement nationale, est exprimée et destinataire d'efforts conséquents dans les activités récurrentes du Ministère du Commerce et des Ministères sectoriels ;
- Disponibilité des experts du CCI ayant dispensé la formation sur l'utilisation des outils de recherche et d'analyse de marchés du CCI ;
- Intérêt élevé des responsables public et privé versés dans la promotion du commerce au niveau national et régional (Directeurs régionaux, Chambres de commerce et d'industrie, Société civile, milieux académiques) à la formation sur les outils de recherche et d'analyse de marchés du CCI ;
- Niveau élevé de concertation de l'Administration et du Secteur privé dans l'élaboration du cadre légal de la politique de l'exportation (Loi sur les exportations) et de mise en œuvre de la politique commerciale.

52. Facteurs d'échec :

- Au niveau de la mise en œuvre :

➔ **Insuffisance du niveau de connexion internet dans les régions d'intervention** handicapant la tenue des ateliers sur l'utilisation des outils de recherche et d'analyse des marchés du CCI, l'assimilation des techniques dispensées ainsi que la mise en pratique sur internet des exercices de recherche et d'analyse des marchés et leur vulgarisation auprès d'autres utilisateurs au niveau régional (Chambres de Commerce et d'Industrie, tous autres opérateurs opérant au niveau des régions et les enseignants formateurs du milieu universitaire).

➔ **lourdeur des procédures administratives et financières du bailleur gestionnaire des fonds (PNUD)**, entraînant à chaque année, un retard dans le commencement de la mise en œuvre raccourcissant ainsi de facto les délais annuels de mise en œuvre.

6. Résultats obtenus (accent mis sur les résultats intermédiaires)

61. Octobre à fin décembre 2007 :

- Des acteurs économiques du Secteur public et du Secteur privé dans une dizaine de régions ont été formés sur les techniques d'utilisation des outils de recherche et d'analyse de marchés du CCI ou Centre du Commerce International (formation de formateurs) avec obligation de vulgarisation aux autres acteurs économiques et commerciaux dans les régions

- Toutes les parties prenantes au développement du commerce (intérieur et extérieur) sont désormais conscientes de la nécessité d'utiliser de manière efficace et intensive, les outils de recherche et d'analyse de marchés du CCI pour sélectionner les partenaires commerciaux appropriés (fournisseurs, clients) via une approche plus technique et à travers l'appropriation des NTIC (internet et autres)

62. Juin à Fin décembre 2008 :

- Cadre légal pour les exportateurs conçu : élaboration de la Loi sur les Exportations et soumission aux 2 Parlements (non encore promulguée) ;
- Renforcement des capacités en commerce international et en économie internationale des acteurs concernés grâce au renflouement du fonds documentaire du Ministère en charge du Commerce (magazines, périodiques et revues pertinents pour le développement du commerce) ;
- CERDIC (Centre d'Expansion Régionale pour le Développement Industriel et Commercial) dotés en matériels informatiques pour leur permettre d'assumer leurs missions et attributions récurrentes ; Adoption d'une stratégie d'appui de proximité dans les régions : Personnels formés et appuyés en techniques d'accueil et de communication, de mise en place de système de gestion d'informations, de manipulation de données informatisées au sein des CERDIC et des CERAM (Centre d'expansion régionale de l'Artisanat de Madagascar) pour une meilleure expansion du commerce dans les régions;
- Les 22 Directeurs régionaux chargés du développement économique, industriel et commercial ont été formés en technique d'utilisation des outils de recherche et d'analyse de marchés du CCI ;
- Informations sur les procédures à l'exportation diffusées et vulgarisées : édition de dépliants sur les formalités à accomplir pour devenir exportateur et sur la liste des principaux produits d'exportation recensés et distribution au niveau des régions visitées;
- Matériels pour laboratoire de langue acquis et mis à disposition du Ministère du commerce en vue de programme permanent de renforcement de capacité linguistique des acteurs du développement du commerce tant publics que privés;
- PME exportatrices, Fédération nationale, Coopérative appuyés pour la participation à un Salon de promotion de l'agribusiness à Maurice au cours duquel trois contrats commerciaux export ont été obtenus contribuant à une augmentation des exportations vers les marchés régionaux et traditionnels en 2009 ;
- Des représentantes de filières porteuses (Artisanat, fruits et légumes) appuyées pour participer à des événements commerciaux en Afrique et en Europe dont l'objectif est la promotion de la production et des exportations de biens de différentes filières vers les marchés régionaux et européens ;
- Des artisans de différentes filières appuyés pour leur participation à des manifestations d'envergure régionale et nationale sur l'artisanat en vue de leur professionnalisation

63. Année 2009 :

- Des missions de prospection de marchés pour les couples artisanat/Etats-Unis et artisanat/Allemagne en vue de la promotion des produits malgaches et de l'obtention de contrats d'exportation, ont été réalisées (augmentation des exportations en 2010) ;
- Etude portant sur la mise en place du CRIC (Centre de ressources informationnelles dédié au commerce international), réalisée et mise à la disposition des acteurs et parties prenantes du commerce ;
- Etude sur la mise en place d'une structure d'appui aux PME/PMI exportatrices, réalisée et mise à la disposition des acteurs et des parties prenantes au commerce ;
- Acteurs de la filière apicole, professionnalisés en vue de l'atteinte de l'objectif de pouvoir exporter le miel malgache vers le marché de l'UE (avec la prise de mesures de respect des normes d'hygiène et de salubrité requises, de mise en place de dispositif de traçabilité et de formation technique des acteurs dans divers volets du processus d'exportation) ;
- Edition et diffusion d'un annuaire des artisans pour la promotion de la filière au niveau international ;

- Intégration de Madagascar au processus du CIR : Confection d'un premier draft de document de projet de la catégorie 1 et de ses annexes par la Cellule d'exécution du Cadre Intégré en concertation avec l'Equipe de techniciens du Ministère du Commerce.

64. Année 2010

- Intégration de Madagascar au processus du CIR en avancement : Finalisation du document de projet de la catégorie 1 à soumettre au Secrétariat exécutif du CIR
- CRIC ou Centre de ressources informationnelles dédié au commerce mis en place et opérationnel au sein d'une entité dénommée CRCI ou Centre de Ressources sur le Commerce International chargé d'accompagner les opérateurs notamment les PME/PMI exportatrices dans leur démarche commerciale à l'international
- Le site web dénommé : www.madagascarexport.com, créé grâce à l'appui technique de l'IFC et financier de la SFI, mis en veilleuse faute de moyens, a fait l'objet de redynamisation et est actuellement de nouveau opérationnel ;
- Développement de filières d'exportation : réalisation d'un Atelier de concertation regroupant tous les acteurs et parties prenantes dans le développement de filières porteuses (cacao, café, black eyes, huiles essentielles, noix de cajou). Des plans d'action pour leur restructuration et développement à terme ont été avancés et seront incessamment élaborés sous forme de projets pluriannuels à soumettre au financement du CIR (Cadre Intégré Renforcé).
- Meilleurs artisans identifiés, appuyés, formés en techniques de gestion de production et de commercialisation à l'international dans la filière Artisanat au titre d'un événement de concours aux meilleurs artisans des 22 régions administratives de Madagascar. Leur professionnalisation permettra de les ériger – à terme – en micro entreprises ou PME/PMI exportatrices.

7. Enseignements tirés

- Nécessité de l'appui technique du bailleur facilitateur qui possède des expertises dans le domaine du commerce international en général et de la promotion des exportations en particulier, pour améliorer davantage les contenus techniques des activités programmées, à l'exemple de la Banque mondiale ;
- Besoin de renforcement avant, pendant et après le délai de mise en œuvre des programmes, du système de communication entre le PCI et les partenaires ainsi que les différents secteurs impliqués dans le programme ;
- Besoin de renforcement des infrastructures informatiques et du réseau de connexion internet pour permettre la réalisation des activités essentielles récurrentes de promotion des exportations ;
- Davantage de concertation et de partenariat plus conséquents entre toutes les parties prenantes au programme avant, pendant et après le délai de mise en œuvre ;
- Davantage d'implication du Ministère en charge du Commerce dans l'élaboration préalable des Plans de Travail Annuel et Plans de Travail Opérationnel pour anticiper les grandes lignes des priorités à tenir en compte et en effectuer le suivi de l'atteinte des objectifs prédéfinis (Facilitation des échanges, diversification des exportations – amélioration de l'équilibre de la balance commerciale).

8. Conclusion (applicabilité à d'autres programmes)

Les conditions de sélection, de conception, de validation et de mise en œuvre du Programme PAE du Cadre Intégré à Madagascar peuvent revêtir des similarités pour les autres PMAs, étant entendu que ces derniers sont encore handicapés par l'insuffisance de leurs connaissances dans le domaine du développement des exportations aux niveaux sous régional, régional, continental, multilatéral et d'une manière générale, de la promotion du commerce au niveau national.

Grâce aux appuis de tous ordres dispensés par ce programme, des opérations d'exportation supplémentaires ont pu être réalisées contribuant à l'atteinte de son objectif d'augmentation durable des exportations ;

Il en est de même pour les facteurs de réussite, d'échec ainsi que des enseignements tirés de sa mise en œuvre.

C'est dans cette optique que ce programme est estimé applicable pour d'autres pays.

Annexes et/ou références :

- Revues annuelles des activités du Programme PAE Années 2007 - 2008 – 2009

- Matrice d'actions prioritaires de l'EDIC 2003



Projet Cadre Intégré
Immeuble Ambohidahy – Porte 404
Tél : 22 316 10 Poste 4404 – 24 377 72
E-mail : prci-mada@netclub.mg

REVUE ANNUELLE 2006 DU PROJET CADRE INTEGRE

08 Janvier 2007

1. INTRODUCTION

Le Programme de Renforcement de Capacités a fait l'objet de l'approbation du Comité local d'Approbation des projets au mois d'Août 2004. Prévu pour démarrer en Septembre 2004 et se terminer en Décembre 2006, les activités n'ont effectivement commencé qu'au mois de Novembre 2005. Le résultat final attendu du Programme de Renforcement des Capacités est l'amélioration de l'insertion régionale et internationale de Madagascar, à travers l'accroissement de ses exportations. Aujourd'hui, les objectifs de Développement à l'horizon 2012 ont été fixés par le gouvernement et sont inscrits dans le document Madagascar Action Plan (MAP). Ils sont les suivants: **1) Taux de croissance économique de 8 à 10%; 2) Taux de croissance des exportations de 22.3%; 3) Part du commerce régional de 15% du commerce extérieur.** Le Programme de Renforcement de Capacités est la première étape vers l'atteinte de ces objectifs. Le budget disponible au 1er janvier 2006 était de 612.000 USD. Ce budget a été réévalué à 509.859 USD au mois d'Août 2006 pour tenir compte des activités pouvant être effectivement menées en 2006. Les dépenses totales en 2006 ont été de 403.532 USD, soit 65.9% du budget initial. Les résultats de cette première année de mise en oeuvre sont résumés ci-après.

2. PRESENTATION DES RESULTATS 2006

Le PTA 2006 était trop orienté vers des activités et les indicateurs de résultats dans le projet de document approuvé par le CLAP reflétaient ceci. Au mois de Juillet 2006, une réorientation des activités a été décidée par un comité constitué du MICDSP, de la Banque Mondiale et du PNUD sur proposition du représentant résident adjoint du PNUD. Ainsi, les résultats attendus ont été mieux définis, et les activités réorientées afin de concourir à des résultats tangibles. Le tableau ci-dessous présente les résultats reformulés ainsi que les activités réalisées.

Résultat attendu : Croissance durable des exportations annuelles de biens et services

Sous résultats attendus	Indicateurs	Activités	Réalisations
1. Politique commerciale élaborée et mise en œuvre	1) Politique élaborée; 2) Exécution du plan de mise en œuvre	Etude sur la Politique commerciale de Madagascar	Etude en cours en vue d'une validation au cours du semestre 2007
		Revue des engagements internationaux de Madagascar	Etude en cours en vue d'une validation au cours du premier semestre 2007
		Réunion interne du Ministère du Commerce sur les négociations à l'OMC après Hong Kong le 7 Mars 2006: 35 participants	Le Ministère du Commerce a intégré les négociations OMC dans l'élaboration de la politique commerciale
		Réunion interne du Ministère du Commerce sur les négociations APE le 21 Avril 2006.	Des positions nationales sur les négociations APE ont été élaborées et servent de base aux négociations de 2007
		Séminaire restreint sur les Accords de Partenariat Economique avec la Banque Mondiale (8 Juin 2006).	
		Colloque Gouvernemental sur l'Intégration Régionale (29 Juin 2006) : Présentation sur les APE	
		Etude sur « la Matrice de développement de Madagascar » dans le cadre des négociations APE	
		Formation d'un chercheur du CREAM en Inde (Outil GTAP) - 18 au 24 Février 2006 et séminaire de formation - restitution le 12 Juillet 2006: 19 experts	L'outil GTAP destiné à analyser les flux du commerce international est disponible à Antananarivo et utilisable pour le secteur privé et l'Administration lors de la mise en œuvre de la politique commerciale à partir de 2007
2. Synergie et appropriation des décisions relatives au commerce international	1) Organisme de concertation mis en place; 2) Adhésion formelle (PV) de	Etude sur la coordination institutionnelle dans le cadre des négociations commerciales	Etude en cours en vue de la mise en place d'un organisme de concertation en 2007

Sous résultats attendus	Indicateurs	Activités	Réalisations
avec les parties prenantes instaurées	l'Organisme de concertation aux décisions de politique commerciale	internationales	
3. Informations pertinentes sur l'offre et la demande disponibles et exploitées	Informations disponibles dans des structures formelles dans les 22 régions	Atelier d'information sur les Accords Commerciaux Internationaux à l'intention des médias (22 Mars 2006).	Sortie de 128 articles de presse nationale en 2006 sur les sujets de commerce international
		Atelier d'information à l'intention du Secteur Privé et de l'Administration, Antananarivo (12 - 13 Avril 2006): 145 participants	Les informations, générales dans un premier temps, sont disponibles auprès des groupements du secteur privé
		Journée de sensibilisation SADC au Salon Business to Business (15 Juin 2006): 75 dirigeants d'entreprise	
		Atelier National d'information à l'intention de la Société Civile, Antananarivo (23 Mai 2006): 130 participants	Les informations, générales dans un premier temps, sont disponibles auprès des associations de la société civile
		Atelier d'information sur les Accords Commerciaux Internationaux à Nosy-Be (02 Juin 2006) : 42 participants	Les informations, générales dans un premier temps, sont disponibles auprès des Chambres de Commerce locales
		Atelier d'information sur les Accords Commerciaux Internationaux à Mahajanga (19 et 20 Juin 2006): 43 participants	
		Atelier d'information sur les Accords Commerciaux Internationaux à Antsirabe (21 Juillet 2006) 77 participants	
		Atelier d'information sur les Accords Commerciaux Internationaux à Fort Dauphin (28 Juillet 2006) : 40 participants	

Sous résultats attendus	Indicateurs	Activités	Réalisations
		Atelier d'information sur les Accords Commerciaux Internationaux à Antsiranana (08 Septembre 2006): 47 participants	
		Atelier d'information sur les Accords Commerciaux Internationaux à Fianarantsoa (05 Octobre 2006): 48 participants	
		Atelier d'information sur les Accords Commerciaux Internationaux à Tuléar (27 et 28 Octobre 2006): 51 participants	
		Mise en place de Centres de Documentation sur le Commerce International dans les Chambres de Commerce et d'Industrie de Nosy-Be, Mahajanga, Antsirabe, Fort Dauphin, Antsiranana et Tuléar par la dotation de documents.	
		Atelier National de formation sur les outils d'analyse des marchés (Trade Map / Product Map) 28 Août au 01 Septembre 2006: 27 formateurs	Les outils de recherche de marchés Trade Map et Product Map sont disponibles et utilisables dans 50% des grandes villes
		Formation sur Trade Map/ Product Map à Antsirabe – 30 et 31 Octobre 2006 : 20 spécialistes des secteurs public et privé	
		Formation sur Trade Map/Product Map à Tamatave – 07 au 09 novembre 2006 : 25 spécialistes des secteurs public et privé	

Sous résultats attendus	Indicateurs	Activités	Réalisations
		Formation sur Trade Map / Product Map à Fianarantsoa – 12 au 14 Décembre 2006: 20 spécialistes des secteurs public et privé	
		Dotations d'ordinateurs au Centre de Documentation du Ministère du Commerce	Centre mis en place en 2007 en vue d'une accessibilité aux informations pertinentes à Antananarivo
4. Nouveaux marchés à l'exportation ouverts	Taux d'augmentation des exportations	Appui aux négociations sur le Plan de Démantèlement Tarifaire en vue de l'entrée de Madagascar dans la Zone de Libre Echange de la SADC	Madagascar a conclu les négociations commerciales avec la SADC au cours du mois d'octobre 2006. Le PCI avait assuré l'assistance technique, les études et le financement des négociations entre Avril et Octobre 2006.
		Réunion interne du Ministère du Commerce sur les négociations SADC le 9 Juin 2006.	
		Etude sur la mise en œuvre du Protocole sur le Commerce de la SADC	
		Etude sur les opportunités de marchés dans les pays de la SADC	
		Forum de l' AGOA aux Etats-Unis les 7 et 8 Juin 2006. Financement de la participation de Femmes Entrepreneurs de Madagascar et du Groupement des Entreprises Franches (GEFP)	Madagascar a effectué un lobbying actif en vue de la prolongation des mesures spéciales en faveur des Pays les Moins Avancés. Ces mesures spéciales ont été prolongées en 2012.
		Mission du Secrétaire Général du MICDSP en Thaïlande afin de négocier un Accord bilatéral	Un Accord de protection des investissements et de développement du commerce a été paraphé lors de cette mission. L'Accord a été par la suite formellement signé entre les deux gouvernements.
5. Opérateurs et exportateurs	Nombre d'opérateurs agréés	Négociations sur l'harmonisation des normes	Des accords de partenariat et de collaboration sont en cours

Sous résultats attendus	Indicateurs	Activités	Réalisations
performants face aux exigences en normes et qualité des marchés extérieurs	ou certifiés	au sein de la SADC : Mission de négociation du Ministère MICDSP (5-10 Août 2006)	de signature entre les organismes de normes de l'Afrique du Sud et du Botswana, et le Bureau des Normes de Madagascar en vue de la certification des entreprises malgaches
		Formation sur les techniques d'exportation organisée par le Centre Technique des Pratiques du Commerce International (CTPCI) et financée par le PCI à Antsiranana (Octobre 2006) : 77 participants	Les techniques d'exportation sont connues des exportateurs de la ville
		Organisation d'un Atelier National sur les mesures Sanitaires et Phytosanitaires (SPS) avec la collaboration de l'OMC les 13 et 14 Juillet 2006: 70 techniciens	Les techniciens de l'administration sont informés des normes de l'OMC en vue de l'appui aux agréments des exportateurs à compter de 2007
		Formation en normes d'un expert du Ministère du Commerce, Direction de la Normalisation et Qualité en Afrique du Sud – 13 au 16 Octobre 2006	L'expert a reçu une formation sur les normes des produits préemballés pour les exportations vers l'Afrique du Sud et vers l'Union Européenne en vue de sa diffusion aux exportateurs en 2007
		Formation d'un expert aux normes d'hygiène alimentaire européennes et internationales en France et en Allemagne	Une expertise locale existe destiné à répondre aux besoins d'agrément et de certification des exportateurs à compter de 2007
6. Capacités d'offre compétitive dans les filières cibles renforcées	Accroissement de la production répondant aux normes et aux prix internationaux	Atelier National sur la Vanille – 28 Septembre 2006 : 118 participants	Stratégie de relance des exportations de la filière pour 2007-2008 adoptées
		Mise en place d'un Verger vitrine et de cinq Vergers pilotes dans les régions du Vakinankaratra et de l'Imoron'i Mania au bénéfice des arboriculteurs	Vergers vitrines et pilotes mis en place

Sous résultats attendus	Indicateurs	Activités	Réalisations
		Formation des formateurs dans l'Alcool combustible du 20 Novembre au 23 Décembre 2006 dans deux régions : Analanjirofo, Atsinanana: 170 formateurs	Formations effectuées en vue d'un démarrage de la production en 2007
		Etude sur l'identification de besoin de formation des artisans pour les produits destinés aux touristes et ceux destinés à l'exportation	Etude en cours
		Elaboration des documents d'aide à la décision de la mise en place des marchés artisanaux dans les Régions touristiques	Etude en cours
		Participation de deux experts à un séminaire international sur les teintures naturelles à Hyderabad (Inde) du 06 au 12 Novembre 2006	Artisans de Majunga formés aux exigences de qualité des produits en fibre végétale en vue de leur exportation à partir de 2007
7. Offre touristique orientée vers le Tourisme Durable	1) Nombre de nouveaux opérateurs touristiques locaux; 2) Nombre d'établissements respectant la réglementation sur le tourisme durable	Organisation des Assises Nationales sur le Tourisme Durable à Antananarivo du 21 au 23 Novembre 2006: 120 participants	Plan d'actions sur le Tourisme Durable élaboré
		Elaboration d'un plan éco-marketing du Parc Zoologique d'Antananarivo	Etude en cours
		Edition d'un Manuel de Ventes sur Madagascar pour l'Office National du Tourisme (Novembre 2006) – Version anglaise	2500 exemplaires de ce Manuel de ventes ont été édités, dont 1000 exemplaires financés par le PCI.

3. ECHANGES SUR LES RESULTATS

A l'issue de la présentation du rapport par Monsieur Alain Liva Raharijaona, Haut Conseiller National auprès du Cadre Intégré, un échange de vues a eu lieu qui est synthétisé ci-après :

- *Madame Fanja Ravoavy – PNUD*
 - o Spécifier dans les activités une différenciation entre la politique régionale et la politique commerciale (activités 5 – 1 et 5 – 2)
 - o Connaître les régions bénéficiaires de la formation en alcool à brûler

Réponse de l'Expert National :

➤ La formation se déroule actuellement dans 03 régions : Analan-jirofo, Atsinanana, Betsiboka

- *Madame Voahangy Arijaona, MAEP*
 - o L'activité 1-4 doit être reformulée comme suit : « Elaboration d'une stratégie de communication ... » au lieu de « Recrutement d'un consultant pour élaborer ... »
 - o Tenir informé le MAEP lors de la restitution du rapport sur la formation sur les normes EUREPGAP et lors de la séance de restitution
- *Monsieur Gérard Ravelomanantsoa, STA*
 - o Proposition de tenir compte de l'objectif final (par exemple 2012) pour le pourcentage du progrès atteint dans la revue annuelle
- *Monsieur Jean Jacques Raharison, SIM*
 - o Effectivité des mesures prises au niveau de la SADC concernant l'importation des matières premières. Quand en est-il réellement ?

Réponse de Monsieur Leonnel du MICDSP :

➤ L'effectivité de ces mesures n'est pas encore totale.

- *Madame Ellena Rabeson, Banque Mondiale*
 - o Proposition de tenir compte du MAP et du PNSP dans l'élaboration du prochain PTA (2007 à 2012)
- *Madame Mireille Ratoaveloson, MICDSP*
 - o Le MICDSP doit être fortement impliqué dans toutes les activités du PCI
 - o La communication doit être améliorée pour les projets qui sont en partenariat avec le MICDSP
- *Monsieur Corneille Agossou, PNUD*

Il a d'abord mis l'accent sur la bonne collaboration entre le PNUD, la Banque Mondiale et le MICDSP dans la mise en œuvre du projet et a souhaité que l'équipe du projet ne se substitue pas à la partie nationale dans l'exécution.

Il a ensuite fait les recommandations suivantes :

- ✓ Mieux orienter le projet vers des résultats tangibles et mesurables entrant dans la problématique du Cadre Intégré
 - ✓ Faire pleinement jouer les effets de synergie entre le projet Cadre Intégré et les autres projets appuyant le développement du secteur privé
 - ✓ Appuyer Madagascar à tirer parti de l'intégration régionale et de son insertion internationale en l'aidant à identifier les défis, les goulots d'étranglement, les contraintes de l'offre, les menaces, les moyens d'y faire face etc...
 - ✓ Associer étroitement la Société Civile et le Secteur Privé au projet dans ses différentes phases (planification, mise en œuvre et suivi).
- *Monsieur Prega Ramsamy, EDBM*
- Proposition de mettre dans un tableau le budget dépensé par activité
 - L'EDBM a émis le souhait d'intégrer le Comité de Pilotage
 - Proposition de ne pas oublier dans les activités du Programme la nécessité d'exploiter les marchés régionaux

4. RECOMMANDATIONS :

Il apparaît très clairement au vu de l'évaluation des résultats que la très grande majorité des résultats attendus ne seront atteints qu'après une période de deux à trois ans. Les activités de renforcement de capacités du Cadre Intégré ne porteront leurs fruits que si le programme se poursuit au cours de l'année 2007, ceci afin de rattraper les retards de démarrage dus à des contraintes institutionnelles.

Une prolongation au 30 Septembre 2007 est par conséquent recommandée. En particulier, il apparaît clairement que le gouvernement de Madagascar a besoin d'un **appui pour la mise en oeuvre de sa politique commerciale globale et sectorielle**, surtout dans un contexte de la plus grande intégration de son économie dans l'économie mondiale et régionale (Afrique Australe avec la SADC, Accord de Partenariat Economique avec l'Union Européenne). Des **problématiques sectorielles** devront être adressés dans ce cadre de l'intégration internationale. Enfin, il apparaît primordial de coordonner les activités du Cadre Intégré avec les autres projets d'appui au secteur privé du PNUD en particulier, et de l'ensemble des bailleurs en général.

5. ONT PARTICIPE :

- Madame Soamihanta Poulain, Secrétaire Général, GEFP
- Madame Voahangy Arijaona, Directeur du Développement du Partenariat, MAEP
- Madame Ellena Rabeson, Chargée de Programme, Banque Mondiale
- Madame Fanja Ravoavy, Projet Appui au Secteur Privé, PNUD
- Madame Marie Hortense Razafindramboa, Directeur Général, Ministère du Tourisme
- Madame Mireille Ratoaveloson, Directeur Général de l'Industrie, MICDSP
- Madame Hasina Ramarson, Chargée de Programme, PNUD
- Madame Joséphine Razanaseta, Chargée d'Etude MICDSP/SG
- Madame Herinivo Raharimalala, Chargée d'Etude MICDSP/SG
- Madame Liva Razanarisoa, Projet Cadre Intégré
- Monsieur Corneille Agossou, Représentant Résident Adjoint, PNUD
- Monsieur Prega Ramsamy, Chief Executive Officer, EDBM
- Monsieur Liva Raharijaona, Expert National, Projet Cadre Intégré
- Monsieur Samuel Raveloson, Président du SIM
- Monsieur Christian Razafindratandra, Programme ONUDI
- Monsieur Jean Jacques Raharison, SIM
- Monsieur Tiana Ravaloson, PNUD

- Monsieur Gérard Ravelomanantsoa, STA
- Monsieur Leonnel, Directeur des Relations Internationales, MICDSP
- Monsieur Riana Rasamimanantsoa, Projet Cadre Intégré

Pour le MICDSP

Pour la Banque Mondiale

Pour le PNUD



LESSONS LEARNED LOG

(see [Deliverable Description](#) for the Lessons Learned Log regarding its purpose and use)

Project Title: Appui aux exportations	Award ID: 00047191	Date: 22 avril 2010
---------------------------------------	--------------------	---------------------

#	Type	Date Identifié	Successes	Shortcomings	Recommended Solutions	Submitted, updated by
1	Project Management Project Results Human Factor	2006	Il a été constaté une bonne collaboration entre le PNUD, la Banque Mondiale et le MICDSP dans la mise en œuvre du projet.	Il a été souhaité que l'équipe du projet ne se substitue pas à la partie nationale dans l'exécution. Les activités de renforcement de capacités du Cadre Intégré ne porteront leurs fruits que si le programme se poursuit au cours de l'année 2007, ceci afin de rattraper les retards de démarrage dus à des contraintes institutionnelles.	<ul style="list-style-type: none">✓ Mieux orienter le projet vers des résultats tangibles et mesurables entrant dans la problématique du Cadre Intégré✓ Faire pleinement jouer les effets de synergie entre le projet Cadre Intégré et les autres projets appuyant le développement du secteur privé✓ Appuyer Madagascar à tirer parti de l'intégration régionale et de son insertion internationale en l'aidant à identifier les défis, les goulots d'étranglement, les contraintes de l'offre, les menaces, les moyens d'y faire face etc... Associer étroitement la Société Civile et le	<i>Cellule d'exécution du projet, Partenaire de mise en œuvre, PTF, bénéficiaires.</i>

					<p>Secteur Privé au projet dans ses différentes phases (planification, mise en œuvre et suivi). Une prolongation au 30 Septembre 2007 est par conséquent recommandée.</p> <p>En particulier, il apparaît clairement que le gouvernement de Madagascar a besoin d'un appui pour la mise en œuvre de sa politique commerciale globale et sectorielle, surtout dans un contexte de la plus grande intégration de son économie dans l'économie mondiale et régionale (Afrique Australe avec la SADC, Accord de Partenariat Economique avec l'Union Européenne). Des problématiques sectorielles devront être adressées dans ce cadre de l'intégration internationale. Enfin, il apparaît primordial de coordonner les activités du Cadre Intégré avec les autres projets d'appui au secteur privé du PNUD en particulier, et de l'ensemble des bailleurs en général.</p>	
2	<p>Project Management</p> <p>Project Results</p>	2007	<p>Le rôle des bailleurs est fondamental que ce soit dans la facilitation (relationnelle avec les partenaires comme EDBM, PIC, Présidence, Douane, Impôt, WBI, CBI, FMI...) que ce soit dans la</p>	<p>L'implication du ministère, partenaire de mise en œuvre, est indispensable dans la conception du projet de document jusqu'à la réalisation des activités (formulation des résultats, élaboration des tdrs, implication</p>	<p>La mise en place des Tdrs de chaque membre de la cellule est indispensable.</p> <p>La mise en place du Comité de Pilotage est plus qu'indispensable quant à la direction du projet ;</p> <p>La mise en œuvre du plan de</p>	<p><i>Cellule d'exécution du projet,</i></p> <p><i>Partenaire de mise en œuvre, PNUD, PTF, bénéficiaires</i></p>

			gestion du programme, car les différents outils de gestion utilisés dans la modalité NEX permettent à la cellule d'apprendre à donner une bonne visibilité dans la conduite du programme (la planification opérationnelle, les différents journaux, l'élaboration du PTA et PTT, la gestion accès sur le résultat, le plan de communication...);	des fonctionnaires clés dans les activités);	communication (interne ou externe) est nécessaire pour donner une autre dimension du programme (vers le CIR).	
3	Project Management Project Results Human Factor	2008	Les membres de la cellule d'exécution nécessitent un programme de renforcement de capacité dans l'application et la mise en œuvre des procédures NEX	L'implication des techniciens du MECI dans la planification et la mise en œuvre des activités	Avec les bailleurs : Une réunion d'orientation est recommandée pour bien éclaircir leurs rôles respectifs notamment les missions, attributions, les limites de leurs interventions.	<i>Cellule d'exécution du projet, Partenaire de mise en œuvre, PNUD, PTF, bénéficiaires.</i>
4	Project Management Project Results	2009	Dans cette situation de crise, il a été constaté que le maintien des relations purement techniques au niveau des directions techniques était plus que bénéfique pour la	En gardant les modalités d'exécution en NIM assisté dans cette situation de crise, il faudra renforcer les capacités de l'unité de passation de marché, renforcer les capacités du	Compte tenu de la persistance de la crise sociopolitique du pays, les appuis qui constituent nos principales activités doivent être orientés vers les groupements professionnels du secteur privé et/ou leurs partenaires semi-	<i>Cellule d'exécution du projet, Partenaire de mise en œuvre, PNUD, bénéficiaires.</i>

			<p>réalisation des activités.</p>	<p>personnel de projet dans l'application des procédures.</p> <p>Dans cette situation de crise, il est préférable d'avoir une stabilité dans l'approche technique et de garder une certaine cohérence dans la continuité des activités</p>	<p>étatiques (Chambres de commerce, Chambres de métiers, Centres de Gestion Agréée, le Centre National de l'Artisanat Malagasy,...) afin d'éviter les blocages institutionnels.</p>	
--	--	--	-----------------------------------	--	---	--