Le magazine du Syndicat des Industries de Madagascar

expansiOn MADAGASCAR

numéro 04 - juillet-août 2016 | Ar. 9 000

Vincent FLEURY

La promotion de l'énergie propre a besoin de l'appui de l'État

Dans ce numéro

FOCUS
Innovation, une question de compétitivité et de développement

DÉCRYPTAGE
Amérique du nord, élargir l'horizon économique de Madagascar

L'ENTRETIEN
La Chocolaterie Robert, primée par ses efforts que par sa réussite

ENTREPRISE
Exalter le "Vita malagasy"

DZAMA
RHUM

VIEUX RHUM DE
MADAGASCAR
AGED 8 YEARS
FINITION
EN VIEUX FÛTS
DE COGNAC

NOTRE METIER
C'EST DE VOIR
AUSSI LOIN QUE VOUS

NOUS METTONS NOTRE EXPERTISE INTERNATIONALE
AU SERVICE DES ENTREPRISES À MADAGASCAR

AFRIQUE.SOCIETEGENERALE.COM

BFV-SOCIETE GENERALE

DEVELOPPONS ENSEMBLE
L'ESPRIT D'EQUIPE

À VOS CÔTÉS
EN AGENCE
Votre Conseiller à votre écoute
PAR TELEPHONE
(261) 20 22 206 91
PAR E-MAIL
relation.client@socgen.com
SUR INTERNET
www.bfvsg.mg

SOMMAIRE juillet-août 2016 • numéro 04

5 ÉDITORIAL. L'innovation, assise de l'avenir

Actualités

10 DÉCRYPTAGE. Vincent Fleury, Administrateur et PDG de Vitogaz

12 DÉCRYPTAGE. Élargir l'horizon économique de Madagascar

16 FOCUS. Innovation, une question d'état d'esprit et de compétitivité

28 L'ENTRETIEN. Marcel Ramanandraibe, PDG du Groupe Ramanandraibe

32 MARCHÉ. Andrianina Ratsimbazafy, fondateur de Liberty Shoes

Stratégies

34 MARKETING. Design : doper la performance des entreprises

36 PORTRAIT. Iony Soraya Andriantsitohaina, Directeur commercial des manufactures Parapluies Rajoely

38 COACHING. Innove ou meurs

Écosocio

40 ENTREPRISE. Exalter le « *Vita malagasy* »

41 ENTREPRISE. Le droit à l'innovation et le droit sur l'innovation

42 IDÉE. Le leadership économique du SIM mis en exergue

43 RSE. Au cœur des problématiques du secteur minier à Madagascar

Leaderchic

44 TENDANCE. Tube(s) de l'été

46 LIVRES. Burn out : le feu couve au bureau - Prendre en main son stress... sans stress - La politique sous un autre jour

expansiOn
Le magazine du Syndicat des Industries de Madagascar
www.expansion-madagascar.mg

Syndicat des Industries de Madagascar
Immeuble PREMIUM 3ème étage
Ex-Village des Jeux
Antananarivo 101
+ 261 20 22 240 07
www.sim.mg
Facebook : Syndicat des Industries de Madagascar

Fondateurs
Hery RANAIVOSOA
Fredy RAJAONERA
Damase ANDRIAMANOHISOA
Frank FOHINE
Stéphane RAVELOSON
Karim BARDAY
Francis RAJAOBELINA
Laurent RAJAONARIVELO
Claude RATEFIARISOA

Directeur de publication
Sendra RAKOTOVAO

Directeur de création
Toky RAJAONA

Rédacteur en chef
Andriamanambe RAOTO

Chef de publicité
Miangaly ANDRIANALY

Directeur artistique
Nirilanto RAMANAMISATA

Infographiste
Gino RAMIADAMAHEFA

Attaché de production
Anjasoa RANDRIANASOLO

Responsables de production
Mampionona RASOLOARINONY
Ando RANARIVELOMAMPIONONA
Johasina RAKOTOMANGA

Secrétaire de rédaction
Pela RAVALITERA

Collaborateurs
Catmouse JAMES
Hilda HASINJO
Mialy VALISOA
Michael RANDRIAMANIRAKA
ISCAM
SIM

Crédits photos
AACIM
Gino RAMIADAMAHEFA
Mamy RANDRIANASOLO
Nirilanto RAMANAMISATA
ONUDI/Projet Tsara
Toky RAJAONA

Régie publicitaire et abonnement
production@mg-becom.com
+261 34 08 517 20

Expansion Madagascar est une publication de
becom

Expansion Madagascar est une marque déposée auprès de l'OMAPI. La reproduction, même partielle, des articles et illustrations parus dans Expansion Madagascar est interdite sans l'autorisation écrite de l'éditeur. Expansion Madagascar décline toute responsabilité pour les documents remis.

ÉDITORIAL

L'innovation, assise de l'avenir

Fredy RAJAONERA
Président du SIM

Mises à part ses composantes classiques, une entreprise doit être mue par l'innovation. Celle-ci a trait aux technologies, à son organisation, à ses procédés, à ses produits, etc. L'innovation ne se résume pas aux seuls techniciens en blouse blanche qui travaillent en laboratoire. Avant tout, c'est un état d'esprit. C'est un processus vivant qui amène la direction à chercher, à tous les niveaux, la manière de devenir la plus performante pour offrir le meilleur à ses clients par rapport à son environnement.

Toutefois, pour que ces changements basculent dans le domaine du concret, il est vital que les structures malgaches mettent en place une cellule de « veille stratégique » portant sur les tendances, l'évolution des techniques et anticipant la demande du marché. Il s'agit de voir sur le moyen terme et sur le long terme, et d'établir une vision claire. Décloisonner le concept d'innovation, comprendre qu'elle ne nécessite pas toujours des moyens financiers colossaux – il s'agit plutôt d'une démarche au quotidien de chaque collaborateur, à tous les niveaux de l'entreprise – quelle que soit sa taille, tels sont les défis du présent. C'est là tout l'enjeu de la sensibilisation et de la promotion de cette démarche. Dans ce sens, le capital humain tient une place importante. La capacité d'une entreprise à innover repose avant tout sur les ressources humaines dont elle dispose. Ce capital influence l'émergence de nouvelles idées. Innover n'est pas uniquement trouver une nouvelle idée, c'est être capable de la mettre en œuvre et de la valoriser efficacement.

La politique d'ouverture adoptée par Madagascar, le pousse sans cesse à innover et à casser les codes des « acquis ». Bien que l'ouverture du marché se fasse progressivement, l'entrée des produits de ces zones de libre-échange occasionne des turbulences concurrentielles vis-à-vis de nos produits locaux. Le niveau élevé de la recherche dans les autres pays bonifie leurs produits. Certes, les différents centres universitaires, les entreprises et les cercles de décision locaux bouillonnent d'idées novatrices, mais ils se trouvent en butte au sempiternel obstacle de la mise en œuvre. De ce fait, des renforcements et des appuis aux centres de recherche-développement et innovation s'avèrent plus que nécessaires. Tout comme de meilleures relations entre les industriels et les centres de recherche qui seraient d'une grande aide en vue des projets d'innovation des industries de Madagascar. Elles permettront de déterminer les besoins du marché.

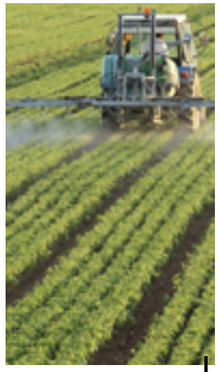
> **[...] des renforcements et des appuis aux centres de recherche-développement et innovation s'avèrent [...] nécessaires.**

Dans le cadre du dialogue public-privé, l'innovation tient parfaitement sa place en tant qu'ingrédient nécessaire pour le développement économique de Madagascar. Osons croire que les parties prenantes mettront en exergue, dans la prochaine loi des Finances 2017, les mesures incitatives tant attendues qui vont dans ce sens et qui promeuvent réellement le développement.

INVESTISSEMENTS

Madagascar exclu du Top 20 africain

L'Afrique du Sud reste le pays le plus attractif pour les investisseurs sur le continent, selon l'édition 2016 du baromètre de l'attractivité de l'Afrique publié par le cabinet d'audit Ernst & Young. Ce, malgré le ralentissement de son économie. Le classement a été établi à partir des indicateurs issus des domaines de la gouvernance, la diversification, les infrastructures, les opportunités d'affaires, le développement humain ainsi que la résilience des économies dans le contexte des pressions macroéconomiques.



Un déficit de financement en Afrique

Selon la Banque africaine de développement (BAD), le déficit de financement du commerce en Afrique est évalué à 120 milliards de dollars. Il concerne les secteurs tels l'agro-industrie et l'industrie manufacturière.

TELECOM

Clap de fin pour PICOM

Rideau sur le Projet d'infrastructure et de communication (PICOM), exécuté de novembre 2007 à décembre 2015. Il a bénéficié du soutien de l'Association internationale de développement (IDA) à travers un crédit de 13,95 millions de dollars. Il aurait permis de développer l'accès de la population à des services qui ont transformé leur vie quotidienne et de réduire la fracture numérique entre les différentes régions de Madagascar. Les TICS intègrent le quotidien.

AIDE BUDGÉTAIRE

La Grande île tributaire

Environ 70% des financements de programmes de développement dépendent des aides extérieures. Depuis 2009, Madagascar a reçu plus de 2 770 millions de dollars de flux d'Aides publiques au développement, dont 65,85% proviennent des partenaires multilatéraux.

Madagascar dans le Top 100 en Afrique

L'université d'Antananarivo est au 85ème rang sur l'échelle africaine. C'est le classement révélé par University Web Ranking, le premier moteur de recherche de l'Enseignement Supérieur au monde avec ses 40 000 visiteurs quotidiens. Le classement a été établi sur la base des mêmes critères de comparaison utilisés pour l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur en Afrique comme la qualité du *curricula*, les infrastructures, les équipements scientifiques, les programmes de formation et de cours validés pour le niveau supérieur et le postuniversitaire. Les performances sont évaluées deux fois par an et mis à jour fin janvier et fin juillet.

ELLE L'A DIT

«L'espace francophone est un vivier d'entrepreneurs qui investissent, innovent, créent des emplois et prennent des risques»

Michaëlle JEAN
Secrétaire générale de la Francophonie

FONCTIONNAIRES

Des texto pour faire des économies

Le ministère des Finances et du Budget fait la traque des dépenses à travers la dématérialisation. La fin de la délivrance des avis de crédits aux agents de l'État permettrait d'économiser près de 1,2 milliard d'ariary annuel de papiers. Dorénavant, les agents de l'État utiliseront les téléphones mobiles pour consulter et/ou gérer leurs soldes. Les avis de crédits seront remplacés par une notification par sms.

Madagascar en manque de crédit

Le ratio du crédit à l'économie dans le PIB national est d'environ 12% pour Madagascar contre une moyenne de 40% pour l'ensemble des pays africains. Pour l'île Maurice, un pays parmi les plus développés du continent, le ratio dépasse les 100%. En somme, le système financier malgache prête très peu à l'économie locale.

La douane en progression

599,8 milliards ariary de recettes budgétaires ont été collectés par la Douane durant les cinq premiers mois de l'année. C'est une performance en constante progression qui a été perturbée par une grève.

La FCE sur les bons rails

La ligne de chemin de fer Fianarantsoa Côte-Est (FCE) sera réhabilitée. 400 millions d'ariary seront alloués à ces travaux qui seront assurés par la société SOGECOA. Cette ligne d'une longueur de 163 km est vitale pour désenclaver des zones rurales et permet d'acheminer les productions agricoles vers la RN7, qui remonte vers la capitale.

JIRAMA

300 milliards d'ariary de financement

La mise en place de centrales thermiques qui servent à résoudre le problème de délestage dans le pays accentuera le gap dans les caisses de l'État. La Loi de finances rectificative prévoit une ligne de financement de 300 milliards ariary en faveur de la JIRAMA. Réduire cette subvention est l'un des laïus des bailleurs de fonds.

RETRAITE

Un gap dans les caisses de l'État

35 milliards ariary par mois sont alloués au paiement des pensions pour 110 000 bénéficiaires et leurs ayants-droit. Les cotisations versées par les agents de l'État ne suffisent plus pour couvrir ces dépenses. En effet, rien que pour cette année, l'État a dû injecter 250 milliards ariary pour renflouer le gap. De ce fait, une réforme du système de paiement de la pension s'impose d'urgence. Celle-ci vise à instaurer un équilibre du système.

Repère

20% la hausse des pensions de retraite pour le secteur privé

200 millions ariary — le montant de la réhabilitation du port de Manakara

4 le nombre d'opérateurs en téléphonie mobile à Madagascar après le lancement de Bip

75 millions d'euros — le coût du nouveau câble sous-marin à très haut-débit qui sera installé dans l'océan Indien

1,1 milliard de dollars — le volume des échanges entre la Chine et Madagascar

21 le nombre d'entreprises bénéficiaires de la Procédure accélérée de dédouanement

INDUSTRIE
Antsirabe, la capitale industrielle

Une nouvelle fois, Antsirabe a été sous le feu des projecteurs les 17 et 18 juin. La capitale du Vakinankaratra est un pôle industriel d'importance derrière Antananarivo. Le secteur secondaire y emploie des milliers de personnes et la population locale est un terreau par excellence d'une main-d'œuvre talentueuse et travailleuse. La ville et son tissu industriel sont aussi en première ligne quand des soubresauts – occasionnés par les distorsions externes comme la concurrence déloyale – se font ressentir. C'est le thème qui a été à l'honneur lors de la visite d'entreprises par un fort contingent du SIM, du ministère de l'Industrie et du développement du secteur privé et la Présidence. Pour Chabani Nourdine, le ministre de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé, «*combattre la concurrence déloyale fait partie de la préoccupation du ministère. Cela entre dans le cadre de l'amélioration du climat des affaires*».

DIALOGUE La cimenterie d'Ibity, Les Moulins de Madagascar, Malto et les Brasseries Star ont été à l'honneur cette fois-ci. Hery Rajaonarimampianina, le Chef de l'Etat malgache, a visité les installations des brasseries Star le 18 juin. C'est l'un des fers de lance du secteur industriel à Antsirabe et dans tout Madagascar. Lors de la visite le Chef de l'Etat a expliqué que «*l'Etat malgache va soutenir le renforcement des chaînes de valeurs dans le contexte national et international. Notamment dans le secteur agroalimentaire*». La promesse a été concrétisée et inscrite à l'ordre du jour du Dialogue public-privé (DPP) qui s'est tenu le 7 juillet dernier à Iavoloha. Si les points abordés lors de ce dialogue sont concrétisés, une ville comme Antsirabe aura encore de beaux jours devant elle, à travers son industrie.

Influents

Clara RAVOAVAHY

Directeur général de Newprint et entrepreneure, la femme a été couronnée par le HEC *African Women Awards*, le 19 juin à l'île Maurice, grâce à son projet de récupération et de transformation de chutes de papier.

Thierry RATSIZEHENA

L'entrepreneur est l'un des trois Malgaches sélectionnés, parmi les 1 000 jeunes Africains retenus dans le Programme Esprit d'Entreprise Tony Elemelu (TEEP). Au départ, 45 000 candidats africains ont concouru à ce programme.

Prospérin TSIALONINA

Le fondateur de Kentia Holding figure parmi les pionniers dans le lancement de prestations pour alléger les PME et PMI, à travers l'externalisation des services, les conseils et les formations. Il est actif dans le développement de l'entrepreneuriat.

DÉLINQUANCES ÉCONOMIQUES

UNE COUR QUI DIVISE

La mise en place d'une Cour spéciale sur la délinquance économique, financière et fiscale – dans le cadre juridique de la lutte contre la corruption – ne fait pas l'unanimité. Cette juridiction spéciale sera mise en place au niveau de la Cour suprême et composée de magistrats. Elle se chargera de juger les infractions économiques, financières et fiscales. Le régime actuel veut parachever la réconciliation à travers cette instance qui a de larges prérogatives. Cette Cour spéciale est qualifiée d'arbitraire par des organisations de la société civile comme Rohy. En effet, elle ne sera compétente que pour la période allant de 2002 à la fin de la Transition. La loi sur les Pôles anti-corruption (PAC) traite des mêmes compétences que la Cour spéciale. Or, cette dernière n'a pas fait l'objet d'une large concertation comme les PAC. Les membres de la Cour seront désignés et ils auront la lourde tâche de traiter plusieurs types de délits, 30 au total.

TRANSPORT AÉRIEN

AIR MADAGASCAR SORT DE L'ANNEXE B

Une bonne nouvelle pour la compagnie nationale et pour l'économie locale. La sortie d'Air Madagascar de l'Annexe B de l'Union Européenne met fin à cinq années d'interdiction de survol et de desserte des pays de l'UE avec ses propres appareils. Le jeudi 16 juin, la *Commission safety* (ACS) de l'EASA, à Bruxelles, a notifié officiellement Air Madagascar de sa sortie de l'Annexe B. La décision fait suite aux bons résultats de l'évaluation sur site effectuée en mars et les actions correctives y afférentes, mais surtout aux efforts continus et au savoir-faire technique déployés par le personnel de la compagnie depuis sa mise en Annexe B en 2011. La réduction des pertes opérationnelles due à la surcharge de coût engendrée par la mise en annexe B, sera donc la première incidence positive et non négligeable de cette sortie.

Vincent FLEURY

“La promotion de l’énergie propre a besoin de l’appui de l’État”

L’énergie est un poste de dépense majeur dans les ménages. Tour d’horizon du secteur avec Vincent Fleury, Administrateur et PDG de Vitogaz, l’un des acteurs majeurs du segment.

SIM
Nirilanto RAMANAMISATA

POURQUOI UTILISER D’AUTRES SOURCES D’ÉNERGIE « PROPRE » ?

Tous les ans, 250 000 ha de forêts disparaissent à Madagascar, ceci parce que 95% des ménages choisissent le charbon et le bois de chauffe comme source d’énergie. Imaginez 420 000 tonnes de charbon consommées annuellement, sachant que pour obtenir 10kg de charbon il faut 100kg de bois. Cela fait des années que cela dure. Tout le monde le sait et, malgré la perspective catastrophique de voir disparaitre dans quelques dizaines d’années la forêt malgache, les actions menées sont très insuffisantes pour faire évoluer le mix énergétique à Madagascar.

Vous me parlez d’énergie propre. Le gaz est une énergie propre : propre pour l’environnement mais aussi propre pour la santé. En effet, vous pouvez cuisiner au gaz dans un milieu fermé et même vous chauffer, alors que nombreux sont les accidents mortels et les problèmes respiratoires dus à l’utilisation du charbon. Une étude de l’Organisation mondiale de la santé indique que, dans le monde, 800 000 à 2,4 millions de morts prématurées sont dues à l’utilisation du charbon à l’intérieur des habitations. Pour la Société de pneumologie de Madagascar, cuisiner au charbon équivaut à fumer deux paquets de cigarettes. Outre dégager des particules, le charbon émet deux fois plus de gaz à effet de serre que le gaz.

Face à cette utilisation déraisonnable du bois, il y a une réponse au travers de la diversification des sources d’énergie : en plus du gaz, on peut noter l’éolien, le solaire, l’hydraulique… La Nouvelle politique de l’énergie du gouvernement, pour la période 2015-2030, inscrit la préservation de l’environnement comme axe prioritaire de sa stratégie. Cela est tout à fait pertinent et doit permettre au gaz de prendre toute sa place en tant que parfait substitut au charbon et bois de chauffe. Les projets d’énergies renouvelables sont intéressants tout en nécessitant des capitaux et du temps. Je me permets de souligner que le gaz est une solution immédiate. En plus d’être une énergie propre, il est facile d’utilisation, assure un confort, permet de bénéficier d’une énergie à fort pouvoir calorifique (quatre fois supérieur à celui du bois...).

QU’EN EST-IL DE LA CONSOMMATION DE GAZ DOMESTIQUE À MADAGASCAR ?

La consommation de gaz à Madagascar a connu une belle évolution l’an dernier, poussée par les baisses de prix que nous avons pu appliquer tout au long de 2015 et même début 2016. Les consommateurs ont pu voir les prix baisser de 20%. L’impact prix est important. Nous l’avons bien remarqué quand, en 2006, le gaz a été soumis à la TVA. L’effet négatif sur la consommation a été immédiat et on a vu un transfert de consommation du gaz vers le charbon. Mais aujourd’hui le consommateur commence à comprendre que le coût économique du charbon est élevé.

CEPENDANT POUR BEAUCOUP DE MALGACHES, LE GAZ EST CONSIDÉRÉ COMME ÉTANT HORS DE PORTÉE DU POUVOIR D’ACHAT. EST-CE LE CAS ?

Nous avons étudié la consommation énergétique mensuelle d’un couple avec deux enfants, et il s’avère qu’une bouteille de gaz consommée de 9 kg au prix d’environ 50 000 ariary se compare à trois grands sacs de charbon de 20 000 ariary chacun, soit 60 000 ariary. Suite aux baisses tarifaires successives de 2015 et début 2016, le gaz se présente comme une énergie économique et mieux positionnée que le charbon. A nous d’informer davantage la population malgache sur l’avantage économique du gaz.

En termes de perspectives, difficile de se prononcer : qui aurait pu prédire il y a quelques mois la chute du baril de pétrole ? Personne ne peut se prononcer sur l’évolution du tarif du gaz ni de celui du charbon. Cependant, il est clair que la diminution de la forêt malgache et par conséquent la baisse de l’offre de charbon cumulée à une démographie en forte croissance, va inévitablement se traduire par une hausse des prix du charbon. Il convient par ailleurs de souligner que nous comparons deux filières différentes : une filière informelle avec le charbon et une filière formelle avec le gaz.

> **L’innovation est essentielle pour le développement d’une entreprise mais aussi pour le développement d’un pays.**

AVEZ-VOUS BESOIN D’UN APPUI DE L’ÉTAT POUR QUE LA POPULATION PUISSE ACCÉDER DAVANTAGE À « L’ÉNERGIE PROPRE » ?

Une large partie de la population malgache consomme du charbon et nous cherchons à les orienter vers le gaz afin qu’ils deviennent, au minimum, des consommateurs « mixtes ». L’impact prix étant important, une aide de l’État en termes de TVA réduite sur le gaz ou sur les équipements importés fonctionnant au gaz est demandée. C’est le cas pour les équipements en rapport aux énergies renouvelables. Le pétrole lampant est également exonéré de TVA. Un rééquilibrage en faveur du gaz est nécessaire.

VITOGAZ OPÈRE DANS LA GRANDE ÎLE DEPUIS 2001, QUELLES SONT LES IMPULSIONS QUE VOUS AVEZ APPORTÉES ?

Vitogaz a décidé d’investir à Madagascar il y a quinze ans au moment de la privatisation de la Solima. Notre société a mis en place une filière complète d’importation, de stockage, de conditionnement et de distribution de butane. Après avoir développé des innovations produits avec par exemple les « *fatapera* » (foyers) à gaz, l’optique est désormais d’innover en termes de service à travers un réseau de distribution plus dense, des campagnes de promotion et de formation et même de livraison à domicile. 2016, année anniversaire, va nous permettre de promouvoir davantage le gaz en tant qu’énergie propre. Ce travail ne revient pas au seul secteur privé. Le secteur public a un rôle prépondérant à jouer. La promotion de l’énergie propre a besoin de l’appui de l’État, comme il le fait avec l’énergie renouvelable.

ÉNERGIE

LA BIOMASSE FAIT FEU DE TOUT BOIS

À Madagascar, 95% des ménages dépendent encore de biomasse d’origine forestière, comme le bois de chauffe et le charbon de bois, pour consommation domestique. Neuf millions de m³ de bois de chauffage et de huit millions de m³ de bois transformés en charbon de bois annuellement. Le bois de chauffe est le combustible prédominant dans les ménages les plus pauvres, tandis que le charbon de bois prime dans les autres couches de la société. La biomasse – ensemble des matières organiques pouvant devenir des sources d’énergie – est encore très largement employée à Madagascar. L’électricité, le gaz naturel et le pétrole lampant ne sont utilisés que par une infime minorité des Malgaches. Le gaz de pétrole liquéfié représente 11% de cette part dans les principales villes, mais représentent un lot négligeable ailleurs. « *Le gaz domestique est une énergie propre ou énergie verte et une source d’énergie dite « primaire » qui produit une quantité faible de polluants lorsqu’elle est transformée en énergie finale. Dans ce sens, il se distingue de l’énergie renouvelable* » explique Vincent Fleury, Administrateur et PDG de Vitogaz.

Amérique du Nord

Élargir l'horizon économique de Madagascar

Les produits malgaches s'exportent de plus en plus vers l'étranger. Si le ciel européen est quelque peu bouché, le marché américain leur tend les bras.

Hilda HASINJO & Andriamanambe RAOTO
Mamy RANDRIANASOLO

« Les normes sont très importantes comme dans tous les autres marchés du monde. À Madagascar, nous avons peut-être l'habitude d'être plus exposés aux standards européens, mais ceux des États-Unis sont à peu près similaires à la différence de quelques points. Mais bien évidemment, il faut vous informer sur les législations en vigueur avant d'entrer en pourparlers avec l'acheteur américain », explique Scott Reid, le Directeur exécutif de la Chambre de commerce américaine à Madagascar (AMCHAM). Contrairement à un mythe qui a la peau dure, exporter vers les États-Unis, in extenso vers les pays d'Amérique du Nord, n'est pas sorcier. Il suffit juste d'en connaître les arcanes.

APPUI L'Amérique du Nord représente un vaste horizon qui attend d'être exploité. Le marché canadien regroupe, à l'heure actuelle, trois cents entreprises exportatrices malgaches de toutes tailles confondues. Selon les derniers chiffres de la Chambre de commerce et de coopération Canada – Madagascar (CANCHAM), la Grande île se classe au rang de sixième pays fournisseur du marché canadien sur le continent africain. Mis à part les produits miniers, Madagascar exporte une très grande quantité de vanille, de thé, de girofle et d'autres épices.

Chiffres-clés

source: CANCHAM

« Les Canadiens sont, en fait, plus grands consommateurs par tête d'habitant que les Américains. Donc pour nous, il faut cerner leur demande et adapter les produits dans ce sens », explique Valéry Fitzgerald Ramonjavelo, président de la CANCHAM. Quinze entreprises de textile malgache ont été identifiées par les opérateurs canadiens et vont bénéficier d'un appui technique afin de répondre aux critères du marché canadien.

Parallèlement, le marché américain est également très vaste et offre des opportunités qui peuvent concrètement impulser le développement à Madagascar. *« Il faut savoir que le marché intérieur américain est gigantesque. En termes de biens et services, il est quantifié à près de 13 000 milliards de dollars. Rien que l'agroalimentaire génère près de 100 milliards de dollars. Les opérateurs ou les industriels malgaches peuvent tout à fait exploiter des niches dans ce marché énorme »*, abonde Scott Reid.

Il faut profiter des avantages offerts par le marché américain [...] d'une manière intelligente.

VENTS FAVORABLES S'attaquer à ces deux marchés ouvrira de nouvelles perspectives. La reconduction de l'*African growth and opportunity act* (AGOA) et le fait que les produits malgaches peuvent entrer au Canada sans quota et sans taxes, sauf pour les produits laitiers et avicoles, sont autant de vents favorables dont les industriels peuvent profiter. *« Si l'on exporte du textile vers l'Europe, il faut réduire les risques en exportant d'autres articles vers les États-Unis. Il faut profiter des avantages offerts par le marché américain. Nous pouvons le faire d'une manière intelligente »* conseille le Directeur exécutif d'AMCHAM. L'AGOA équivaut à plus de 6 000 produits exportables sur le marché américain dont la branche textile, industrie qui peut induire un développement rapide. Mais bien évidemment, la qualité doit primer.

Dans ce sens, aussi bien l'AMCHAM que la CANCHAM s'évertuent à appuyer les opérateurs pour qu'ils puissent adapter leurs produits, pour percer le marché. *« Il est important de trouver un marché. Mais le plus important, c'est de rester le plus longtemps possible sur ce marché, répondre constamment à ses besoins et surtout accroitre sa part. Les marchés ont tous leurs caractères. Ils sont différents les uns des autres »*, explique le Président de la Chambre de commerce canadienne. Pour l'AMCHAM, la mise en place de l'*AGOA resources centre* permettra de dispenser des savoir-faire spécifiques aux exportateurs malgaches. *« Les efforts seront concentrés sur le textile, l'artisanat, les éléments décoratifs et autres »*, souligne Scott Reid. L'adhésion dans ces deux chambres consulaires offre des avantages comparatifs non négligeables et permet de bénéficier de l'ouverture de portes économiques.

MADAGASCAR/ÉTATS-UNIS

LES INSTITUTIONS À RENFORCER

« Lutter contre la corruption, défendre la propriété intellectuelle, respecter les lois internationales en vigueur concernant le droit des travailleurs... ». Pour Scott Reid, ce sont autant de préalables à respecter pour un pays qui veut nouer des relations économiques avec les États-Unis. Bien que ce marché soit vaste, y accéder nécessite que les autorités en place déploient des efforts. Le Pays de l'Oncle Sam est très regardant en ce qui concerne les Droits de l'homme. La moindre incartade d'un pays peut entraîner sa mise au ban notamment des relations commerciales. Lors de la crise de 2009, la Grande île avait été suspendue de la liste des pays bénéficiaires de l'AGOA, ce qui a entraîné la fermeture de nombreuses entreprises franches mettant à la rue ainsi des centaines de milliers de travailleurs. *« Madagascar a un potentiel énorme au niveau des ressources naturelles et un capital humain de premier ordre. La Grande île sera très bien placée sur l'échiquier des pays anglophones, à condition qu'elle mette en œuvre des fondamentaux comme la stabilité politique, la réforme de certaines lois dépassées, un cadre légal fort et une forte volonté de la part du gouvernement de combattre la corruption »*, souligne le Directeur exécutif de l'AMCHAM. L'État a donc un rôle prépondérant à jouer pour que le secteur privé puisse bénéficier des avantages offerts par le marché anglophone.

RÉGIONALISATION DE L'ÉCONOMIE
Des zones à faire valoir

Madagascar étale des diversités riches aussi bien dans les domaines climatique, géographique qu'hydrologique. Chaque région possède ses spécificités naturelles et, potentiellement, économiques qui méritent d'être mises en valeur. Le développement de la Grande île reposera en grande partie sur celui de ses 22 régions. La décentralisation sera l'enjeu futur de l'essor de Madagascar. Pour faire valoir leurs atouts, les régions doivent multiplier les efforts de séduction envers les investisseurs.

« *Vatomandry Experience* », organisée par la commune rurale de Vatomandry et Mada7, fait partie de ces actions économiques et culturelles qui visent à mettre en relief les potentialités de la région Est. Durant les manifestations, une conférence économique s'est tenue pour présenter les atouts de la région. Il en est ressorti que la proximité de l'Est avec la capitale ainsi que la richesse du terroir, sont des avantages non-négligeables. Sa potentialité touristique est également de premier ordre tout comme sa route dans un excellent état. Tout plaide donc pour que la région Est devienne bientôt un hub économique majeur.

SECTEUR PRIVÉ
La « faim » justifie les moyens

Dans le rapport « Coûts de la faim 2015 », la malnutrition est estimée à près de 3 300 milliards d'ariary de prix de revient à l'Etat malgache soit à peu près 10% du PIB national. Les dépenses qu'il doit effectuer en campagnes d'actions, en aides humanitaires et en frais médicaux pour la population victime de ces crises alimentaires, doivent être directement puisées dans les caisses de l'Etat. Pour apporter des réponses concrètes à cette problématique, le secteur privé a mis en place une plateforme humanitaire.

Dans ce sens, il a été félicité par le Secrétaire général des Nations unies, Ban Ki Moon, lors de sa visite dans la Grande île. La plateforme humanitaire du secteur privé est une entité unique dans le monde, initiée par des entreprises malgaches. Les actions concrètes portent sur le volet social (construction d'écoles, de centres de santé, fourniture en médicaments, etc.). Le Secrétaire des Nations unies a réitéré que l'amélioration du climat des affaires et la bonne gouvernance sont nécessaires à Madagascar.

© Mamy Randrianasolo

L'ÉCOLE DES MAÇONS HOLCIM
Bâtir la jeunesse malgache

La responsabilité sociétale est l'une des pierres angulaires des actions de LafargeHolcim. Sous la férule de son département développement durable, l'Ecole des maçons Holcim Madagascar en est déjà à sa 7ème promotion. Initiée depuis 2006, c'est l'une des manifestations de la RSE de la société. Après Toliara, l'Ecole des maçons Holcim Madagascar est de nouveau à Antananarivo. Cette fois-ci, l'ONG Enda océan Indien et l'Institut national de l'infrastructure (ININFRA) sont les partenaires de Holcim Madagascar dans cette approche innovante. La construction d'une Maison des jeunes, le Centre de Namontana, sera le projet en commun pour cette session.

Les apprenants auront à se donner la main pour bâtir une partie du centre de jeunesse après les modules théoriques et pratiques assurées par l'ININFRA. L'École des maçons Holcim est une formation itinérante initiée par Holcim Madagascar. Elle vise à professionnaliser des maçons malgaches qui, plus tard, s'envoleront de leurs propres ailes et transmettront leur savoir aux autres: La construction durable, le savoir-être et surtout le savoir devenir sont des valeurs incontournables pour le fabricant de ciment.

Innovation

Une question d'état d'esprit et de compétitivité

Les industriels font face à des forces disruptives venant de plusieurs directions. L'innovation est un levier puissant pour affronter le présent et anticiper les lendemains.

SIM

« Avoir un tissu industriel compétitif et réussir le passage d'une industrie à faible valeur ajoutée vers une industrie à haut niveau de technologie ; renforcer la compétitivité des industries locales pour faire face à la concurrence et satisfaire le marché domestique ; appuyer les industries à améliorer leur compétitivité et conquérir le marché international. » Ces objectifs sont inscrits dans la vision de l'industrie malgache dans la Lettre de politique industrielle élaborée par le SIM, avec le ministère de l'Industrie et du développement du secteur privé, en collaboration avec la Fondation Friedrich Ebert. L'atteinte de cette vision nécessite obligatoirement le passage par la case innovation.

PROCESSUS Anticiper des tendances du marché et donner des réponses rapides aux besoins des consommateurs. Ce sont les ingrédients nécessaires pour que les produits, issus du secteur secondaire malgache, puissent affronter de front le marché actuel. En amont, cela ne peut pas se faire sans des recherches et des innovations constantes. Le processus d'innovation conduit à la création de nouveaux produits, de nouveaux services ou de nouvelles organisations. Conscientes de ce besoin impérieux, les structures de Madagascar mettent au cœur de leur stratégie de développement ces sauts qualitatifs. Dans certaines sociétés, comme les Brasseries Star, l'innovation entre même dans leur valeur. Les nouveautés apportées par ces sociétés ont eu des impacts positifs tant sur leurs chiffres d'affaires que sur la satisfaction des clients et même sur le prix de leurs produits.

Socolait est un exemple des incidences de l'effet de levier induit par un parti-pris en termes d'innovation et de recherches. Malgré la concurrence difficile dans le secteur lait et transformation – suite à l'envahissement des produits hors normes, la concurrence déloyale ainsi que la désorganisation du secteur – Socolait a pu augmenter son chiffre d'affaires. *« Nous avons enregistré une croissance de l'ordre de 30% l'année dernière. Nous avons apporté plusieurs innovations qui nous ont permis d'atteindre ces chiffres »*, explique Philippe Penouty, Directeur général de Socolait. L'entreprise a adopté des recettes innovantes pour dynamiser la filière et la chaîne de production.

RIGUEUR ET EXIGENCE *« En amont, il y a trois ans, nous avons mis en place un département Collecte du lait dirigé par un vétérinaire. L'objectif était d'encadrer les éleveurs de la région Vakinankaratra afin de leur garantir une source de revenu régulier. La société travaille avec 1 400 éleveurs. Une dizaine de techniciens les visitent et les forment pour l'amélioration de la qualité du lait et du rendement. Cette mesure a entrainé un double intérêt : l'accroissement des revenus des éleveurs et l'augmentation de la qualité et la quantité du lait »*, explique le PDG de Socolait. Ce schéma classique prend en compte aussi bien les facteurs externes qu'internes.

En interne, la société a investi plus de 2 millions euros pour la modernisation de son usine. En externe, elle travaille en étroite collaboration avec les distributeurs. *« Nous mettons à leur disposition de la chambre froide. Nous exigeons le respect de la chaîne de froid et de l'hygiène ainsi que des installations électriques conformes à nos exigences »* dixit le Directeur général. Avec la rigueur et l'exigence du respect des consommateurs, la société apporte sa part de brique dans le changement du comportement : à savoir différencier et apprécier les produits de qualité des « autres ». /...

Chiffres-clé

30%
de croissance ont été enregistrées par Socolait grâce à des approches innovantes

4
types d'innovations sont contenus dans le Manuel d'Oslo

20 ans
La durée d'un brevet à compter de sa date de dépôt

70 millions
de documents de brevet consultables auprès du centre d'appui à la technologie et à l'innovation

© Gino Ramudamalitefa

La Chocolaterie Robert a introduit de nouveaux procédés de dégustation pour garantir la qualité du chocolat issu de ses lignes

.../ De plus en plus d'entreprises malgaches sont conscientes de cette réalité. La Chocolaterie Robert peut en témoigner. Elle a remporté quatre prestigieuses médailles à l'*International chocolate awards* en 2015 et a reçu le prix de la Francophonie économique, le 29 juin. Cela témoigne du respect de critères vigoureux et stricts en termes de gestion et de management qu'elle met en application. La société a su apporter un souffle d'innovation et de modernisation malgré un modèle économique éprouvé depuis de longues années. Elle ne cesse de conjuguer ses efforts pour améliorer la gamme de ses produits, notamment en installant d'importants dispositifs en matière d'équipements et pour respecter les exigences par HACCP (*Hazard analysis critical control point*) orientées vers BRC (*British retail consortium*) en ce qui concerne la transformation.

CONSTANCE Le Manuel d'Oslo définit quatre types d'innovation: les innovations de produit, les innovations de procédé, les innovations de commercialisation et les innovations d'organisation. La Chocolaterie Robert prouve que les approches innovantes ne doivent pas concerner uniquement les unités de production, mais également l'approche globale et marketing. Pour rester en phase avec les nouvelles tendances en matière de gourmandise et de technicité, et pour optimiser ses activités, elle a fait appel au concours des Meilleurs ouvriers de France ainsi que des experts bénévoles. Afin d'assurer une constance dans la qualité (gustative, technique et microbiologique) de ses produits, la Chocolaterie a mis en place un procédé de dégustation se basant sur une équipe constituée d'employés, de différents services et départements. Aucun chocolat n'est mis en vente ou utilisé sans l'aval de cette équipe.

«*Le cacao de Madagascar est depuis longtemps classé parmi les meilleurs au monde. Ce qui nous a poussé à chercher le meilleur du cacao de Madagascar qui est utilisé dans la collection les recettes*» explique Christophe Berthelot-Sampic, un maître chocolatier. C'est ce genre d'innovation qui redonne une impulsion à la société et rehausse le prestige des produits. Ce qui se répercute sur le chiffre d'affaires. Dans le secteur de l'industrie, muscler l'appareil productif est devenu impératif. C'est une démarche nécessaire pour les entreprises qui veulent survivre et se développer aussi bien du point de vue national, régional voire international.

RESSOURCES Malgré la faiblesse de l'appui au secteur privé sur l'innovation, des centres et organes ont été mis en place au niveau national pour soutenir les recherches et les développements. L'Office malgache de la propriété industrielle (OMAPI), le Centre d'appui à la technologie et à l'innovation (CATI), le Centre d'information et de documentation scientifique et technique (CDIST), Centre national de recherches industrielle et technologique (CNRIT)… sont inscrits dans ce registre. Par exemple, le CATI travaille dans l'appui à la technologie et à l'innovation dans la Grande île. Les points focaux CATI peuvent notamment offrir l'accès aux ressources (scientifiques et techniques) en ligne relatives aux brevets et celles qui ne portent pas sur les brevets et sur les publications relatives à la propriété intellectuelle. Ils peuvent également épauler ceux et celles qui sont à la recherche d'informations en matière de technologie tout en prodiguant des formations à la recherche dans les bases de données. Le CATI travaille en toute discrétion mais il peut effectuer des recherches à la demande (nouveautés, état de la technique et atteintes aux droits). Il garde un œil également sur les avancées technologiques et des concurrents en plus d'autres missions ayant trait à ces domaines. Cette structure mérite donc à être valorisée et à être vulgarisée.

«*Des dizaines, voire des centaines de millions, de brevets peuvent être exploités puisqu'ils tombent déjà dans le domaine public*», explique Marie-Laure Rakotoarivelo, le directeur du Centre d'information et de documentation scientifique et technique. Le centre dispose d'une base de données numériques de documents et de brevets. Néanmoins, elle n'est guère exploitée alors qu'en général, un brevet tombe dans le domaine public au bout de 20 ans. «*Par exemple, rien ne nous empêche de produire des téléphones portables puisque des brevets liés à certains de ces produits sont déjà tombés dans le domaine public*», soutient-elle. Les ressources en ligne sont inépuisables, en sus de ces structures qui peuvent appuyer les bénéficiaires.

L'innovation est avant tout une question de volonté. «*Les pays émergents le sont parce qu'ils ont notamment donné une place à l'innovation. Ils ont beaucoup exploité les brevets en y ajoutent un petit plus qui aboutit sur de nouvelles innovations. Les États de ces pays soutiennent l'exploitation des brevets*», conclut notre interlocutrice. Mais au-delà des rôles étatiques, les changements doivent émaner de la part des structures elles-mêmes, «*si certaines entreprises locales n'accordent pas de place particulière aux Recherches et développement c'est lié à une question de budget même si c'est assez discutable*», affirme Harinjaka Ratozamanana, co-fondateur et directeur exécutif Habaka Madagascar Innovation Hub. C'est dans ce sens que l'innovation doit donc commencer.

en +

L'INNOVATION, UN INVESTISSEMENT NÉCESSAIRE

L'innovation est incontournable dans notre monde actuel pour être compétitif dans un marché de plus en plus impitoyable. Le service digital – dans un monde digital avec le futur digital – ne nous laisse plus le choix. L'innovation est un investissement qui est onéreux certes, mais elle ne dépend pas uniquement du budget alloué ou du système informatique à portée de la structure. Elle doit être cohérente et répondre aux exigences des intentions et des réalités économiques dans lesquelles l'industrie est implantée et de son marché cible.

Le point avec...

Andriatina RATOVONDRAHONA
Gérant du Start≠Up Ampalia

Selon votre jeune expérience, quel est l'enjeu de l'innovation dans une structure ?
Je considère que l'innovation est la manière de renouveler et de bousculer sans cesse les traditions. Elle est nécessaire au développement, tant du point de vue technologique, économique que culturel. L'innovation permet de montrer au monde la créativité, la passion et la détermination de l'Homme à travers ses idées.

Pourquoi ce concept de l'innovation a été un point de départ pour votre Start-up ?
C'est l'esprit du projet «*Ampalia*» qui est une entreprise spécialisée dans la transformation et la valorisation fruitière. Elle vise de manière artisanale à produire des vins de fruit tropicaux traduisant l'originalité et l'authenticité des produits malgaches comme son slogan l'indique *Magadascar Authenticity*. L'objectif du projet est de faire connaitre au plus grand nombre les valeurs du «*Vita malagasy*» à travers des produits artisanales et authentiques.

Innovation

Quand idée rime avec marché

Elles font bouger les lignes dans les secteurs où elles interviennent. Ces entreprises innovent et bousculent les concepts établis. Tour d'horizon de ces petites révolutions rafraîchissantes.

Hilda HASINJO & Andriamanambe RAOTO

LIBERTY SHOES
Devenir une pointure

Cette aventure est partie d'un coup de tête pour Andrianina Ratsimbazafy. Après avoir travaillé trois ans pour le compte d'une entreprise en tant qu'opérateur média, il a tout « plaqué » dans l'esprit de ne plus jamais travailler pour autrui. Un jour de 7 janvier 2015, il crée sa propre entreprise de création de chaussures baptisée Liberty shoes. Au début, il ne recevait que deux commandes par jour. Maintenant, grâce à la bonne publicité qu'il s'est faite grâce à ses créations, il en honore 25 par semaines. 1 200 paires ont été créées et vendues par la marque Liberty shoes. Le mois de juillet, deux magasins, un à Antananarivo et un autre à Antsirabe ont été ouverts pour satisfaire une clientèle de plus en plus nombreuse. Son atelier s'est aussi agrandi. Quatorze artisans travaillent maintenant dans les deux ateliers d'Andravoahangy Ambony et Mahazoarivo.

© Gino Ramiadamahefa

Facebook : Liberty Shoes

FANJAVA
Soutenir les projets par la diaspora

La plateforme de *crowdfunding*, Fanjava part d'un postulat : « toute bonne idée mérite d'être financée ». Les *crowdfunding* permettent aux particuliers de jouer le rôle de banquier. C'est un circuit de financement parallèle. Dans le cas de Fanjava, la plateforme fera appel aux membres de la diaspora malgache. Elle rapprochera deux principaux utilisateurs, les porteurs de projets et les donateurs au moment des campagnes de financement. Pour les petites entreprises qui en bénéficient, ce système leur permet d'obtenir des fonds plus facilement qu'en passant par une banque. Le particulier « prêteur », quant à lui, participe au développement de l'économie réelle dans le secteur de son choix à Madagascar, en percevant en retour des intérêts réels et une satisfaction « morale ». Fanjava propose quatre services : Fanjava Entrepreneurs, Fanjava Soa, Fanjava Invest et Fanjava Network. En vue du lancement de Fanjava en septembre 2016, l'équipe propose d'ores et déjà d'accompagner directement deux à trois projets locaux.

www.fanjava.com

© Mamy Randrianasolo

PROJET GOGS
Un géant de papier

Combiner développement, protection de l'environnement et promotion sociale. C'est le pari audacieux tenté et réussi par le projet *Go green in style* (GOGS) sous l'impulsion de Clara Ravoavahy le Directeur général de Newprint et entrepreneure active. Le projet GOGS consiste à récupérer des chutes de papiers ayant servi pour les transformer en paniers, sacs, pochettes, etc. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, ces articles sont résistants et une multitude de déclinaison peut être faite (sacs à main, sandales, porte-stylos...). Cela permet à l'imprimerie Newprint de ne plus brûler ses déchets. Le Projet GOGS est donc un engagement citoyen et environnemental cadrant dans la politique de Responsabilité sociétale de l'entreprise. Cette approche innovante a été présentée par Clara Ravoavahy durant « l'*African Women's Forum* » qui s'est déroulé à l'île Maurice, du 19 au 21 juin. Grâce à son projet, Clara Ravoavahy a été primée parmi de nombreuses femmes qui ont également présenté les leurs. Elle a reçu le HEC *African Women Leaders Award for Corporate Social Innovation.*

Pendant ce temps... ailleurs

Le pays du Soleil levant est le numéro 1 en ce qui concerne le nombre de brevets déposés par millions d'habitants, et ce, dans le cadre du traité de coopération en matière de brevets (le déposant bénéficie d'une protection au niveau international). L'ingénierie, la robotique et la technologie sont notamment les domaines de prédilection des chercheurs et des développeurs. La culture de l'innovation fait partie intégrante de l'apprentissage et du cursus pour les jeunes nippons.

Avec un score de 51,18 sur 100, la Tunisie se classe 46ème sur 80 pays du « *Bloomberg innovation index* 2016 ». Il mesure l'impact de l'innovation dans l'économie tunisienne et à travers sept critères : la recherche et développement, la valeur ajoutée manufacturière, la productivité, la densité de la haute technologie, l'efficacité du secteur tertiaire, la concentration de chercheurs et le nombre de brevets.

Les Suisses prennent le temps d'innover sans cesse. Leur pays truste régulièrement le haut du classement des pays les plus innovants à travers des performances environnementales, capitalisation boursière, volume des droits, licences et patentes.

L'innovation vue et vécue par les acteurs qui la côtoient dans leur quotidien ou par de simples citoyens qui ont leur conception de ce concept.

Andriamanambe RAOTO

3 questions à...

Harinjaka RATOZAMANANA

Co-fondateur, Directeur exécutif Habaka Madagascar Innovation Hub

QUELLE EST LA PLACE DE L'INNOVATION DANS LE DÉVELOPPEMENT D'UN PAYS ?

L'innovation doit avoir une place centrale dans le développement du pays. Nous vivons actuellement dans l'ère de l'information, de la science, de la technologie et de l'ingénierie. De nos jours, ces matériaux sont à portée de main. Ils peuvent apporter les solutions idéales à n'importe quel problème lié au développement.

UN PAYS PEUT-IL S'APPUYER SUR L'INNOVATION POUR SE DÉVELOPPER ÉCONOMIQUEMENT ?

Non seulement que le pays peut, mais il doit innover tous les jours dans sa manière de voir les choses et d'améliorer la condition de vie de ses citoyens. Madagascar n'a pas d'autres choix que d'innover dans tous les domaines. Nous rencontrons aujourd'hui des problèmes d'énergie par exemple. L'adoption de nouvelles solutions, comme les énergies renouvelables, n'est plus à discuter car elle est devenue incontournable. Les solutions « innovantes » sont généralement moins couteuses et se soucient de la dégradation de notre environnement.

COMMENT FAVORISER CETTE CULTURE DE L'INNOVATION DANS UN PAYS COMME MADAGASCAR ?

C'est le moment de laisser la place aux jeunes et que cela ne relève plus du simple effet d'annonce par les dirigeants. Pour favoriser la culture de l'innovation, il faut créer des espaces physique ou virtuels pour que ces jeunes puissent s'exprimer, s'échanger et tester leurs idées. La jeunesse malgache a surtout besoin d'écoute pour se sentir impliquée et considérée comme porteuse de solution dans le développement de son pays.

Rado RATOBISAONA

Économiste

L'innovation est très importante car c'est un accélérateur de croissance de premier ordre. Plus le tissu technologique est fort ou les acteurs qualifiés sont nombreux, plus cela aura un impact positif sur l'économie. La croissance endogène et convergente décrite par le modèle de Solow l'atteste : sur le long terme, la croissance provient du progrès technique. Cette analyse attribue l'origine de la croissance par tête au montant de capital technique investi. Pour les pays en en voie de développement comme le nôtre, les IDE sont nécessaires pour les transferts technologiques

Andry RANDRIAMANAMIHAJA

CEO, Founder Ariary.net

Les innovations permettront de développer Madagascar. Les solutions de paiement en ligne favorisent, par exemple, le dynamisme économique. Elles permettent de raccourcir les distances et les périodes de transaction. Les mouvements financiers se font en temps réel, ce qui représente un avantage non négligeable pour la plupart des entreprises. Le processus d'innovation demande du temps. Les plateformes de paiement en ligne représentent un processus d'avenir. Le monde se tourne vers le numérique et la monnaie numérique est déjà une réalité, Madagascar ne doit pas rater cette opportunités.

© Gino Ramiadamahefa

Bruno Massez

Président directeur général de BFV-SG

Tout comme l'esprit d'équipe, la responsabilité et l'engagement, l'innovation fait partie des valeurs de BFV-SG. Nous avons favorisé l'émulation en interne pour trouver les meilleures idées innovantes. Un concours interne a été organisé et a permis l'émergence de plus de 104 projets venant de 64 équipes. Les projets ont été lancés autour des valeurs de la banque et ont porté sur la satisfaction clientèle. Le concept gravitant autour du *crowdfunding* concourra à l'échelle africaine. Il représentera Madagascar, nous comptons gagner cette compétition. Pour la Société Générale, chaque branche représente un laboratoire d'innovation.

Entre les lignes

BFV, LES FEUX SONT AU VERT

La BFV Société Générale a été créée en juin 1998. 70% de son capital appartiennent à la Société Générale – Paris. Les 30% sont répartis entre l'Etat malgache (28,5%) et le Personnel (1,5%). La Banque compte 192 000 clients et près de 805 collaborateurs. D'après les derniers chiffres qu'elle a publiés portant sur 2015, elle se porte très bien. Entre autres, la progression des dépôts est de +13,9% par rapport à 2014. Les crédits clientèle bondissent de +13,9%. Le produit net bancaire a progressé de +28,3% par rapport à l'année précédente, pour atteindre 184 milliards d'ariary.

ALLOCATIONS, EN NETTE HAUSSE

Bonne nouvelle pour les travailleurs. Les allocations familiales et les allocations prénatales augmenteront de 100%. La pension connaîtra une hausse de 20% comme le Conseil des ministres l'a décidé. Ainsi, l'allocation familiale sera de 4 000 ariary par mois si elle est, actuellement, de 2 000 ariary, et l'allocation prénatale de 36 000 ariary, si elle est de 18 000 ariary.

AUDIT INTERNE
Démarche indépendante et objective

© AACIM

Mammie FANAHIMANANA

Des séminaires, des colloques, des conférences et des présentations d'ouvrages sont organisés tout au long de l'année, pour renforcer la capacité des membres. L'Association des auditeurs et contrôleurs internes de Madagascar (AACIM), forte de 44 membres, a pour vocation de rehausser le développement socio-économique de l'entreprise en engendrant de la valeur ajoutée.

ENVIRONNEMENT Les entreprises sont parfois confrontées à des problématiques concernant les employés ou les qualités de service. «*Des dysfonctionnements et des risques inhérents à la gestion peuvent survenir en fonction du secteur d'activité*», confie Dani Soloarisendra, président fondateur de l'AACIM. Pour déceler ces dysfonctionnements plus ou moins grands, l'audit interne est essentiel. «*Le problème est visible dans différentes fonctions. Cela pourrait être inhérent à l'environnement interne de l'entreprise, au niveau de la communication ou des ressources humaines, de la comptabilité, de l'informatique et d'autres domaines*», confie notre interlocuteur. L'audit interne permet de donner à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et des conseils pour les améliorer.

HANDICAP «*Nombreuses sont les sociétés locales qui font appel à des auditeurs internes, sans que cet exercice ne corresponde au problème perçu. Nous sommes là pour remédier à ce handicap*», précise Dani Soloarisendra. Une des raisons qui freinent l'expansion des entreprises à Madagascar est d'ordre structurel. Les conditions politiques, sociales et économiques sont un poids mort à la vitesse du développement. L'AACIM intervient, afin d'évaluer, à l'instant T, les circonstances qui entourent l'entreprise. Pour cela, l'association établit un plan d'audit en fonction de la situation pour parvenir à déterminer les sujets à traiter. C'est par la suite que le «critère d'audit» est mis en place afin de mesurer le niveau d'écart dans l'organisation du système de l'entreprise.

VOLNIC
Inspiré par les profondeurs du Vakinankaratra

Roland Ravandison, le PDG du Groupe Semina

Pourquoi passer d'eau pétillante à eau plate ?
Après la pétillante Visy Gasy, nous avons lancé Volnic au début de l'année. Cette démarche s'inscrit dans notre stratégie de développement qui s'appuie sur un savoir-faire et une infrastructure éprouvés depuis plusieurs décennies. C'est un pari osé certes mais l'optimisme et la foi en l'innovation représentent une motivation particulière.

N'est-ce pas un défi titanesque que de vouloir s'attaquer à un marché hyper concurrentiel ?
Ce qui nous motive avant tout, c'est le client, faire en sorte qu'il ait un produit qui surpasse ses attentes. D'une part, Volnic présente d'excellentes caractéristiques de légèreté et de pureté. Elle est riche en calcium et en magnésium ce qui lui confère des propriétés apaisantes qui n'ont rien à envier aux standards internationaux. D'autre part, nous nous sommes surpassé à travers un packaging avant-gardiste, disponible avec un format innovant de 60cl. Pour le client, c'est une véritable révolution en terme de contenu et de contenant.

Quelle valeur ajoutée pour la société ?
Volnic puise son inspiration dans les profondeurs de la région volcanique du Vakinankaratra. Avant d'être une grande fierté pour la région, c'est aussi un formidable vecteur du développement économique et social. Il faut savoir que nous avons mûri ce projet pendant 5 ans afin de pouvoir offrir aux consommateurs la meilleure qualité d'eau qui soit. L'impact sur la santé et l'impact sur l'environnement sont pour nous une préoccupation de premier ordre.

Comment voyez-vous l'avenir de Volnic ?
Nous risquons actuellement d'entrer dans une phase de rupture de stock, 7 mois après le lancement. L'accueil du marché a tout simplement dépassé nos prévisions. Vue sous une autre perspective, c'est un indicateur très positif qui nous conforte dans notre ambition de s'attaquer au marché régional sur tout l'océan Indien. Avec l'innovation comme état d'esprit et la qualité comme caution, je reste convaincu que Volnic a de quoi donner l'eau à la bouche, ici et ailleurs.

Eric Munsch

“NOUS AVONS DÉVELOPPÉ UN SAVOIR-FAIRE PARTICULIER [...]„

La Compagnie Malgache du Caoutchouc (COMACAT) est le leader malgache de ce produit. La société ambitionne de renforcer sa position. Entretien avec Eric Munsch, le Directeur général.

© Gino Ramiadamahefa

Vous êtes le Directeur général de la COMACAT depuis 2013, pouvez-vous nous retracer votre parcours ?
Après plusieurs années en tant que conseiller financier, puis directeur commercial en Martinique, Guadeloupe et puis à l'île de La Réunion, j'ai été nommé par les actionnaires Directeur général en avril 2013.

Vous êtes également membre du conseil d'administration du SIM.
Effectivement, j'ai été élu au sein du Conseil d'administration avec beaucoup de fierté et d'honneur. Le SIM est un partenaire incontournable dans les relations entre les secteurs public et privé.

Qui sont les actionnaires de la COMACAT ?
La COMACAT a été créée en 1960 par Roger Fraise et Bernard Suire. En 1965, les actionnaires créent la société Vitafoam, spécialisée dans la fabrication de matelas. Le groupe possède aussi la société Comarine. Les deux familles demeurent les seuls actionnaires depuis la création des sociétés.

Quelles sont les activités de la société ?
Nous avons plusieurs activités et nous sommes présents sur de nombreux marchés : véhicules légers, camions, bâtiment, agroalimentaire, manutention, imprimerie, ferroviaire, matériel agricole... Nous fabriquons dans notre usine d'Ankorondrano toutes les pièces en caoutchouc. Nous avons tissé un lien devenu incontournable entre le Made in Madagascar caoutchouc et les produits importés. Les entreprises utilisant des pièces caoutchouc (joint, dalles, tapis, silentbloc ou autres pièces) devrait privilégier les produits Made in Madagascar. Nous pouvons procéder au rechapage de pneumatiques aussi bien pour les véhicules légers que les poids lourds. Nous sommes la seule entreprise à fabriquer nos bandes de roulement et pouvons répondre à des demandes spécifiques. Nous avons mis en place également un centre de formation. L'entreprise a aussi développé ses activités avec une concession moto en devenant distributeur des marques Zontes et Aprilia, ainsi qu'en distribuant des moteurs et bateau Selva Marine.

Quelles sont les perspectives dans l'avenir ?
Nous ambitionnons de conserver notre place de leader. Nous innovons depuis quelques mois sur la fabrication des dalles couleurs en caoutchouc pour équiper des crèches, parc enfant ou autre salle de sport. Le recyclage des pneumatiques est un sujet important de l'avenir pour la société. COMACAT vise également l'exportation de son savoir-faire dans la zone Afrique. Tous nos projets sont liés à la relation des secteurs public et privé. Les industries sont créatrices d'emplois. Dans ce sens, elles sont importantes pour le développement de Madagascar.

Pour conclure, que souhaitez-vous rajouter ?
Je remercie tous nos clients de leur confiance et leur fidélité. Ce, depuis plus cinquante cinq ans. Nous avons développé un savoir-faire particulier, nous avons promu comme valeurs l'expérience, la modernité, le respect et la disponibilité pour nos clients. Nous sommes également fiers des employés de la COMACAT qui font chaque jour un travail remarquable pour satisfaire nos partenaires et, sans qui, nous n'aurions pas ses résultats. Je souhaite pour le futur que nous conservions le même état d'esprit que j ai pu apporter depuis trois années, tout en mettant en avant le respect envers nos clients et nos employés.

Marcel
RAMANANDRAIBE

“La **Chocolaterie Robert** a été **primée** plutôt par ses **efforts** que par sa réussite”

Marcel Ramanandraibe, PDG du Groupe Ramanandraibe est un acteur majeur de l'économie malgache. Ses interviews sont rares et ses propos d'une étonnante justesse. Rencontre avec cette personnalité emblématique.

Andriamanambe RAOTO
Gino RAMIADAMAHEFA

LA CHOCOLATERIE ROBERT S'EST UNE NOUVELLE FOIS DISTINGUÉE EN OBTENANT LE PRIX DE LA FRANCOPHONIE ÉCONOMIQUE À BRUXELLES. QUELS SONT LES FACTEURS DE CETTE RÉUSSITE ?

Il s'agit du Prix de la Francophonie économique du pays organisateur du 16ème sommet. Il faut faire une précision : nous avons été sélectionnés parmi les entreprises malgaches. Parmi toutes ces industries de la Grande île, la Chocolaterie Robert est certainement l'une des plus petites. Elle est considérée et perçue comme étant toujours une industrie artisanale. Sa capacité de production est de l'ordre de 600 tonnes de cacao par an. En Europe, les plus petites chocolateries traitent au moins 6 000 tonnes de cacao annuellement.

D'APRÈS VOUS, POURQUOI LA CHOCOLATERIE A-T-ELLE ÉTÉ PRIMÉE ?

Je ne connais pas les critères d'attribution de ce prix. Je pense plutôt qu'il récompense les efforts déployés par la Chocolaterie Robert au cours de ces 6 dernières années. Jusqu'en l'an 2000, la Chocolaterie s'était intéressée exclusivement au marché local. Mais à partir de cette date, elle avait ressenti le besoin de chercher de nouveaux débouchés car le marché malgache est assez saturé. Et depuis, beaucoup d'efforts ont été déployés et ce à plusieurs niveaux. Nous avons commencé par ouvrir en Angleterre un centre de marketing international. Un directeur y travaille en permanence pour déployer le marché. Simultanément, pour répondre au marché extérieur, nous avions fait beaucoup de travaux de réhabilitation d'équipements dans notre usine sise à Antananarivo. En effet, exporter nécessite le respect des normes de production très strictes. Par la suite, nous nous sommes attelés à une intégration par l'acquisition de 1720 ha de terrain à Ambanja dont une grande partie est destinée à la production de cacao. C'est peut-être la conjonction de ces efforts à trois niveaux qui nous a fait sélectionnés pour être lauréat Prix de la Francophonie économique.

POUR LA CHOCOLATERIE ROBERT, QUELLE EST L'IMPORTANCE DE LA FILIÈRE CACAO ?

Jusqu'à l'an 2000, nous avons à peu près navigué dans des eaux calmes. Nous avions une source d'approvisionnement stable et un marché malgache conquis. À partir des années 2000, le monde avait, en quelque sorte, découvert le cacao de Madagascar, même si c'est un cacao qui a toujours existé. Le groupe Valrhona, l'un des plus grands chocolatiers du monde, avait focalisé son effort de marketing sur le cacao de Madagascar, qualifié d'« exceptionnel » dans la mesure où son taux de casse claire est très élevé de l'ordre de 15 à 17% alors que pour les autres pays producteurs, il est de l'ordre de 2 à 3%. C'est le criollo – la catégorie considérée comme étant la meilleure au monde – qui est à la base de ce cacao à casse claire. À l'origine, c'est cette catégorie criollo avait été introduite à Madagascar, par la suite des cacaos hybrides sont apparus. Malheureusement, la production de cacao à Madagascar est petite, elle est à peine entre 7 à 8 000 tonnes. La région productrice à Madagascar est très limitée. Pour faire une comparaison, le cacao est comme le vignoble. Il est beaucoup question de terroir. S'il est bon dans un endroit, il n'est pas évident qu'il le sera ailleurs. Aujourd'hui, le seul terroir établi est celui de Sambirano. C'est de cette vallée, près d'Ambanja, que provient l'essentiel de la production. Le cacao s'y développe dans des zones alluvionnaires et fertiles, délimitées par une chaine de montagnes à l'arrière et par la mer au devant. La superficie est donc difficilement extensible à cause de ces barrières naturelles. Il faudrait plutôt améliorer le rendement des plantations.

DANS QUELLE MESURE CES CHANGEMENTS DE DONNE ONT-ILS EU UNE INCIDENCE SUR VOS ACTIVITÉS ?

Cette production de niche, la Chocolaterie Robert l'a toujours exploitée. Jamais elle n'a mélangé deux sortes de cacao, elle a toujours également travaillé d'une manière exclusive le beurre de cacao malgache et ce contrairement aux autres chocolatiers. Depuis que le groupe Valrhona a fait grand bruit autour du cacao malgache, cela a entraîné une envolée des prix. La Chocolaterie Robert a été bouleversée par la hausse des prix. Elle a été obligée de s'approvisionner à Ambanja aux prix du marché obtenables à l'exportation. Le paysan vend à celui qui achète au meilleur prix. C'est la raison pour laquelle nous avons été affectés.

MAIS VOUS AVEZ PU RÉSISTER À LA TEMPÊTE…

L'idée est simplement venue de nous intéresser à l'exportation puisque la Chocolaterie Robert a un savoir-faire en matière de chocolat. Une chose est certaine : le chocolat que nous produisons depuis toujours est le même que nous exportons, en termes de qualité. Ainsi, il fallait essayer de faire un marketing international autour du chocolat malgache. D'où la raison des efforts. Les concours auxquels nous avons pris part à l'extérieur, nous ont fait connaître à l'international. Tel qu'il est vendu, le chocolat Robert est reconnu. Ensuite, les actions autour du chocolat « *made in* Madagascar » se sont enchaînées comme l'intégration de l'usine dans le contexte malgache. Si le chocolat vendu avec le label « origine Madagascar » est bien accepté, pourquoi le chocolat Robert ne pourrait-il pas se vendre à l'extérieur ? Je pense que ce sont ces efforts déployés ces six dernières années, de dur labeur, qui nous ont fait obtenir ce prix de la Francophonie économique.

CETTE OUVERTURE AU MONDE EST-ELLE INÉLUCTABLE OU LES INDUSTRIES PEUVENT-ELLES SE CONTENTER DU MARCHÉ INTÉRIEUR QUI EST QUAND MÊME ASSEZ VASTE ?

Il faut savoir quels sont les points forts de Madagascar. Sa superficie en est un. La Grande île peut être le grenier de beaucoup de denrées alimentaires qui pourraient être écoulées dans ses environs immédiats. Nous avons des îles voisines qui ont le pouvoir d'achat, mais qui n'ont pas la superficie pour faire de la production agricole. Je pense que le retour à la terre est un tournant qui mérite d'être pris au sérieux. Sur le plan mondial, la croissance démographique actuelle ne peut que renforcer cette potentialité de Madagascar à devenir un grand grenier agricole. Madagascar a cette chance d'être un si grand pays du point de vue superficie. Les autres domaines sont assez opaques. L'on parle des mines ou des sous-sols, or il n'y a pas de statistiques claires à leur sujet. L'on parle du secteur tertiaire (services, banques, télécommunication…) qui demeure entre les mains des étrangers. Au fond, ce qui nous reste, c'est la terre. Je pense qu'il ne faut pas la brader, mais il faut essayer d'en faire bénéficier toute la population malgache. Il y a des demandes dans divers domaines.

VOUS AVEZ ÉVOQUÉ QU'UN PAN DE L'ÉCONOMIE SE TROUVE ENTRE LES MAINS D'ÉTRANGERS ALORS QUE LE GROUPE RAMANANDRAIBE EST 100% MALGACHE DEPUIS 1927. QUELLES SONT LES RECETTES D'UNE TELLE LONGÉVITÉ ?

Notre groupe familial n'est pas le plus grand localement, mais il est certainement l'un des plus anciens. Je suis le dernier de la deuxième génération et je travaille avec 9 de mes neveux et nièces. La troisième génération est déjà bien là. Nous avons essayé d'être de simples opérateurs économiques nous tenant éloignés des tourments politiques qui bouleversent le pays. Si je vous dis que nous ne sommes pas l'un des plus grands groupes à Madagascar, c'est parce que nous avons choisi le chemin le plus difficile. C'est-à-dire être lié corps et âme au destin de Madagascar. La Grande île a connu des hauts et des bas comme le régime socialiste pur et dur ou les crises politiques incessantes. Tous ces évènements externes aux affaires ont beaucoup d'influence sur l'évolution d'un groupe. Pendant la période socialiste, nous avons été complétement délestés de nos activités principales qui étaient les exportations des produits de Madagascar (café, girofle, vanille…) devenues du jour au lendemain des monopoles des Sociétés d'État. Nous étions donc brusquement «dépouillés» de nos ressources et nous avions dû nous convertir dans des activités industrielles telles que le textile (Somacou), l'imprimerie (SME) ou la chocolaterie. Nous avons subi tous les avatars politiques et économiques qu'a connus le pays.

VOUS AVEZ CEPENDANT SU RÉSISTER, MALGRÉ TOUT.

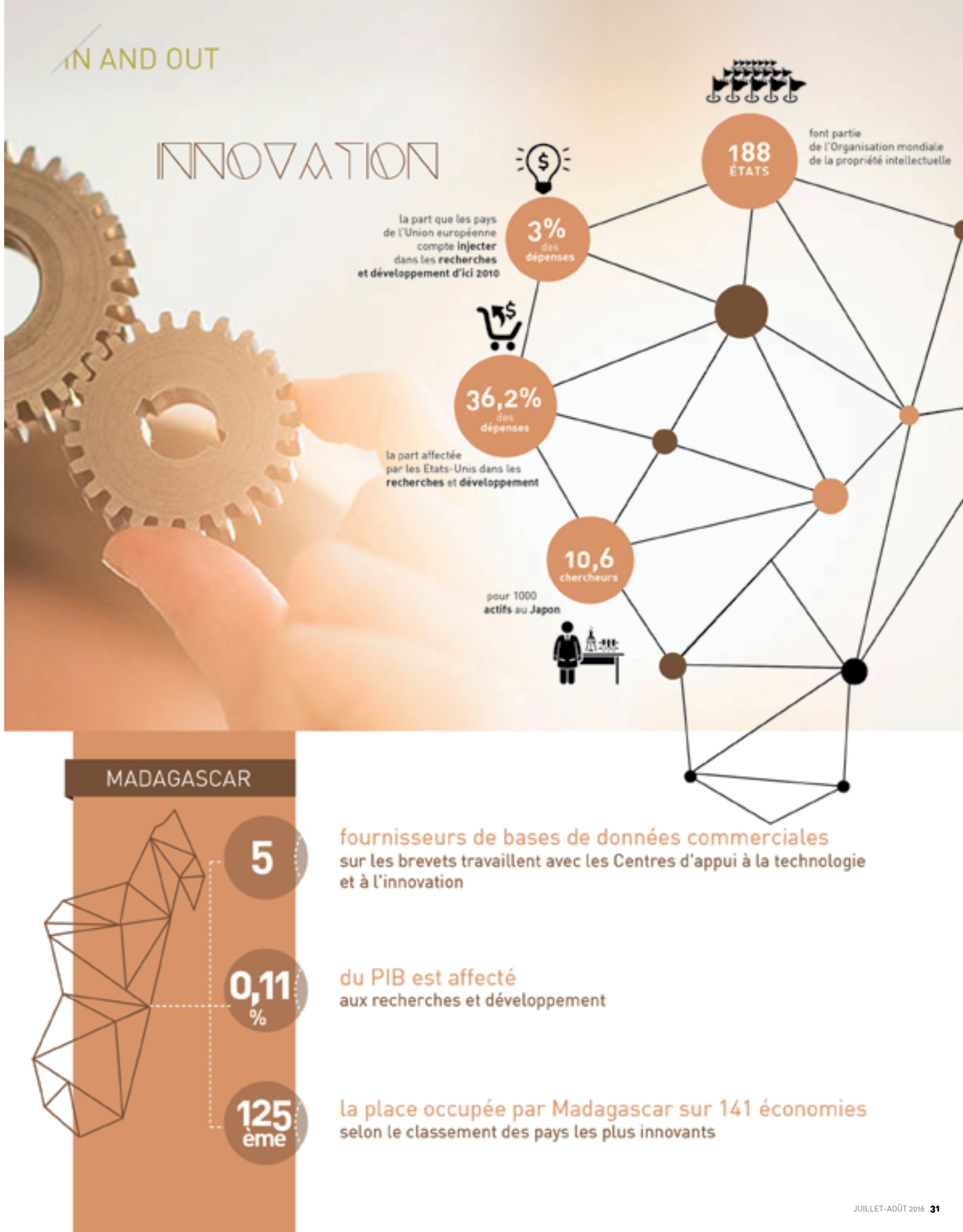
Nous avons essayé de survivre en persévérant. Nous avons cette éthique familiale selon laquelle nous avons un rôle à jouer dans notre pays en tant qu'opérateur économique. Nous avons également une approche plutôt «protestante» des affaires: travailler, épargner et investir…

COMMENT VOYEZ-VOUS LA JEUNESSE MALGACHE ?

Je suis persuadé que cette jeunesse a beaucoup de qualités. Non seulement, elle est bien formée et habile, mais elle coûte peu cher. Des cadres qualifiés venant de l'extérieur vous coûteront mille fois plus cher. Cependant, il faut aider cette jeunesse à s'insérer dans le processus de mondialisation. Dans d'autres pays, il y a des obligations pour les sociétés étrangères qui doivent intégrer des nationaux dans leurs capitaux et dans leur staff. À mon avis, ce sont des exemples qui peuvent aider la jeunesse à trouver des pistes. Je vous assure qu'elle est compétente, dynamique, souple et bon marché. Si les capitaux font défaut et que les jeunes n'arrivent pas à créer leurs propres sociétés il faut essayer de les faire intégrer dans les sociétés qui existent. Dans une structure, on peut aussi bien apporter des capitaux qu'un savoir-faire. C'est le mariage de compétences et de capitaux qui font qu'une entreprise prospère. A défaut d'avoir les capitaux, apportons le savoir-faire pour mieux nous insérer dans la globalisation. Généralement, aucun pays n'échappe à la mondialisation. Mais soyons lucides et analysons la situation spécifique de Madagascar. Qu'est-ce qu'il a comme avantages ? Sa superficie et sa jeunesse. Cette dernière peut travailler à Madagascar pour des sociétés qui sont installées dans le monde entier à travers des moyens de communication très performants et évolutifs qui peuvent réduire le monde à une petite dimension.

QUELLE EST VOTRE VISION POUR MADAGASCAR ?

L'interférence malsaine de la politique pèse beaucoup à Madagascar. Il y a d'autres facteurs qui à mon avis sont plus déterminants et qui attirent les investisseurs et qui peuvent faire épanouir la Grande île avec ses potentialités. Fâcheusement, le poids de la politique, de par sa nature partisane, handicape beaucoup. Favorisons la production par un environnement stable avec des règles de jeux claires et applicables pour tout le monde, et ce pays retrouvera sa place au soleil.



Mparany Maro Andrianina Ratsimbazafy
Fondateur de Liberty Shoes

« Je crois **dur comme fer** aux **valeurs de l'entreprenariat** »

Mparany Maro Andrianina Ratsimbazafy est un exemple vivant de la jeunesse qui innove et qui réussit. Il a été le lauréat du *startupper* de l'année 2015 par Total. Rencontre.

Hilda HASINJO & Andriamanambe RAOTO
Nirilanto RAMANAMISATA

UNE NOUVELLE MARQUE DE CHAUSSURES DANS UN SECTEUR LARGEMENT DOMINÉ PAR DES ENTREPRISES QUI ONT FORGÉ LEUR NOM DEPUIS DES DÉCENNIES, ET PAR LES IMPORTATIONS ?

Nous n'avons pas besoin de défier ceux qui sont déjà présents sur le marché. Le potentiel est encore très grand et le marché est vaste. Maintenant, la question est de savoir comment répondre à ce besoin. Nous avons décidé d'innover à travers la satisfaction des demandes de nos clients et des attentions personnalisées. Je crois que cela donnera la possibilité à Liberty Shoes de rester sur le marché.

QUEL GENRE D'INNOVATIONS AVEZ-VOUS LANCÉ ?

Si depuis un an Liberty shoes a su tenir le cap, c'est du fait de l'attention particulière qu'il porte à sa clientèle. Un de nos faits d'armes est que nous n'avons pas eu recours aux publicités médiatisées. Nous nous sommes faits discrets, mais nous avons utilisé le plein potentiel des réseaux sociaux. Je crois beaucoup aux potentialités de ce medium puissant qui est à la fois gratuit et accessible. Nous avons établi notre business autour de Facebook. À travers notre page, nous pouvons interagir avec notre clientèle qui, par la suite, peut faire valoir ses droits. Du point de vue production, je peux affirmer sans trop de prétention que nous offrons des articles de qualité. Le secret ? Nous avons fait l'acquisition de machines qui nous permettent de travailler dans d'excellentes conditions. Nos matières premières sont de qualité afin de garantir la durabilité des produits et nous avons aussi investi dans un personnel qualifié.

IL VOUS A DONC FALLU INVESTIR DE MANIÈRE CONSÉQUENTE. N'AVEZ-VOUS PAS FAIT APPEL À DES INSTITUTIONS BANCAIRES POUR VOUS ÉPAULER ?

La gestion d'une entreprise passe par un choix judicieux d'investissements à faire. Pour ma part, je n'ai pas fait appel aux banques car les produits « plaidaient » en ma faveur. Nous avons bénéficié d'une vraie publicité gratuite grâce aux clients satisfaits qui nous recommandaient. L'effet bouche à oreille a tourné au maximum, si bien que je n'ai pas eu de difficultés particulières à consolider l'assise financière de mon entreprise. J'ai aussi usé au maximum du concept « satisfait ou remboursé ». Cela m'a valu la confiance des acheteurs. Sur le plan économique, comparés aux prix pratiqués sur le marché – articles locaux et importés confondus – nous nous positionnons dans la gamme accessible du marché. Ce qui nous permet de séduire un maximum de clients potentiels.

QUELLES SONT LES DIFFICULTÉS AUXQUELLES VOUS VOUS ÊTES CONFRONTÉ ?

Il s'agit surtout de la main-d'œuvre. La fabrication artisanale de chaussures est un art. Il faut un bagage particulier et un savoir-faire pointu pour en maîtriser le processus. Il faut dire que les cordonniers qualifiés ne courent pas les rues à Madagascar. Ce fut réellement la croix et la bannière pour moi avant de trouver une main-d'œuvre qualifiée qui accepte surtout de former les jeunes et de transmettre leur savoir. Il faut réellement favoriser les formations professionnelles des jeunes. Nous avons des matières premières de premier choix que l'on peut valoriser et transformer. Cela permettra d'engendrer du travail.

JUSTEMENT, COMMENT TROUVEZ-VOUS L'ENVIRONNEMENT DES INVESTISSEMENTS À MADAGASCAR ?

Je peux dire que dans ce domaine, je suis un chanceux. J'ai toujours eu l'appui dont j'avais besoin pour mon affaire. Au début, j'ai été au bon endroit au bon moment. J'ai eu la chance d'avoir fait une rencontre qui a fait basculer mon destin. La personne m'avait aiguillé sur l'opportunité d'affaires que représente le secteur de la chaussure. Elle avait également le matériel nécessaire. Il suffisait juste d'investir un peu. Par la suite, mon parcours a épousé une courbe ascendante. J'ai été choisi pour être le « *startupper* » de l'année par Total Madagascar qui a adhéré à mon idée. Précisons, cependant, que les jeunes entrepreneurs n'ont pas tous la chance que j'ai eue. À Madagascar, il est très difficile de démarrer une affaire. Les crédits ne sont pas accessibles et le soutien de l'État est quasi inexistant.

SELON VOUS, QUELLES SONT LES CAUSES DE CE DÉSINTÉRÊT DE L'ÉTAT ?

Je pense que c'est un réel manque de volonté. Nous n'avons jamais eu cette culture de l'entreprise et l'État non plus. Je crois dur comme fer aux valeurs de l'entrepreneuriat qui génère une chaîne de valeurs importante. Si la création d'entreprises formelles est favorisée, cela permettra d'engendrer des sources de revenus conséquentes pour l'État. Il lui incombe d'encourager les jeunes à investir et à créer des entreprises. Heureusement pour nous, le secteur privé promeut les initiatives des jeunes qui ont des idées.

QUELS APPUIS SONT NÉCESSAIRES POUR « DOPER » L'ENTREPRENEURIAT LOCAL ?

Il y a vraiment beaucoup à faire. Par exemple, l'accès aux microfinances doit être simplifié et les taux abaissés. Sinon, il appartient également à l'Etat de protéger les labels « *Vita Malagasy* » et de restreindre, voire limiter, les produits qui les concurrencent. Si l'on veut des résultats concrets, il faut prendre ces décisions. Si nous laissons les étrangers s'enrichir ici, ils le feront. Des décisions politiques doivent être prises par l'État, dans la protection de nos entrepreneurs. Mais pour ce faire, il faut afficher une volonté sans faille.

QUELLES SONT VOS PERSPECTIVES SUR LE MOYEN ET LE LONG TERMES ?

D'ici la fin de l'année, nous allons ouvrir des boutiques à Antsirabe et à Fianarantsoa. Le marché malgache est encore très vaste. Je caresse le rêve de mettre le « *Made in* Madagascar » sur le même piédestal que le « *Made in Italy* ».

Texto

TPE ET START-UP AU CŒUR DE L'ACTION ÉCONOMIQUE

Dans le cadre d'un marché de travail de plus en plus concurrentiel, l'entrepreneuriat est présenté comme étant une alternative crédible. L'émergence de plus en plus de Très petites entreprises (TPE), de Petites entreprises (PE) et de Moyennes entreprises (ME) est palpable malgré les écueils qui jalonnent les parcours de ces structures (problèmes structurels, concurrence déloyale, financements, etc.) Les exemples comme le parcours de Mparany Maro Andrianina Ratsimbazafy, à travers Liberty Shoes, sont prometteurs pour la jeunesse et devraient inspirer les institutions bancaires classiques à accompagner ces entrepreneurs, ce qui est encore rare dans notre pays.

La taille du marché intérieur malgache est un argument en faveur de ces « micro entrepreneurs » - petits par la taille de leur entreprise, mais grands par leur ambition. « *Le marché malgache est estimé à, au minimum, cinq millions d'actifs. Ce sont autant de cibles pour nos activités. Imaginez ce que l'on peut faire dans ce marché. C'est un marché prometteur* », estime Mparany Maro Andrianina Ratsimbazafy. Lors du prochain Salon de l'industrie, initié par le SIM, ces petites structures seront valorisées et mises à la place qu'elles méritent.

© Mamy Randrianasolo

DESIGN

Doper la performance des entreprises

Le design fournit un avantage concurrentiel éprouvé dans le monde des affaires. C'est ce que résume en substance le designer italien Giulio Vinaccia.

© ONUDI/Projet Tsara

Que vous soyez un entrepreneur en pleine création de son entreprise, un fabricant bien implanté développant une nouvelle gamme de produits, un cabinet d'avocats envisageant de digitaliser son service, ou une multinationale élaborant une nouvelle stratégie d'entreprise le design vous donnera une longueur d'avance.

HUB INCONTOURNABLE En nous basant sur des données provenant de différents coins de la Terre, nous sommes en mesure de démontrer que les entreprises qui ont recours au design sont plus rentables que celles qui ne l'utilisent pas. De plus – si le design fait partie intégrante du processus d'innovation – le retour sur investissement sera plus rapide que s'il est utilisé comme simple outil de modélisation. Les résultats peuvent se voir sur le plan international. Des grands noms, allant de Lego à Velux, ont fait du Danemark un hub incontournable en termes d'innovation. Ce qui n'est pas sans surprendre lorsque l'on sait que 93% des entreprises Danoises ont recours au design. Lorsque le celui-ci est une composante majeure de la stratégie d'une entreprise, il a été prouvé que celle-ci se dirige vers un succès à long terme. Les recherches menées sur le marché boursier américain ont démontré que sur une période de dix ans, les entreprises évoluant de pair avec une culture de design ont été de 228% plus performantes que les autres de l'index S&P.

MODÉLISATIONS Les designers travaillent dans une multitude de secteurs, de la mode, jusqu'à l'expérience du consommateur en passant par l'architecture et le graphisme. Mais l'image d'un designer est quelque peu différente de la réalité. Nombreux se trompent en pensant que le designer décide simplement de certaines modélisations en se basant sur l'aspect artistique. En fait, cela ne représente qu'une partie de son travail. Son réel objectif est un processus qui doit l'emmener vers les meilleurs résultats en considérant les limitations. Les designers ne doivent pas forcément être des spécialistes pour pouvoir exercer leurs métiers. Ils doivent en revanche être des généralistes capables de recevoir les informations les plus importantes de la part de spécialistes comme les ingénieurs ou les marketeurs, et par la suite décider du fil conducteur à suivre. L'on pense que les designers et les ingénieurs sont souvent en conflit, mais la réalité est que les designers servent de guide qui déterminent les priorités.

PARAMÈTRES Un programme de formation en design doit combiner l'étude théorique et l'expérience produit en elle-même. À part la focalisation sur la solvabilité des problèmes de capacité, l'étudiant développera une approche centrée sur la nature même du problème. Ce qui confère l'habilité à déterminer les vrais paramètres relatifs à chaque problème de conception. À force d'intuition et de vision esthétique, le designer va cultiver un raisonnement qui lui permettra de mieux comprendre ce qui motive ses choix de conception et ceux des autres également. La procédure d'enseignement se focalise sur la maîtrise de l'environnement et les tendances, la connaissance du marché, la résolution des problèmes relatifs au design et l'exploration des relations entre les gens et le système spatial. L'objectif est de pouvoir arriver à répondre aux besoins sociaux, des entreprises, des espaces de ventes ou des espaces publics. C'est dans ce sens que nous avons mis en place à Madagascar un programme Master avec la collaboration du Projet Tsara et de l'UNIDO. Essayez de suivre votre culture… Dans vos racines se trouvent la plupart du temps les meilleures inspirations.

Article issu d'une interview réalisée avec Giulio Vinaccia, *design consultant international* et enseignant-formateur à l'ISCAM

Iony Soraya ANDRIANTSITOHAINA

Directeur commercial des manufactures Parapluies Rajoely

Sous sa bienveillance, **Parapluies Rajoely** est devenue une **griffe reconnue** qui résiste **contre vents et marées** aux importations massives. Portrait.

Mammie FANAHIMANA & Andriamanambe RAOTO
Toky RAJAONA

CULTURE DE L'EXCELLENCE

Il faut constamment chercher le meilleur au lieu de se contenter de l'à peu près. La culture de l'excellence distingue les meilleurs des autres. À Madagascar, nous avons la mauvaise habitude de nous satisfaire de la culture de « l'échantillon », nous ne savons produire que des articles en petite quantité. Or, il est impératif d'être toujours constant dans la qualité. La condition *sine qua non* de l'excellence est l'existence d'une culture qui la favorise.

AMBITION

Dans tout ce que l'on entreprend, il faut se dépasser. La perfection n'existe pas, mais le cheminement dans ce sens peut se faire. Pour moi, l'ambition comme valeur signifie que j'inscris dans mes priorités le goût du challenge, la recherche d'objectifs – qualitatifs ou quantitatifs – de haut niveau, la volonté de s'élever. L'ambition porte de grands projets avec comme finalité de les mener à leur réussite. Toute entreprise et tout individu doivent avoir une ambition.

LOYAUTÉ

C'est une notion importante dans une entreprise et dans la société. Il faut être loyal(e) envers sa société, son environnement, ses collègues… Au vu de ce qui se passe actuellement, cette notion a été totalement galvaudée. L'enrichissement se fait par le biais de la mise au ban de l'éthique et de la loyauté alors que c'est un moteur essentiel pour un environnement sain. C'est un contrat moral établi qu'il faut respecter coûte que coûte.

FAMILLE

Je suis issue d'une grande famille soudée et unie. Je suis mère de trois enfants, c'est mon « cocon » un lieu de repli en cas de difficulté. La famille est pour moi une valeur refuge et centrale. J'estime qu'il n'y a pas plus grande richesse que la famille qui est au cœur de ma vie. Je place très haut cette notion sur mon échelle personnelle de valeurs. Elle me permet de me ressourcer quand j'en ai besoin.

SERVICE

Je suis très active dans l'humanitaire. Il faut donner le maximum de ce qu'on a reçu dans la vie. Le don de soi est une partie à part entière de mes actions, que cela soit à travers mon quotidien ou à travers une organisation internationale comme l'« *Inner Wheel* » dont je fais partie de manière active. On peut servir des causes, tout en étant dynamique professionnellement. Il suffit de bien aménager son emploi du temps.

BIO FLASH

Iony Soraya Andriantsitohaina intègre la société en août 2007. Sortante de l'ISCAM et titulaire d'un DESS en Techniques de commercialisation, elle s'investit dans les actions humanitaires, c'est la raison pour laquelle elle a intégré *Inner wheel*, un club de service au féminin. Convaincue par les valeurs de la concurrence saine, elle a aidé la marque Parapluies Rajoely à franchir les paliers depuis près de dix ans.

Innove ou MEURS

Toky RAJAONA
Catmouse JAMES

Pourquoi changer ce qui a marché auparavant ? Pourquoi sortir des sentiers battus ? Pourquoi communiquer ? Pas le temps, pas d'argent, pas sûr, pas pour le moment, à quoi bon innover… ! On connaît le refrain.

ÉLARGIR SA ZONE DE CONFORT Au-delà de tout progrès technologique, le constat est sans équivoque. Nous sommes juste à « quelques poils » de l'homme des cavernes. Nous sommes programmés pour la survie et non pas pour prendre l'initiative du changement. D'une part, notre instinct primitif nous conditionne à vivre dans la sécurité et le conformisme. D'autre part, le coût du risque prend le dessus sur le goût du risque. Nos jambes sont en coton face au changement. La peur de l'incertitude et la crainte de l'échec ont dressé un mur face à l'envie de penser différemment, de faire autrement. Résultat, l'on est frustré que rien ne bouge alors que l'autre avance.

AVANCER Le mot japonais *Kaizen*, traduit communément par « amélioration continue », illustre cette volonté de changer pour le meilleur en cassant les codes du « *on a toujours fait comme ça* ». Il est vrai que l'innovation a un prix mais la non-innovation génère des impacts plus importants : humains, financiers, sociaux, économiques... L'environnement change, les technologies évoluent, la concurrence est impitoyable et, en face, le client devient de plus en plus exigeant. Au final, qui n'avance pas régresse. Pire, meurt, écrasé par le poids de l'immobilisme.

« PENSER CLIENT » L'innovation n'est ni un mode ni une question de moyens. Innover ce n'est pas créer ce qui n'existe pas. C'est oser apporter LA touche qui fait la différence pour soi et pour l'autre. Plus qu'un état d'esprit, c'est une culture qui prend sa racine dans l'envie d'être plus attentif à la satisfaction du client motivé par le « *Better, Smarter, Faster, Cheaper* ». Au 20ème siècle, l'objectif d'une entreprise était de vendre plus et vendre mieux. De nos jours, les donnes changent avec une dimension plus humaine : comment mieux satisfaire plus de clients. Soutenir les idées nouvelles, encourager la créativité, accepter le risque… ouvrent les voies de l'excellence. « *La folie c'est de faire toujours la même chose en s'attendant à un résultat différent* », arguait Einstein.

BIO FLASH

Entrepreneur, coach personnel et professionnel, Toky Rajaona s'est forgé dans la communication publicitaire et l'édition. Sa démarche novatrice et profondément humaine soutient le développement de la puissance personnelle. Se définissant comme un « allumeur d'ampoule », il conçoit et développe des approches ludo-éducatives du changement par le biais du coaching, de séminaires de formation et d'ateliers.

da@mg-becom.mg

L'agence aux Idées à point !

becom

édition
communication
évènementiel

+216 34 31 458 12
office@mg-becom.com

CAMPAGNE
« IFALIO NY VITA MALAGASY »

Exalter le « *Vita malagasy* »

« *Ifalio ny Vita Malagasy, réjouissez-vous avec le Vita malagasy* ». C'est le laïus qui a été entonné en chœur par les membres du SIM et les grandes surfaces lors d'une campagne haute en couleur.

Andriamanambe RAOTO

© Toky Rajaona

Plus qu'un slogan, c'est un acte de partage pour le SIM. « *Ifalio ny Vita Malagasy* » a été le concept-pivot d'une campagne qui s'est étalée durant le mois de juin et qui a concordé justement avec les festivités de l'indépendance. Une date hautement symbolique.

NORMES ET QUALITÉS « *Les produits Made in Madagascar sont bien plus abordables et offrent une large palette de choix* », nous confie un père de famille. Une mère de famille, quant à elle, explique qu'acheter « *Vita malagasy* » fait partie de ses habitudes depuis de longues années. Un jeune homme, visiblement conquis, confirme pour sa part que « *le Vita malagasy est différent. Les articles sont de qualité* ». Le « *Vita malagasy* » a été exalté lors de la campagne initiée sous l'impulsion conjointe du Comité directeur du SIM et bien évidement des membres qui ont soutenu financièrement à 100% l'opération. 11 grandes surfaces, des enseignes Score et Shoprite d'Antananarivo, ont joué le jeu et ont accompagné ce mouvement en faveur des produits manufacturés et industriels locaux. « *Les produits Vita malagasy ont beaucoup évolué. J'ai été agréablement surpris. C'est que qui m'a décidé à en acheter* » explique un quadragénaire venu faire ses courses du côté de Shoprite Ambodivona.

MARQUES La campagne a été accompagnée d'une promotion à travers les médias (presse écrite, télévision et radio). Elle a également servi d'indicateur pour connaître la perception des consommateurs par rapport aux produits « *Vita malagasy* ». « *Nos produits respectent les normes de qualité requises sur le marché. Et nous incitons les Malgaches à les faire entièrement confiance* », lance-t-on du côté du SIM pour rassurer les consommateurs. Concrètement, les rayons des grandes surfaces partenaires ont été habillés aux couleurs de la Grande île et des signalétiques spécifiques ont été apposées aux produits du SIM pour mieux les identifier et pour mieux les mettre en lumière. Les clients ont bénéficié d'un sac pour chaque achat de plus de 5 marques SIM. Chez score Ankorondrano, d'autres ont eu droit à des paniers garnis. De nombreuses ambassadrices ont animé les ventes au détour des rayons des grandes surfaces. « *Ces dernières années, l'on commence à sentir les innovations apportées par les industriels locaux. C'est tout à fait louable et positif. Il faut continuer sur cette lancée* », conclut un père de famille convaincu par la nécessite du patriotisme économique. La campagne devrait être reconduite pour les prochaines années et s'étaler dans des périodes spécifiques comme les festivités de la nativité par exemple.

Texto

SUCCÈS SUR TOUTE LA LIGNE

La campagne « *Ifalio ny Vita malagasy* » a été organisée auprès de 6 magasins Shoprite (Alarobia, Ambodivona, Ampefiloha, Analakely, Talatamaty, Tsiadana) et 3 magasins Jumbo Score (Ankorondrano, Akoor Digue, Tanjombato) et 2 magasins Score (Antsahabe, Itaosy).
Cette campagne a été une occasion pour le Syndicat et les 18 membres disposant de marques référencées dans les GMS de promouvoir leur cheval de bataille : le « *Vita malagasy* ». Il s'agissait, entre autres, de produits frais, boissons, produits d'entretien, produits de beauté et homéopathiques, et de produits agro-alimentaires. Avec la collaboration de l'agence Becom, des activités (pose de PLV, animations, distribution de paniers) ont eu lieu dans tous ces magasins partenaires. Pour certains consommateurs, la campagne ne devrait plus se limiter ponctuellement.

CHRONIQUE

Le droit à l'innovation et le droit sur l'innovation

Mialy VALISOA

BIO FLASH

Mialy Valisoa est la directrice des éditions Tsipika - Jurd'ika. Gestionnaire de formation, elle est conseillère d'entreprises dans les domaines des réorganisations et de la gestion de changement. Elle travaille dans l'audit interne et le contrôle de gestion. Titulaire, entre autres, d'un Master Recherche en sciences de gestion, Mialy Valisoa est passionnée par le partage de connaissance et la socialisation.
livasoarasoma@gmail.com

Dans un sens large, l'innovation est le fait d'installer ou d'appliquer une nouvelle invention technologique ou un nouveau mode de penser. Pour une entreprise donnée, la course à l'innovation est devenue un facteur déterminant majeur face à la concurrence loyale, ou déloyale, et face à la mutation du monde. Le mode de consommation de notre société actuelle nous incite à mieux faire que nos anciens produits ou par rapport à ceux des concurrents. Nous investissons beaucoup dans la recherche et le développement, nous mobilisons nos droits de propriété intellectuelle et de propriété industrielle pour nous protéger des vols de procédés, de la contrefaçon…

Obtentions végétales

Quelles sont les organismes chargés de la protection et de la régulation de la propriété intellectuelle et de la propriété industrielle à Madagascar ? Pour l'octroi de titre et de brevets, l'Administration dispose de l'Office malgache des droits d'auteur (OMDA) et des droits voisins pour la lutte contre la contrefaçon des œuvres littéraires et artistiques. Mais également, cela incombe à l'Office malgache de la propriété industrielle (OMAPI) pour toute entité disposant d'inventions, de marques, de dessins ou de modèles industriels, de noms commerciaux, de dénominations géographiques et de noms de domaine.
Toutefois, les obtentions végétales et les circuits intégrés ne sont pas prévus par les dispositions de la loi malgache. Par contre, il incombe au titulaire du titre de surveiller les activités de ses concurrents et toutes autres sur le marché qui portent atteinte à ses droits et de les dénoncer. Cet acte peut faire intervenir plusieurs personnes ou entités : avocats, juges, douaniers, policiers, procureurs, autorités administratives, maisons d'édition et de publication, associations… Dans un premier temps, un règlement à l'amiable est possible entre celui qui dénonce et celui qui atteint aux droits de propriété privée. En second lieu, le titulaire peut intenter une action juridique contre l'auteur de l'atteinte avec ou sans l'aide professionnelle d'un conseil ou d'un représentant en propriété industrielle.

Soucis fondamentaux

Quelles autres régulations pouvons-nous instaurer pour l'innovation à Madagascar ? Une entreprise ou un pays qui affiche une balance technologique positive peut voir son développement économique baissé. En effet, il ne s'agit pas que d'innover pour démontrer la capacité créatrice ou d'inonder le marché de multiples inventions produites localement ou exportées, mais d'innover pour répondre à un certain besoin d'utilité. Sans entrave sur la créativité de chacun, d'autres soucis fondamentaux sont à considérer avant l'octroi du titre et du brevet, avant l'application des réformes et des innovations. L'on peut évaluer à partir des études d'impact de ces dernières : cela respecte-t-il l'environnement, produit-elle de la valeur ajoutée pour l'économie, est-ce conforme à nos valeurs ou aux enseignements que nous souhaitons pour les futures générations, cela ne porte-t-il pas atteinte aux droits et aux valeurs humaines ?

SALON DE L'INDUSTRIE

Le leadership économique du SIM mis en exergue

© Gino Ramiadamaheta

Le décor est planté. Les contours du salon sont connus. Ce sera un rendez-vous économique incontournable.

SIM

L'événement mobilise d'ores et déjà les acteurs de l'industrie à Madagascar avec une ouverture sur l'ensemble du tissu industriel opérant dans le bassin du sud-Ouest de l'océan Indien. Sans oublier le rôle de «vitrine» économique qu'il jouera dans le cadre du sommet de la Francophonie.

VISIBILITÉ EFFICIENTE «*Malgré la conjoncture, le syndicat des industries a tenu à ce que le salon ait lieu comme à l'accoutumée. Nous attendons 25 000 visiteurs. Le salon verra la participation d'au moins 250 entités et entreprises*» explique Fredy Rajaonera Président du SIM, lors de la conférence de presse donnée conjointement avec l'Agence Première Ligne. En interaction avec le Sommet de la francophonie, cet événement sera l'occasion de braquer la lumière d'une façon générale sur le secteur privé de Madagascar et de façon plus particulière sur les différentes sphères de l'industrie locale. Le salon va ainsi travailler pour qu'une visibilité efficiente et maximum soit mise au service d'une filière économique susceptible d'être un véritable levier de croissance pour le pays. «*Ce serait une occasion de donner un coup de pouce aux TPE et leur donner des conseils sur les disciplines à suivre ainsi que les axes de développement qu'elles doivent connaître*», a affirmé le Président du SIM.

PROFESSIONNALISME ET RIGUEUR Dominichini Ramiaramanana de l'agence Première ligne estime que «*le Salon sera une projection du leadership économique du SIM et de ses membres*». Des rencontres B To B et B To C seront organisées pendant la durée du Salon qui verra la visite des délégations – représentant les 80 pays – qui participeront au 16e sommet de la Francophonie. Dans ce cadre, les organisateurs travaillent de concert avec la commission de la francophonie concernée par le volet économique. Professionnalisme et rigueur seront donc les maîtres-mots pour offrir le meilleur de la Grande île et pour mettre en avant ses talents et son terroir riche. «*Nous allons mettre en exergue les produits Made in Madagascar pour que ceux-ci bénéficient d'une visibilité efficiente et maximale. Ce sera bénéfique à la filière économique*», conclut Fredy Rajaonera.

Texto

LA FRANCOPHONIE SE CONJUGUE AVEC ÉCONOMIE

La Francophonie n'est pas qu'un espace lié à la langue française, c'est également un terrain de jeu économique et un marché immense. Réparti sur les 5 continents, l'espace économique francophone représente plus de 13% du Produit intérieur brut (PIB) mondial et 20% des échanges mondiaux de marchandises. Ce sont autant d'opportunités qui attendent les industriels locaux. En termes statistiques, l'espace francophone attire par exemple à peu près 161 milliards de dollars d'IDE, soit environ 14 % des IDE entrants dans le monde. Une étude commanditée par le ministère des Affaires étrangères à la Fondation pour les études et recherches sur le développement international (FERDI) confirme que la langue française est aussi la langue des affaires et un outil au service de la croissance économique.

CHRONIQUE

ACCEPTABILITÉ SOCIALE

Au cœur des problématiques du secteur minier à Madagascar

Michael RANDRIAMANIRAKA · Executive Manager chez aequo.mg, conseils et développement

L'affaire Soamahamanina démontre encore une fois que l'enjeu majeur pour l'industrie extractive se situe à l'épicentre de l'acceptabilité sociale. Souvent, les opérateurs sont induits en erreur par leur propre négligence des aspects liés aux risques sociaux. Avoir un permis minier légal n'est pas garant de la viabilité des investissements dans le secteur minier.

Risque social

À Madagascar, avoir les licences légales à opérer ne signifie pas que l'exploitation est viable et cautionnée. «*Aleo halan'Andriana toy izay halam-bahoaka*» (mieux vaut être haït par le roi que par le peuple): ou l'importance du bon voisinage à Madagascar. Dans le cas de Soamahamanina, bien que l'opérateur soit légalement autorisé à exploiter, force est de constater que le risque social de l'investissement a atteint un tel niveau que le climat social sur place est au bord de l'explosion sociale. La force ne résout rien sur du long terme, il est difficile de ne pas croire que l'investissement est compromis, ou du moins l'exploitation est bloquée momentanément. Ce qui causera certainement des pertes économiques pour l'exploitant. Il est toujours recommandé d'avoir les permis légaux mais aussi d'initier en même temps les démarches nécessaires pour avoir le «*tso-drano*» ou bénédiction venant des communautés riveraines de la future exploitation minière.

Le non-dit

Le «*teny ierana*» est la première étape de la stratégie de communication vers l'acceptabilité sociale. À Madagascar, au-delà du «refus non exprimé», le «non-dit» est signe de résistance. L'acceptabilité se cache derrière le non-dit. Comme elle est dynamique, elle n'est pas acquise une fois. Elle doit être gérée continuellement par les experts de chaque compagnie. Concrètement, que faire alors? Tout est «simple». En théorie, l'entreprise doit donc consulter la population et documenter son projet – y compris les technologies utilisées – dès les premières étapes de sa conception afin de pouvoir démontrer sa logique environnementale et sociale, et l'adapter. Les parties prenantes souhaiteront toujours comprendre les impacts et savoir de quelle façon la compagnie prendra en compte ces préoccupations.

Equité intergénérationnelle

Ces dernières concernent, en premier lieu, l'environnement: diminution de la pression sur les ressources renouvelables et non-renouvelables, réduction de la pollution et des matières résiduelles, etc. Ensuite, les volets social et économique: création d'emplois durables dans la communauté d'accueil, distribution équitable de compensations adéquates par rapport aux impacts et équité intergénérationnelle, respect et intégration des divers groupes, etc. Dans la pratique, cette démarche nécessite beaucoup d'expertises en matière de mobilisation de connaissance locale et de mise en place de climat de confiance. La maîtrise des systèmes de communication locale («*teny ierana*») est *sine qua non*. Négliger l'acceptabilité sociale dans son plan d'affaires signifie accroitre ces risques sociaux. Les stratégies RSE doivent être basées sur les prérequis de l'acceptabilité sociale. C'est un travail d'expert professionnel qui accompagne les industriels pour sécuriser leurs investissements et impacter positivement sur la communauté locale.

BIO FLASH

Anthropologue de formation, Michael Randriamaniraka a toujours travaillé auprès des communautés locales. Pour la RSE proprement dite, il a déjà travaillé pour les industries extractives, pétrolières et du secteur BTP à Madagascar. Activiste environnemental et culturel, il a un fort ancrage local. Il a développé un important réseau auprès de la société civile malgache. Il est actuellement executive Manager - CSR Advisor d'aequo.mg, un cabinet spécialisé dans les conseils et développement notamment sur les questions sociétales des entreprises qui souhaitent s'engager dans une démarche de développement durable.

mrandriamaniraka@aequo.mg
www.aequo.mg

TUBE(S) DE l'Été

Juilletistes ou aoutiens, c'est votre heure de bonheur. Sortir les valises, déterrer les livres et surtout ne pas oublier l'essentiel à travers ces tubes de l'été.

NOMAD
Plus d'un tour dans son sac

Conçue à partir de matières premières purement locales, la ligne de sacs Nomad est née de l'imagination fertile de Jessica Rakotoarisoa. Les sacs Nomad ne sont pas que jolis et ne sont pas que des odes aux matières «*gasy*» (combinaison du raphia, avec du sisal et de la soie), ils sont également pratiques. Un petit dispositif photovoltaïque sur la façade et un mini-panneau solaire mou s'intègrent dans l'ensemble et permet de recharger tous types de smartphones. Il suffit d'y insérer son téléphone et la batterie se met à recharger automatiquement. Plus de panique (et plus d'excuse) pour ces chères dames constamment connectées.

Facebook : Nomad

TUNLAND FOTON
Fruit de la passion

Tunland est un pick-up fruit de la collaboration du manufacturier Foton avec plusieurs marques occidentales comme l'américain Cumins pour la technologie moteur, Getrag pour la boîte de vitesse, Dana pour le pont arrière sans oublier le géant Bosch en ce qui concerne l'électronique et le système ABS. Les lignes du Tunland sont fluides et harmonieuses. La face avant est dotée d'une calandre chromée avec au milieu, affiché majestueusement, l'écusson de la marque. Les optiques de phare sont proéminents et donnent au pick-up un look dynamique, un tantinet agressif. En rallye, le couple Davonjy et Sandy a prouvé localement sa robustesse en catégorie T2.

Disponible chez Ocean Trade

MANTASALY
Le kitesurf a le vent en poupe

L'été, c'est souvent la période des expérimentations. Pourquoi ne pas tomber sous le charme du kitesurf ? Ce sport de glisse consiste à évoluer avec une planche à la surface d'une étendue d'eau en étant tracté par un cerf-volant spécialement adapté. Madagascar regorge de quelques spots de qualité comme celui de Diego-Suarez et sa célèbre baie. Justement, Mantasaly – un établissement résolument tourné vers le tourisme vert – propose à la fois un hébergement de qualité et des sessions de kitesurf. Les 16 lodges se fondent parfaitement dans la nature et proposent une énergie propre. Dans un cadre enchanteur, les cours ou les pratiques de kitesurf se feront avec bonheur.

www.mantasaly.com

OMEGA SEAMASTER OCEAN « DEEP BLACK »
L'exploration à fond

Née avec la «*Dark Side of the Moon*», la révolution de l'horlogerie en céramique se poursuit aujourd'hui avec la collection exclusive «*Deep Black*» Omega, composée de quatre modèles ultra-perfectionnés qui associent la fonction GMT aux caractéristiques traditionnelles des montres de plongée. Pour la première fois dans la collection Planet Ocean, la carrure des montres a été façonnée à partir d'un unique bloc de céramique noire. Sur le modèle noir et celui en or Sedna 18K, les cadrans et les boîtiers en céramique ont été polis pour obtenir un aspect brillant. Les versions rouge et bleue, elles, sont brossées avec un effet mat offrant une meilleure lisibilité sous l'eau. Les lunettes unidirectionnelles sont également en céramique noire.
La montre «*Deep Black*» est résolument destinée aux passionnés de plongée. Capable de supporter une pression de 60 bars (600 mètres), elle est dotée de fonctions primordiales pour l'exploration sous-marine. La norme Master Chronometer. Les quatre montres «*Deep Black*» sont toutes équipées du calibre Omega Master Chronometer 8906. Ce mouvement résistant aux champs magnétiques jusqu'à 15 000 gauss, témoin du plus haut niveau d'excellence horlogère.

BURN OUT: LE FEU COUVE AU BUREAU

C'est un mal sournois, une terrible épidémie. Le *burn-out* ou «syndrome d'épuisement professionnel» menace aujourd'hui les actifs. Dans cet ouvrage, les journalistes Emmanuelle Anizon et Jacqueline Remy recueillent les témoignages d'hommes et de femmes qui parlent de leur burn-out avec la gravité de rescapés. Cette enquête montre à quel point le burn-out touche tous les métiers et tous les milieux sociaux. A lire, avant qu'il ne soit trop tard.

Mon travail me tue. Burn-out, pourquoi nous craquons tous de Jacqueline Remy et Emmanuelle Anizon, Collection EnQuête, Flammarion – disponible*

PRENDRE EN MAIN SON STRESS... SANS STRESS

Ce guide pratique bourré d'humour vous propose de devenir votre propre coach afin d'apprendre à gérer votre stress avant qu'il ne vous gère. Vous deviendrez ainsi un élément régulateur du stress de votre entourage. Vous pourrez très vite vérifier combien l'épanouissement est communicatif. Alors, n'hésitez pas, prenez-vous en main et coachez votre stress. Laurent Bertrel est maître praticien PNL et coach certifié, mais il est également sophrologue, praticien en communication Ericksonnienne et éducateur sportif.

Coachez votre stress par la PNL de Laurent Bertrel, Collection Psycho-soma, Dangles – disponible*

... temps libre

LA POLITIQUE SOUS UN AUTRE JOUR

La revue Politikà est un bimestriel qui traite des informations politiques, économiques, sociales ou culturelles aussi bien locales qu'internationales. Dans une époque où l'évocation seule du mot «politique» suscite chez beaucoup de vives réactions, de désintérêt visible, voire de dégoût et de rejet, ce magazine se veut être un pavé dans la mare en traitant des actualités et des analyses par une approche sérieuse et originale.

Politikà, revue bimestrielle éditée par la Fondation Friedrich Ebert et Becom

* Livres disponibles à la librairie-café Mille-Feuille, Behoririka, rue de Dr. Rasaminana - 020 22 384 75

Je m'abonne au magazine **Expansion Madagascar** pour :

- ☐ **Offre découverte** • 3 numéros : **27 000 ar** (soit 9 000 ar le numéro)
- ☐ **Offre privilège** • 6 numéros : **52 800 ar** (soit 8 800 ar le numéro)
- ☐ **Offre premium** • 12 numéros : **108 000 ar** (soit 8 000 ar le numéro)

Civilité Mlle ☐ Mme ☐ M. ☐

Nom _____

Prénom(s) _____

Société _____

Ville _____ **Pays** _____

E-mail _____ **Téléphone** _____

Adresse _____

A remplir et à renvoyer à l'adresse
12, rue Rainitovo, 1er étage, Antsahavola, Antananarivo 101, Madagascar

Pour tout complément d'information, veuillez nous contacter au **034 08 517 20** *et/ou à* **production@mg-becom.com**
Les informations sont destinées uniquement à l'agence et seront enregistrées dans notre fichier clients.

oceantrade

Tél. 020 23 303 03
email : oceantrabp@moov.mg
Oceantrade Co Madagascar

TIG OIL

FLEXIBILITÉ

QUALITÉ

PRÉCISION

SPÉCIALISTE DE L' EMBALLAGE EN PET

TECHNOPET
MADAGASCAR

Immeuble Ny Havana - Village des Jeux, Ankorondrano
Antananarivo 101 - MADAGASCAR
Tél: (+261) 20 22 230 16
contact@technopet.mg - www.technopet.mg