LE SIM
58 années pour l'Histoire page 12

REBRANDING
Devenir une Lovemark page 24

INTERVIEW
Nourdine Chabani optimiste page 50

SALON DE L'INDUSTRIE
Made in Madagascar page 58

Le magazine du Syndicat des Industries de Madagascar

expansiOn SPÉCIALE MADAGASCAR

ro 06 - novembre-décembre 2016 | Ar. 9 000

EXPANSION & MODERNISATION

Sainto
Boisson officielle
XVIe SOMMET de la francophonie
Antananarivo 2016

EM - 2016 - AR. 9 000
1 201601 090004

DZAMA
dzama.mg

Madagascar nous inspire

5 ÉDITORIAL. Pluralité singulière

Le SIM

8 ENTRETIEN. Fredy Rajaonera, le Président du SIM
12 HISTORIQUE. Le SIM, une organisation patronale de poids
14 MISSIONS ET ATTRIBUTIONS.
16 ACTEURS. Les Présidents successifs du SIM, les bâtisseurs
24 PANORAMA. Le SIM fait peau neuve

Madagascar

28 PANORAMA. Madagascar, une nouvelle aurore
30 TABLEAU DE BORD ÉCONOMIQUE DE MADAGASCAR.
32 PANORAMA. Industrie, la voie et la voix du développement
34 ENTRETIEN. Antonio Sanchez-Benedito, Ambassadeur et Chef de délégation de l'Union européenne à Madagascar
36 PANORAMA. Agro-industrie, un potentiel à fructifier
38 ENTRETIEN. Emmanuel De Tailly, PDGA du groupe Star
41 CHRONIQUE. Investissement à impact social, évaluons vos performances et vos responsabilités sociales
42 PANORAMA. Madagascar, réservoir de compétences 2.0
44 CHRONIQUE. De la performance individuelle des collaborateurs à la performance de l'entreprise
46 ENTRETIEN. Hugues Ratsiferana, Président de l'AMDP
48 PANORAMA. Investissements, dynamiser le secteur privé avec le *private equity*
50 ENTRETIEN. Nourdine Chabani, Ministre de l'Industrie et du développement du secteur privé
54 PANORAMA. Sage comme une image ? Surtout pas !

Le Salon

58 PANORAMA. Salon de l'industrie de Madagascar, le « *Made in Madagascar* » au rendez-vous
60 PROGRAMME INDICATIF DES CONFÉRENCES.
61 CHRONIQUE. Osons créer, faisons le premier pas et ayons des visions
62 PANORAMA. Start-ups, les héros de l'entreprenariat émergent
65 ENTRETIEN. Tahina Randriarimanana, lauréat de l'Anzisha Prize

58

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
Anjasoa RANDRIANASOLO
Miangaly ANDRIANALY

Directeur artistique
Nirilanto RAMANAMISATA

Directeur artistique junior
Gino RAMIADAMAHEFA

Attaché de production
Mampionona RASOLOARINONY

Secrétaire de rédaction
Pela RAVALITERA

Collaborateurs
Adrienne Irma RABEMANANTSOA
David Alexandre CALMEL
Elodie TROJANOWSKI
Hilda HASINJO
Michael RANDRIAMANIRAKA
Nathan RAHERIVELO
SIM
Tiana RAJOELISOLO

Crédits photos
Becom
EDBM
Gino RAMIADAMAHEFA
Mamy RANDRIANASOLO
Nirilanto RAMANAMISATA
SIM
STAR
Toky RAJAONA

Régie publicitaire et abonnement
office@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.

Pluralité singulière

Fredy RAJAONERA
Président du SIM

Madagascar est riche. Ce n'est pas une boutade. La Grande île possède des richesses dans plusieurs domaines. Elle est prospère, d'abord, grâce à ses 22 millions d'hommes et de femmes qui partagent une langue commune et qui ne rechignent pas à retrousser leur manche chaque jour. Elle est riche de ces travailleurs acharnés qui se réveillent avec le soleil et qui labourent avec hargne cette terre fertile où tout peut pousser. À Madagascar, la nature affiche son opulence et ses plus beaux atours à travers une « méga-diversité » singulière, soulignée par un taux d'endémisme exceptionnel des espèces de près de 80%, voire 100% pour certains groupes. N'oublions pas le climat et la géographie qui présentent d'étonnantes distinctions aux quatre coins de l'île. Ainsi, le voyageur peut facilement passer d'une jungle dense, dans la partie Est de l'île, à un paysage désertique digne des meilleurs films de *western* dans l'extrême Sud.

À présent, Madagascar veut devenir plus riche. La Grande île affiche l'ambition d'exploiter rationnellement ses matières premières tout en s'armant d'un tissu productif plus mature. La réalité est encore implacable : les Malgaches naviguent sur un radeau de prospérité tout en vivant dans le dénuement le plus complet pour un peu plus de 90% de la population. Car – nonobstant ses atouts indéniables et incontestables – la Grande île se trouve encore à la périphérie du développement alors que ses voisins îliens et ses cousins continentaux avancent rapidement. Les diverses tentatives de redressement initiées ont toujours buté sur des crises récurrentes qui ont réduit à néant les efforts entrepris.

La Grande île devra intensifier et densifier ses investissements industriels. Ce, afin que la croissance puisse mieux résister aux chocs exogènes et à ces crises ponctuelles qui jalonnent la route du pays. Pour ce faire, l'industrie est à valoriser. L'émergence économique de Madagascar et la transition d'une île ayant une économie à faible revenu à une économie à revenu intermédiaire, passeront forcement par sa capacité – et de tous les acteurs – à créer un secteur industriel compétitif. Or cela demeurera utopique si les entraves actuelles (énergie, transport, communication, etc.) continuent à persister. Le secteur industriel local fait du mieux qu'il peut malgré des coûts de transaction et de production plus élevés. Il donne l'exemple d'une chaine valeureuse et vertueuse, capable de prodiguer le bien-être à une large couche de la société. Les chiffres et les faits parsemés dans cette édition spéciale d'Expansion Madagascar en sont des preuves concrètes.

> **La Grande île affiche l'ambition d'exploiter rationnellement ses matières premières tout en s'armant d'un tissu productif plus mature.**

Ce 21ème siècle doit dorénavant être le synonyme d'un épanouissement économique, pour que la pluralité singulière de Madagascar ne soit plus qu'une accroche publicitaire. Il est important que la Grande île fasse preuve de réalisme et aborde la question de la politique d'industrialisation sous une perspective stratégique. Nous devons nous concentrer sur ce qui fonctionne, et non plus sur des convictions idéologiques.

PLANIFIEZ VOS VOYAGES TRANQUILLEMENT !
AVEC LE
PRÊT VOYAGE

FINANCEZ VOS VOYAGES EN FAMILLE
ET VOS DÉPLACEMENTS FRÉQUENTS

EN PARTENARIAT AVEC LA BFV SG

Possibilité de payer sur une durée de 6 à 60 mois

Offres soumises à conditions
Renseignements auprès des agences AIR MADAGASCAR

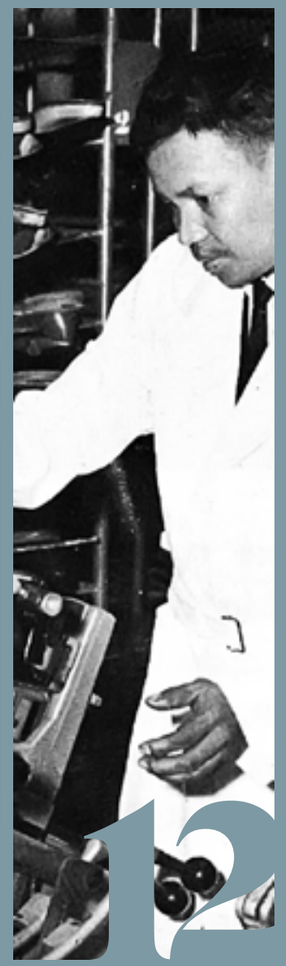
Vous pouvez réservez et achetez
votre billet sur www.airmadagascar.com

Contact : 22 510 00
www.airmadagascar.com

Air Madagascar

Le SIM

8 Le Président s'exprime



12 58 années pour l'Histoire

24 Devenir une *Lovemark*

Fredy
RAJAONERA

“Le **secteur privé** donne le **ton** du **développement** en **harmonie** avec l’**État**”

Le Président du SIM, et Directeur général adjoint de la Chocolaterie Robert, porte un regard lucide sur l’année qui s’est écoulée. Une rétrospective en grand format.

Andriamanambe RAOTO & Hilda HASINJO Gino RAMIADAMAHEFA

POURRIEZ-VOUS NOUS DIRE POURQUOI AVEZ-VOUS CHOISI LE SLOGAN « EXPANSION ET MODERNISATION » AU DÉBUT DE VOTRE MANDAT ?

Pour moi, le mot expansion désigne une progression du secteur industriel. On ne peut pas rester dans nos industries du 19ème et du 20ème siècle, l’innovation est importante. Qui dit innovation dit forcément modernisation, l’une ne va pas sans l’autre. Les outils de production doivent être à la hauteur, être à la pointe de la technologie et évoluer constamment.

C’EST UN CONCEPT FORT DE VOTRE PART, MAIS LA BASE PRODUCTIVE DE MADAGASCAR EST ASSEZ DÉSUÈTE CAR LES ÉQUIPEMENTS SONT OBSOLÈTES. COMMENT CONCRÉTISER CETTE EXPANSION DANS CETTE SITUATION ?

Dans un premier lieu, ce concept doit être véhiculé au niveau des acteurs économiques et ceux du secteur industriel. Dans un second lieu, le paramètre qui n’est pas négligeable est l’état du financement. Ce sujet a été présenté dans le projet de loi soumis aux commissions Industrie de l’Assemblée nationale et du Sénat, qui vont le défendre. Le président de la commission industrielle et le questeur du sénat ont déjà donné leur accord de principe pour soutenir les textes élaborés lors de plusieurs ateliers. Le processus a eu l’appui de la Fondation Friedrich Ebert et celui du ministère de l’Industrie et du développement du secteur privé.

SENTEZ-VOUS RÉELLEMENT CETTE VOLONTÉ D’AVANCER ENSEMBLE ?

Oui, cette volonté subsiste. Néanmoins, les mesures d’accompagnement ne sont pas encore concrétisées. Pour l’anecdote, nous nous sommes amusés à additionner le temps total que nous avons consacré aux différentes réunions avec l’État. Cela a débouché sur le chiffre de deux mois, trois semaines et dix jours. Ce qui est très important, même si nous n’allons pas dire que nous avons perdu du temps. L’intention est louable, mais il faut du concret. À travers la Loi sur le développement de l’industrie à Madagascar (LDIM), nous voulons cristalliser ces possibilités de développement de l’industrie.

CETTE ANNÉE A ÉTÉ PLACÉE SOUS LE SIGNE DE L’INDUSTRIALISATION, AVEC L’ÉLABORATION DE CETTE LOI, ET LA TENUE À MADAGASCAR DU SOMMET DU MARCHÉ COMMUN DE L`AFRIQUE ORIENTALE ET AUSTRALE (COMESA) QUI A EU POUR THÈME « POUR UNE INDUSTRIALISATION INCLUSIVE ET DURABLE ». PERCEVEZ-VOUS CELA COMME UN VENT DE CHANGEMENT ?

Un vent, c’est un vent ! Mais nous voulons du palpable, nous ne cesserons jamais de le réclamer. Ce mois de novembre sera marqué par le Salon de l’industrie, qui sera une véritable vitrine des réalisations de l’industrie locale. Cet évènement jouera un rôle très important en termes de communication et d’information pour les consommateurs locaux et internationaux.

DANS CE CHAPITRE, PENSEZ-VOUS QUE LES MALGACHES CONNAISSENT RÉELLEMENT L’INDUSTRIE LOCALE ?

Je pense qu’ils le connaissent. Mais ils ne sont pas forcément en connaissance de tous les produits issus des chaines de fabrication locale. Lors de ce salon, nous allons vraiment les surprendre à travers les articles qui seront explosés. C’est d’ailleurs notre but en promouvant le « *Vita Malagasy* ». Dans cette optique, nous avons décidé de moderniser le sigle du SIM, ainsi que notre logo, avec des couleurs plus attrayantes. Cela donnera une impulsion nouvelle au secteur industriel. Dans la même foulée, le slogan a été mis à jour. « *Tiako ny antsika* » a été adopté pour renforcer la notion d’appartenance auprès des consommateurs par rapport aux produits malgaches sur le marché local.

CONSOMMER 100% MALGACHE EST ENCORE UN GRAND DÉFI. POUR VOUS, QUELLE SERAIT LA POLITIQUE À ADOPTER DANS CE SENS ?

Actuellement, le secteur privé s’engage à donner le meilleur de lui-même aussi bien au niveau du conditionnement que de la qualité. Au niveau du secteur agro-alimentaire, par exemple, certains producteurs ont adopté la méthode de HACCP (*Hazard analysis critical control point*), qui est un gage de qualité et de respect des normes. Une autre action du privé consiste à tenir informé le grand public sur les articles qui sont à leur disposition. D’où l’intérêt d’organiser le Salon de l’industrie tous les deux ans.

CETTE ANNÉE, L’ÉNERGIE A ÉTÉ PARTICULIÈREMENT POINTÉE DU DOIGT. EN TANT QUE MEMBRE DU CONSEIL D’ADMINISTRATION, POUR LE COMPTE DU SIM, AU SEIN DE LA JIRAMA, POURRIEZ-VOUS DIRE SI LE DÉFICIT ÉNERGÉTIQUE SERA RÉSORBÉ ?

Certaines actions d’amélioration ont été entamées. Et malgré l’état désuet des matériels de la Jirama, elle a pu honorer l’approvisionnement en énergie, nonobstant les délestages récurrents. Je sais que beaucoup d’efforts ont été menés. Le président de la République a parlé d’une transition énergétique qui ne se fera pas du jour au lendemain. Mais nous espérons que le calendrier présenté aux bailleurs de fonds sera suivi. En tout cas, il est très difficile de redresser une société qui est en difficulté durant une dizaine d’année.

QUEL BILAN PEUT-ON TIRER DE CET EXERCICE 2016 POUR LE SIM ET POUR L'INDUSTRIE EN GÉNÉRAL ?

Nous avons travaillé main dans la main avec l'État. Nous avons été consultés à mainte reprises, en ce qui concerne les mesures correctives et certains traités, lors de l'établissement de la Loi des finances. Le SIM tiendra toujours le rôle de médiateur entre le pouvoir public et ses membres qui, rappelons-le, contribuent à plus de 25% au budget de fonctionnement de l'État. Ce qui lui confère le rôle d'interlocuteur incontournable.

ABORDONS LE VOLET DES INVESTISSEMENTS. EST-IL INTÉRESSANT D'INVESTIR À MADAGASCAR ?

Nous continuons d'investir dans notre pays car nous sommes persuadés que si nous ne faisons pas quelque chose, l'État ne bougera pas. Le secteur privé donne le ton. Il est le sang qui coule dans les veines du pays. Néanmoins, nous sommes «condamnés» à travailler avec l'État. Si ce binôme ne collabore pas en symbiose rien ne fonctionnera. Il est important que chacun prenne ses responsabilités vis-à-vis de cette réalité.

QUEL EST VOTRE MESSAGE POUR LES INVESTISSEURS À MADAGASCAR DANS LE CADRE DE CE SALON ?

Quand on parle d'investissement, il y a toujours une part de risque qui est importante. Mais la confiance doit régner entre les deux parties. Il faut avoir la «foi». Nous, en tant que chefs d'entreprises, avons la foi en une libre entreprise. Il faut avoir cette confiance pour pouvoir entreprendre. Sur l'autre versant, la question sur le facteur «moyens» subsiste, même si, à mes yeux, la confiance des investisseurs au pays est la plus importante. Dans ce sens, l'État doit tenir son rôle et assurer un «réalisme» constant afin de maintenir la stabilité à Madagascar.

COMMENT LES RASSURER ?

Quand on dit assurance, on parle de confiance. Elle doit régner entre le pays d'accueil et l'investisseur. Elle se reflète dans la continuité de l'État et la stabilité politique. Il fut un moment où les questions de rapatriement des devises ont été réellement discutées. Ce sont autant des signes de la volonté étatique pour rassurer les investisseurs.

CE CLIMAT DE CONFIANCE EXISTE-T-IL ACTUELLEMENT ?

L'État cherche encore ses voies. Certes, compte tenu de leurs obligations diplomatiques, les dirigeants doivent participer aux diverses rencontres internationales mais ils doivent aussi réfléchir à la politique interne et l'économie nationale. Même si je sais à quel point il est important de se faire une place dans le concert des Nations.

À TRAVERS VOTRE FONCTION, VOUS ÊTES UN TÉMOIN PRIVILÉGIÉ DE LA SITUATION NATIONALE, COMMENT AVEZ-VOUS PERÇU L'ÉCONOMIE MALGACHE DURANT CETTE ANNÉE 2016 ?

Je dirais qu'elle a stagné, malgré un petit élan positif. L'ariary, à certain moment, s'est raffermi avant de plonger. C'est un jeu assez dangereux. Il y a eu des projets qui se sont réalisés dans quelques secteurs. Malheureusement pour l'industrie minière, les coûts mondiaux n'ont pas été avantageux. Je dirais que 2016 est une année d'espoirs. Mais certains secteurs sont à renforcer. J'espère que 2017 aura comme leitmotiv cette fameuse relance dont on parle depuis plusieurs années.

LA STABILITÉ DÉCOULE-T-ELLE D'UNE BONNE SANTÉ ÉCONOMIQUE OU SERAIT-CE PLUTÔT L'INVERSE ?

Je dirais que la stabilité économique est primordiale. Si les besoins «primaires» de la population ne sont pas satisfaits, il y aura forcément déstabilisation.

QUELS SERONT LES RÔLES DE L'INDUSTRIE EN 2017 ?

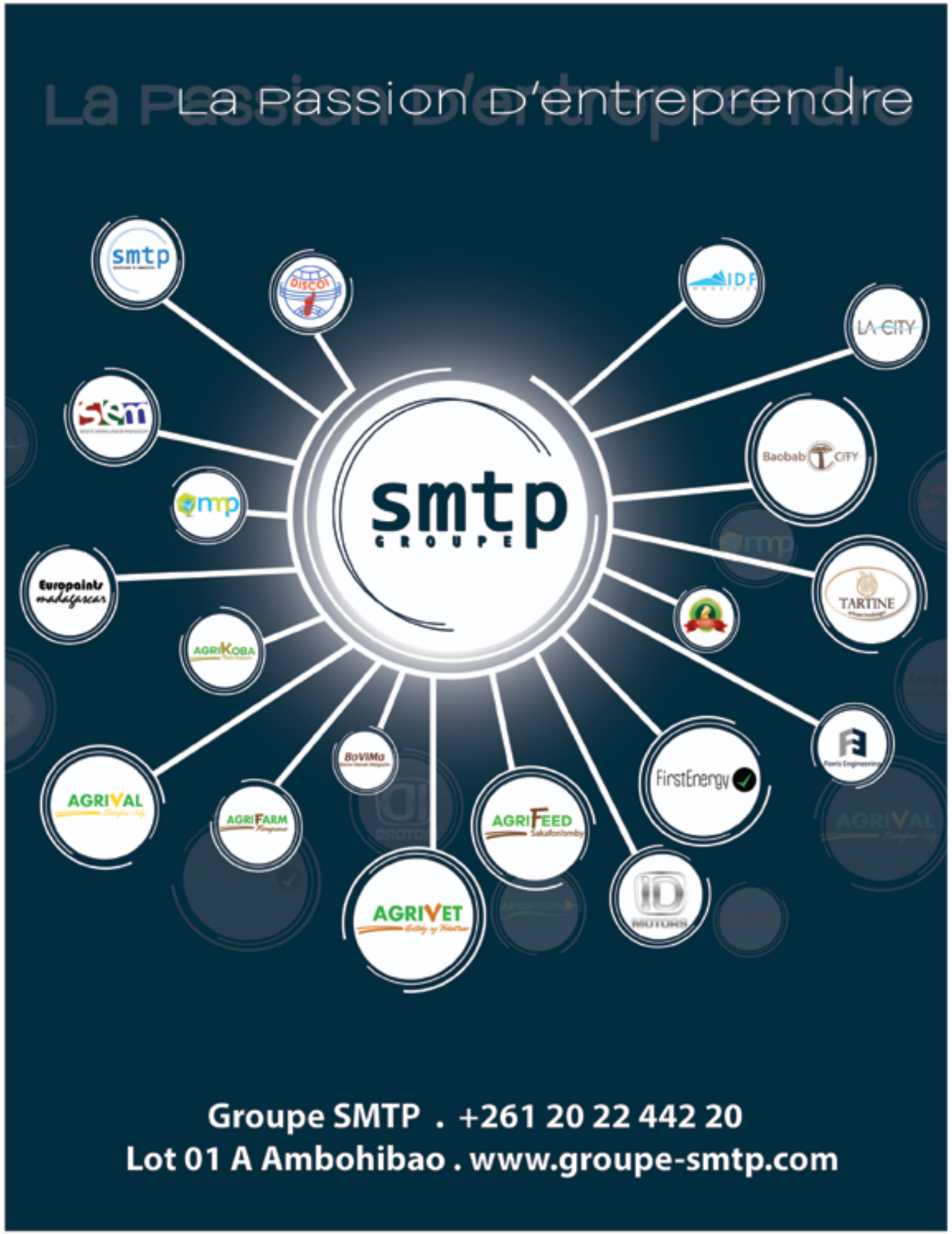
Encore une fois, les industries joueront un rôle très important. Des investisseurs locaux ont déjà créé des unités industrielles, ce qui représente un signal encourageant. En perspective de l'année prochaine, plusieurs gros projets dans le BTP ont déjà été présentés au ministère de l'Industrie. D'autres portant sur le volet agroalimentaire sont en train de voir le jour.

MADAGASCAR SUIT-IL LE MOUVEMENT AFRICAIN OU NAVIGUE-T-IL À CONTRE-COURANT ?

Nous avons notre propre spécificité. Nous sommes une île, nous avons nos us et nos coutumes mais nous partageons ce continent. L'Afrique doit être unie tout en sachant que chaque pays doit apporter sa pierre à l'édifice du développement.

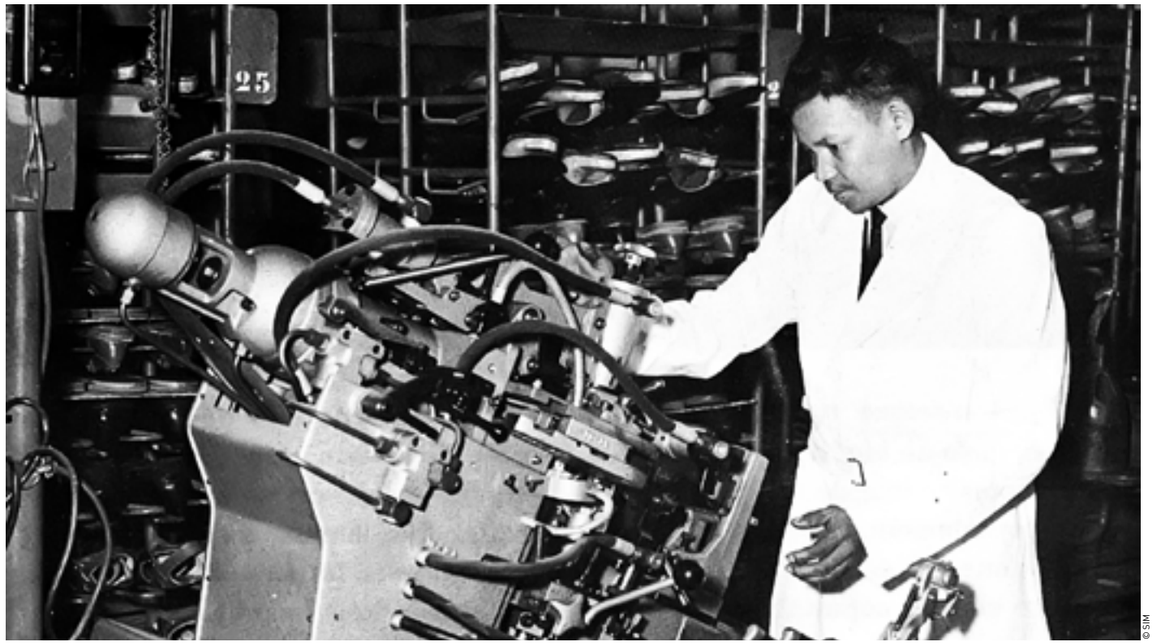
POUR CONCLURE, QUELLE VISION AIMERIEZ-VOUS PARTAGER ?

Je caresse l'espoir que l'on donne enfin l'impulsion tant demandée aux industries pour qu'elles aient la possibilité d'investir. La deuxième chose est de créer un environnement favorable qui englobe la sécurité. Et finalement, j'ose espérer que le domaine de l'énergie sera plus performant à l'avenir.



LE SYNDICAT DES INDUSTRIES DE MADAGASCAR

Une organisation patronale de poids



© SIM

58 années passées au chevet de l'industrie. Le SIM est un témoin attitré des mutations économiques et des crises traversées par la Grande île. Coup d'œil dans le rétro.

SIM

La destinée du SIM est intimement liée à celle du tissu industriel malgache car les fondateurs de l'organisation patronale ont été parmi les pionniers du secteur. Les noms de grandes figures y sont associés comme ceux des familles Andriatsitohaina, Ramaroson, Ramaholimiaso…

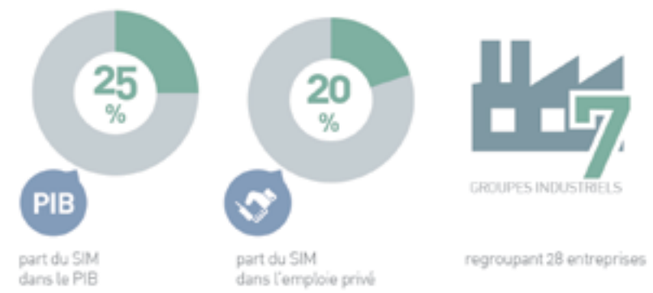
MUTATIONS Le SIM a vu le jour en 1958, deux années avant la proclamation de l'indépendance et au sortir d'une période coloniale marquée par l'exploitation des ressources naturelles. Au fil des décennies, le SIM a accompagné les bouleversements de l'histoire contemporaine malgache. Durant la deuxième République, l'organisation n'avait comme préoccupation que de se défendre pour exister durant une période où l'État socialiste avait la mainmise totale sur l'économie et sur les appareils productifs. Quand le pays a retrouvé le chemin de la démocratie, au tournant des années 90, les initiatives privées et les investissements ont commencé à affluer. Le SIM a surfé sur la vague. Les problématiques sur le chapitre industriel ont changé, tout comme les contraintes. La ratification par Madagascar des différents accords de libre-échange et l'intégration d'organisations régionales ont subitement modifié les donnes. Les missions du SIM ont évolué en suivant ces mutations. Aujourd'hui, le Syndicat a pour objectifs de protéger ses membres et de lutter pour leurs intérêts ainsi que ceux qui touchent à l'industrie.

INTERLOCUTEUR Le SIM a comme laïus de contribuer au développement des activités industrielles, par le regroupement des industriels, d'améliorer le professionnalisme de l'activité entrepreneuriale industrielle, de rechercher de nouveaux marchés, de partenaires… Selon la dernière étude publiée sur le *Poids économique du SIM* (2014-2015) – produite avec l'appui de la Fondation Friedrich Ebert (FES) – le Syndicat englobe 67 entreprises, sept groupes industriels qui comptent 28 entreprises et quatre associations professionnelles réunissant 112 entreprises. Au fil des décennies, le SIM est devenu un mastodonte économique. La même étude stipule que la proportion des investissements réalisés par les membres de l'organisation s'élève à 75% du total des investissements opérés par le secteur privé à Madagascar en 2015. Ce qui a généré un taux de recettes fiscales de près de 25%. La part de l'emploi créée par les membres du SIM au niveau du secteur privé est de l'ordre de 20%. Ce qui correspond à un peu moins de 50 000 emplois soit 80% de l'emploi total créé au niveau du secteur industriel. Le long de ces 58 années d'existence, le SIM est devenu un interlocuteur incontournable vis-à-vis des partenaires de l'industrie – comme les Partenaires techniques et financiers – et l'État.

JALON Le Syndicat est un poumon économique de la Grande île, même si, depuis des années, il s'époumone à réclamer un meilleur traitement et un environnement qui considèrerait les besoins impérieux de développement industriel local. Aujourd'hui, le combat est le même qu'il y a quelques décennies, même si ses formes ont changé. Le SIM a avalé les kilomètres mais le chemin parcouru demeure semé d'embuches. L'organisation patronale est convaincue que c'est par l'industrie que Madagascar pourrait émerger. Aujourd'hui, en collaboration avec la Fondation Friedrich Ebert et le ministère de l'Industrie, le SIM a lancé sur les rails un projet de Loi sur le développement industriel de Madagascar (LDIM) qui fera date et qui sera un jalon posé dans sa longue histoire. Pour le développement économique de la génération future, l'ambition est de porter le poids de l'industrie à plus de 25 % du PIB en 2020 contre 14 % actuellement. Il est impératif de réussir le passage vers une industrie à haute valeur ajoutée qui représente, au-delà d'un avenir hypothétique, un présent bien concret pour Madagascar.

> **Le Syndicat est un poumon économique de la Grande île [...]**

Chiffres clés



REVENDICATIONS POUR LE SECTEUR INDUSTRIEL

LE SIM EN PREMIÈRE LIGNE

Tout au long de ses 58 années d'existence, le SIM n'a jamais cessé de militer pour que le secteur industriel malgache soit considéré à sa juste valeur. Avec les autres groupements patronaux comme le Groupement des Entreprises de Madagascar (Gem), il a drapé les fonctions de porte-parole du secteur privé et a joué le rôle de porte-étendard du secteur industriel. Les sonnettes d'alarme que le Syndicat tire régulièrement font le plus souvent mouche et sont relayées par les médias et les Partenaires techniques et financiers.

La lutte contre la concurrence déloyale est l'un de ces combats auquel le SIM est à la première ligne. Malgré les bonnes volontés et les bonnes intentions affichées par l'État, la Grande île fait toujours face à cette problématique qui pèse de plus en plus auprès des industriels au fil des années. Si l'ouverture tous azimuts des frontières a eu des conséquences positives sur le secteur économique local, elle a occasionné des contraintes majeures sur l'appareil productif. Madagascar n'a pas su négocier habilement le virage de l'intégration régionale et des accords économiques.

À l'échelle mondiale, même l'Organisation mondiale du commerce (OMC) déplore que les membres du G20 aient accru leur stock de mesures protectionnistes. Le SIM a exhorté l'administration malgache à mettre en œuvre une politique soucieuse du secteur industriel local duquel dépend une partie de la population.

SIM
SYNDICAT DES INDUSTRIES DE MADAGASCAR

TIAKO NY ANTSIKA

VISION

"Communicant par ses valeurs, compétent dans ses démarches, autonome dans sa gestion, le SIM aspire à être un leader et un partenaire efficace dans le développement et la promotion du secteur industriel malagasy".

MISSIONS

Regrouper sur une base libre et volontaire, en un lieu commun, structuré et organisé, les organisations privées du secteur industriel malagasy

Faire la promotion et assurer le développement harmonieux du secteur dans le respect des valeurs de bonne moralité et d'éthique professionnelles reconnues

Le SIM agit en concertation avec les partenaires et acteurs du secteur industriel et les autres intervenants socio-économiques du pays. À ce titre, il assure la représentation de ses membres, la défense et la protection de leurs intérêts

| ACTIVITÉS DU SIM

- MEMBERSHIP
- RECHERCHE ET DOCUMENTATION
- COMMUNICATION
- SERVICES DIRECTS AUX MEMBRES
- LOBBYING
- MOBILISATION DES RESSOURCES
- ADMINISTRATION ET REPORTING

| BRANCHES D'ACTIVITES DES MEMBRES

INDUSTRIES :

- Agro-alimentaires
- Textiles et cuir
- Minières et extractives
- Métalliques et mécaniques
- Énergétiques
- Papiers, imprimeries, du carton et du bois
- Plastiques, caoutchouc et dérivés
- Chimiques et para-chimiques
- Pharmaceutiques, paramédicaux et cosmétiques
- Services particuliers aux entreprises (finances, communication, maintenance et certification)

Yama Vaovao

100% VOKATRA MALAGASY

Food & Beverage Madagascar
Immeuble Ny Havana - Village des Jeux Ankorondrano - Antananarivo 101
(+261) 20 22 234 44 contact@foodbeverage.mg

www.foodbeverage.mg

TIAKO NY ANTSIKA

Fabriqué et distribué par
FOOD & BEVERAGE MADAGASCAR

LES PRÉSIDENTS SUCCESSIFS DU SIM

Les bâtisseurs

10 Présidents se sont succédé à la tête du SIM depuis 1958. Ces capitaines d'industrie ont été les témoins des soubresauts de l'économie malgache au fil des décennies. Bio et paroles.

DE BOISMENU

Président de 1961 à 1964

Léopold RAJOELY

Président de 1973 à 1977

Rajoely est un membre fondateur du SIM avec Charles Andriantsitohaina et Rahaga Ramaholimihaso. Une fois ses études en ingéniorat à Toulouse en France accomplies, il revient à Madagascar où il intègrera Total en tant que Directeur de dépôt à Mahajanga. Parallèlement, il est consultant à la Jirama, la société nationale d'eau et d'électricité. Puis, Léopold Rajoely prend la tête de l'usine Sinpa. En 1980, il crée avec sa fille « Parapluies Rajoely » – qui est devenu actuellement Rajoely SA manufacture development. Cette griffe est très prisée sur le marché local avec des articles de grande qualité. Léopold Rajoely était également le fondateur de SOS Village d'enfants, une association qui redonne une nouvelle vie de famille à des fratries orphelines ou séparées de leurs parents.

Georges RAMANTSOAVINA

Président de 1988 à 1990

Dr Madé Razafintsalama

"LA MODERNISATION EST UN PROCESSUS INÉLUCTABLE ET PORTEUR DE PROGRÈS"

Dr Madé Razafintsalama, Docteur es-Sciences Sociales, *CEO and Founder* du groupe Gamo, Mado, Hydromado, Biomado et Gamtravel explique en quelques points les avantages du distributeur d'eau de source Sainto.

Le concept et le design de votre distributeur d'eau de source Sainto avec la bonbonne de 20 litres est, comme on dit, « tendance » et dans l'air du temps. Pouvez-vous nous en parler ?
La globalisation ne concerne pas seulement la libre circulation des hommes, des biens et des services. Nous assistons également à un phénomène très rapide de transfert de nouvelles technologies. Dans cette perspective, les produits manufacturés deviennent rapidement obsolètes, démodés et vieillissent très vite. L'industriel propose alors de nouveaux produits aux consommateurs afin d'améliorer et faciliter leur quotidien. C'est dans cette dynamique que Mado-Sainto a été la première à lancer sur le marché malgache la machine très moderne : des distributeurs d'eau fraiche et d'eau chaude ou water dispenser (pour les anglo-saxons).

Quels avantages offrent ces appareils pour ceux qui les utilisent ou ceux qui le faire dans le futur ?
Cet appareil présente trois gros avantages. Premièrement, elle peut simultanément fournir de l'eau de source naturelle Sainto à température ambiante ou glacée ou bien de l'eau chaude pour faire son thé ou son café en appuyant simplement sur un bouton. Ainsi, au matin, la famille à la maison n'a plus besoin de faire chauffer l'eau sur son « fatapera », sa cuisinière à gaz ou électrique. C'est un gain de temps considérable. Le deuxième avantage est qu'une bonbonne de 20 litres posée sur la fontaine distributeur d'eau représente 20 bouteilles d'un litre en PET (polytéréphtalate d'éthylène) qui ne vont pas être jetées dans la nature après usage. Dans votre acte d'achat d'une fontaine vous allez contribuer de par votre action à sauvegarder et à protéger votre environnement. Ce qui est un acte citoyen, responsable, soucieux du devenir de notre planète. Troisièmement, la fontaine distributrice d'eau est très pratique pour les collectivités (écoles, cantines), les banques, les organismes internationaux…

Pour vous que représente le concept de « modernisation » ?
La modernisation est un processus inéluctable et porteur de progrès. Par contre, comme tous phénomènes, il faut savoir la maîtriser pour que ce soit l'Homme qui soit son maitre et non elle (la modernisation) sa maîtresse.

Charles ANDRIANTSITOHAINA

Président de 1991 à 1995

Officier de la Légion d'honneur, Charles Andriantsitohaina est une figure tutélaire du monde économique malgache. Il est le Président fondateur du Groupement des entreprises de Madagascar (Gem) et il est également parmi les pionniers de l'industrie à Madagascar. Il a créé de nombreuses structures comme l'établissement Virio, une usine de fabrication d'accumulateurs, Prochimad (fabrication de produits chimiques de Madagascar), la société Malgache-nippone de viande concentrée (Manivico), une usine de conserve de viande, Prochimad mines sans oublier le groupe Ultima Média. Très engagé en faveur de la cause du secteur privé, Charles Andriantsitohaina était le chef de la délégation du patronat malgache à l'Organisation internationale du travail (Genève) depuis 1974. Il était également le fondateur et Président de la Jeune chambre économique de Madagascar.

Convaincu que le service public a un grand rôle dans le développement, il a occupé plusieurs postes dans l'administration malgache comme chef de cabinet du ministère des Travaux publics de 1960 à 1961, chef de cabinet du ministère d'État chargé de l'Économie nationale (1961-1965), Directeur de cabinet du ministère de l'Expansion rurale et de la Réforme agraire… Il a aussi occupé le poste de Président du conseil d'administration du Bureau de commercialisation et de stabilisation des prix du riz (BCSR). Charles Andriantsitohaina était le Président et fondateur de la ferme d'État de Vohimasina, une usine de viande. Il était aussi le Président de la société bananière de Madagascar (Sobamad). Charles Andriantsitohaina est une personnalité très écoutée dans le milieu économique de la Grande île.

Dates clés

1958
Création du Syndustrimad

1961
Mise en place commissions Industrie et Mines

1962
Le statut est modifié pour qu'autant Malgaches que Français puissent être président ou vice-présidents

1973
Mise en place de représentants régionaux du SIM

1975
Changement de la dénomination en SIM avec un logo

Patrick RAJAONARY

Président de 1995 à 2001

Patrick Rajaonary a fait ses études primaire et secondaire entre Madagascar et la France. Une fois le bac en poche, il intègre l'université d'Antananarivo pour obtenir son diplôme de maitrise en Économie. Avant son admission à la HEC Paris pour se spécialiser dans le Contrôle de gestion, il est magasinier, agent de comptoir, commercial et Directeur adjoint de l'agence tananarivienne de Roso. Après l'obtention de son diplôme à la HEC Paris, il revient à Madagascar et réintègre Roso en occupant le poste de Directeur financier. Patrick Rajaonary rejoint les rangs de Aro pour en occuper le poste de Directeur administratif et financier en 1985. Puis, il présidera la destinée de Somecrame, une agence de voyage et compagnie aérienne, avant de devenir le Président directeur général de la société Papeterie de Madagascar (Papmad), une référence dans le domaine de l'imprimerie locale. Engagé dans la vie politique, Patrick Rajaonary a occupé la fonction de maire de la Commune rurale de Fandriana, avant de se présenter à la présidentielle en 2001.

Naina ANDRIANTSITOHAINA

Président de 2001 à 2005

Spécialiste en gestion financière et économiste de formation, Niaina Andriantsitohaina suit des études en Contrôle de gestion et finance à l'Institut d'administration des entreprises d'Orléans. Il décroche un diplôme de Maîtrise d'économie option gestion financière. Il prendra les rênes du groupe familial très tôt. Dès 1989, il sera le Président du conseil d'administration, Administrateur délégué et Directeur général des sociétés du groupe Andriantsitohaina, telles Prochimad SA, l'Imprimerie Niag ou encore Orimbato SA. Il est également administrateur de diverses sociétés, comme la Société d'oxygène et d'acétylène de Madagascar (Soam), filiale du groupe Air Liquide, la Caisse nationale de prévoyance sociale (Cnaps) ou Madarail (Madagascar Railways) tout en étant un patron de presse influent.

Dates clés

2004
Proposition de Loi sur la concurrence et la protection des consommateurs

2007
Mise en place d'une direction exécutive

2007
Collaboration avec ministère du Commerce pour la mise en place des normes sur l'étiquetage

Samuel RAVELOSON

Président de 2005 à 2007

PAROLE : « *Comme pour tout syndicat, le rôle du SIM repose sur des revendications. Jusque-là, l'État n'a pas mis l'industrie à la place qu'il faut. Il n'a pas de considération particulière pour elle qui est pourtant le créateur d'emploi et de richesse par excellence et qui peut mener notre économie vers le développement. À titre d'exemple, au début des années 2000, des textes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur la protection du marché des Pays les moins avancés (PMA) sont ratifiés. Malgré l'existence de ces traités, Madagascar ne les a pas pris en compte. Le marché local a été très vite envahi par les produits importés dont beaucoup sont hors normes, mettant en péril nos industries. Le partenariat public-privé reste encore une utopie car il n'y a pas une harmonie entre l'État et le secteur privé. Si cette phase harmonieuse est atteinte, le SIM devrait changer de dénomination. Le syndicat, un terme assez revendicatif, n'aurait plus de raison d'être. Durant mon mandat, je me souviens particulièrement de la* grève des impôts *que nous voulions initier. Néanmoins, en étant conscients de leur statut d'entreprise citoyenne, la plupart des industriels ont fait machine arrière* ».

Hery RANAIVOSOA

Président de 2007 à 2011

PAROLE : « *Grâce au SIM, nos industriels affichent une plus grande cohésion. Si l'on explique et si l'on soutient à fond nos causes, nos interlocuteurs seront plus à l'écoute. Soulignons que le Syndicat a plusieurs interlocuteurs dont l'un des plus importants est l'administration. Grâce à sa pugnacité, la marche arrière de l'État sur l'application du Code de l'eau figure notamment parmi les batailles gagnées par le SIM. D'une manière plus globale, les pouvoirs publics invitent les Investisseurs directs étrangers à venir à Madagascar et leur offrent des avantages considérables. S'ils font de même pour les industries nationales, peut-être seraient-elles beaucoup plus développées à l'heure actuelle. Nous avons besoin de nous entraider* ».

STARINK

Gardez la qualité tout en faisant des économies

Les toners et les cartouches d'imprimantes sont un poste de dépenses important dans le monde professionnel. Savoir faire le bon choix est vital pour épargner du temps et de l'argent.

La marque Starink propose des toners et cartouches d'imprimantes compatibles de toutes marques.

ÉCONOMIQUE
Grâce à son procédé de fabrication, les toners et cartouches compatibles Starink proposent des prix allant de 30 à 70% plus économiques que les originaux. Solutions idéales pour les entreprises qui souhaitent faire des économies tout en maintenant la qualité de ses impressions, les toners et cartouches Starink offrent le même nombre de pages que les originaux avec une qualité très satisfaisante.

ÉCOLOGIQUE
Lorsqu'un fabricant d'imprimantes propose un toner, il dépose le brevet pour le modèle de toner. Il est donc impossible à un autre fabriquant de fabriquer le même. Le procédé de fabrication d'un toner compatible inclut le recyclage de toners et cartouches usagés. Cela permet d'avoir moins de déchets plastiques dans la nature. Opter pour un produit compatible, c'est aussi sauvegarder la planète.

QUALITÉ GARANTIE
Les toners compatibles sont souvent accusés à tort de poser des problèmes de compatibilité. Les toners Starink sont garantis. L'échange se fait dès réception de la réclamation. Le département recherches et développement de l'usine est en veille technologique permanente pour améliorer ses produits et aussi pour proposer des consommables pour les tout nouveaux arrivants sur le marché des imprimantes

CLIENTÈLE PROFESSIONNELLE
Interactive Computers est le distributeur exclusif des produits Starink sur le marché Malgache. Elle fournit aussi directement les entreprises tout en leur proposant des services adaptés aux professionnels. Les produits Starink sont disponibles chez vos revendeurs informatiques habituels pour l'utilisateur lambda.

+ 261 32 05 115 00 · + 261 32 05 201 28
+ 261 20 22 201 29 · +261 20 22 201 30
sales1@interactive-computers.com · sales2@interactive-computers.com
www.interactive-computers.com

star ink®
Interactive COMPUTERS

Stéphane RAVELOSON

Président de 2011 à 2015

Juriste de formation et ayant suivi quelques filières multidisciplinaires à Madagascar et à l'étranger, Stéphane Raveloson est Directeur général de la Socobis S.A. et gérant de sociétés. Engagé dans le domaine social et imprégné par l'idéal de « servir » du Rotary, il a été *Past President* du Rotary Club Antananarivo Ainga. Son engagement à aider son prochain s'est davantage souligné lors de son mandat de 2012 à 2013 en tant qu'adjoint du Gouverneur du district 9220. Homme de foi, il a été président du Sampana tanora kristiana Katedraly Analakely. Il est également diacre. Durant son mandat à la tête du SIM, sa devise a été « *Unissons-nous pour le renforcement de notre tissu industriel. Consolidons nos liens pour une meilleure compétitivité de nos entreprises* ».

La vision de Stéphane Raveloson est de donner à Madagascar un secteur industriel fort, uni, moderne et capable d'affronter le marché mondial. Tombé dans la marmite de l'industrie dès son enfance, il donne une grande importance au patriotisme économique. Ceci s'est traduit par des initiatives telles que l'organisation de la 1ère et la 2ème édition du Salon de l'Industrie de Madagascar, l'instauration du code d'éthique au sein des membres du SIM et l'initiation à la politique industrielle. Persévérant dans ses actions de soutien aux industries locales, il a lancé une campagne de sensibilisation sur la consommation du « *Vita Malagasy* » à travers le slogan « *Manjifa ny Vita Malagasy aho, tombony ho an'ny rehetra* ».

PAROLE : « *Unissons-nous pour renforcer notre tissu industriel. Consolidons nos liens pour une meilleure compétitivité de nos entreprises. Ma vision est de donner à Madagascar un secteur industriel fort, uni, moderne et capable d'affronter le marché mondial. J'appelle constamment à un élan de solidarité aux consommateurs. C'est à cette initiative que j'ai lancé une campagne de sensibilisation sur la consommation du vita malagasy véhiculée par le slogan « Manjifa ny vita malagasy aho, tombony ho an'ny rehetra », durant mon mandat. C'est dans ce cadre de la promotion du Vita Malagasy que nous avons organisé et initié le salon de l'industrie de Madagascar* ».

▸ Dates clés

2008
Changement de logo et de charte visuelle

2011
Suspension de l'application de l'arrêté sur les redevances en eau

2012
Première édition du Salon de l'industrie

2015
Élaboration de la Loi sur le développement de l'industrie à Madagascar avec la fondation Friedrich Ebert (FES)

2016
Changement de logo et de charte visuelle

Fredy RAJAONERA

Président depuis 2015

Fredy Rajaonera est le président en exercice du SIM. Homme passionné par les questions de développement, il est également à la tête de plusieurs entreprises. Il est notamment le Directeur général adjoint de la Chocolaterie Robert, dont la réputation a largement dépassé les frontières nationales. Il est également à la tête de la société Zafitsara et agent général de l'Assurance Aro. Son slogan pour ce mandat est « Expansion et modernisation ». En termes d'expansion industrielle, Fredy Rajaonera entend véhiculer l'idée de développer des circuits économiques pour les industries et celle de procéder à de nouvelles adhésions pour l'association SIM afin de pouvoir créer la richesse au sens de l'économiste Ricardo.

PAROLE : voir grande interview page 8

NEWPACK

Un fleuron de l'industrie malgache qui cartonne aussi à l'export

Un savoir-faire innovant au service de ses clients industriels. Telle est la recette de Newpack, le leader régional du carton ondulé.

Depuis plus de 25 ans, Newpack accompagne les industries malgaches et régionales. Xavier Rosenrib, son Directeur Général, l'explique simplement : « *En 2015, nous avons produit près de 50 millions d'articles en carton ondulé pour nos clients basés à Madagascar, à l'île Maurice, aux Seychelles, à l'île de la Réunion et aux Comores* ».

POLITIQUE COHÉRENTE

Si Newpack est le leader de l'emballage en carton ondulé à Madagascar et dans la Région, c'est grâce à son niveau d'expertise. Les articles produits respectent les standards internationaux de la profession et plus de la moitié d'entre eux est réexportée vers des clients finaux exigeants en Europe et en Amérique du Nord. Newpack a ainsi produit plus de 300 000 références différentes en 2015, dans le plus grand respect des normes Qualité et environnementales. Ce, à travers des unités autonomes : un laboratoire, un département Etudes, Recherche et Développement, un atelier de confection de formes de découpe et de clichés, ainsi que 6 unités de transformation en flexographie dont la toute dernière, acquise en 2016, lui permet d'être le seul fabricant de cartons ondulés brillants (« *glossy* ») de la Région.

PARTENAIRE MAJEUR

Une politique d'investissement cohérente lui a permis de s'imposer comme étant un acteur incontournable auprès des grandes sociétés industrielles dans la pêche, l'agroindustrie et la confection. L'essor domestique de l'entreprise s'accompagne ainsi d'une réussite légitime sur le plan régional, l'export représentant déjà près de 30% de ses ventes. Certifiée ISO 9001 depuis plus de 15 ans, l'expertise de Newpack lui vaut aujourd'hui d'être un partenaire majeur pour les industriels de l'Océan Indien en quête de solutions d'emballage.

TIAKO NY ANTSIKA

SYNDICAT DES INDUSTRIES DE MADAGASCAR

IDENTITÉ VISUELLE

Le SIM fait peau neuve

David Alexandre CALMEL, Directeur de création & DGA de Facto Saatchi & Saatchi Madagascar

L'industrie est le cœur de l'économie malgache. Ce constat simple et évident est la base de tout le travail des équipes de l'agence Facto Saatchi & Saatchi Madagascar pour imaginer le nouveau slogan et créer le logo permettant d'identifier les produits issus de l'industrie malgache.

L'agence, membre des réseaux Publicis et Master Group, primée deux années consécutives meilleure agence du pays aux Creatives Awards, conseille depuis près de 18 ans les principales entreprises et industries de Madagascar. Cette connaissance fine du marché et des enjeux actuels a permis de synthétiser dans ce symbole et slogan, tout le discours que le SIM souhaite porter auprès du grand public.

INDUSTRIE SOLIDE «*Il n'y a pas de grand pays sans grande industrie*» (Léon Blum, Homme politique et écrivain français). Pour que l'industrie malgache soit forte, il faut qu'elle soit solide sur son marché intérieur. Or, elle le sera si ses produits sont choisis et aimés par ses consommateurs locaux. C'est la raison et l'émotion. Soutenir l'industrie malgache est d'abord une démarche rationnelle, car elle garantit une qualité et une sécurité supérieure à beaucoup de produits importés. Elle est aussi contributrice majeure au budget de l'État et créatrice d'emploi tout en étant un véritable levier de développement du pays. Pour insuffler une telle dynamique, ce soutien pragmatique doit s'appuyer sur une dimension émotionnelle forte : acheter malgache est un acte patriotique et solidaire. Le concept des *Lovemarks* – développé par Saatchi & Saatchi – vise justement à allier la raison et l'émotion. Ce nouveau logo sera l'emblème de l'industrie malgache qui tend à devenir une véritable «*lovemark*» locale.

UN SYMBOLE ÉVOCATEUR Le traité en origami suggère la transformation et la fabrication. La géométrie structurée du symbole et de la typographie est un rappel à la rigueur nécessaire à toute réussite industrielle. La partie supérieure verte évoque le «M» de Madagascar et cette couleur est une référence évidente au développement durable. La partie inférieure rouge apparaît comme un «*check*» de validation, de conformité, de garantie de qualité ou même d'origine. Le cœur ainsi formé souligne la dimension émotionnelle souhaitée. «*Tiako ny antsika*» pourrait se traduire en français par «*J'aime ce qui est à nous !*». Au-delà nous pourrions l'interpréter par «*J'aime ce que nous produisons à Mada*»/«*Je me sens malgache et j'aime ce qui est malgache*» Ce message à fort parti-pris émotionnel, facilitera l'appropriation par le grand public. C'est le cœur qui parle. «*Tiako*» équivaut à J'aime et «*Antsika*» est synonyme du «Nous» inclusif. Nous intégrons ainsi les notions d'identité, d'appartenance et de fierté ressenties par la population malgache au travers du «*Vita Malagasy*».

UN POTENTIEL FORT D'un point de vue technique, le graphisme et la disposition de «*Tiako ny Antsika*» sont pensés pour fonctionner en petite taille ou monochrome. La simplicité de ce logo en fait un élément durable et compréhensible par tous. L'objectif est d'abord d'être approprié par les membres du SIM en apparaissant sur tous les *packagings* et les campagnes de communication pour, ensuite, devenir l'étendard du savoir-faire de l'industrie locale auprès des consommateurs malgaches. Le SIM souhaite et travaille à créer un réel élan collectif permettant une prise de conscience nationale. Le nouveau logo SIM a été pensé pour être en harmonie avec «*Tiako ny antsika*». En effet, l'engrenage d'origine a été repris et allégé. Les branches de cet engrenage se rassemblent autour d'un même point et évoque la réunion et la cohésion. La typographie, robuste, indique la solidité, la fiabilité des industries malgaches. Nous obtenons ainsi un symbole simple, structuré, cohérent et facilement repérable, reprenant les couleurs de Madagascar.

> Le SIM souhaite et travaille à créer un réel élan collectif permettant une prise de conscience nationale.

Zoom

CHANGEMENTS D'IDENTITÉ AU FIL DE L'HISTOIRE

Le SIM a changé de «peau» de nombreuses fois au cours de son existence. D'abord dénommé Syndustrimad, il se muera au fil des années en SIM, en suivant les évolutions de ses missions et de son leitmotiv. Le SIM changera de siège trois fois au cours de ces 58 années d'existence. Ces changements induisent une dynamique qui n'a de cesse d'évoluer au fil des décennies. La communication a été un outil prépondérant dans le plaidoyer mené par le SIM. Sur ce chapitre évènementiel, un salon dénommé «*Saina*» s'était déjà tenu en 1988, augurant la version moderne du Salon de l'Industrie, lancé sous la présidence de Stéphane Raveloson en 2012. En matière de charte visuelle et de supports de communication, une revue trimestrielle du SIM verra le jour en 1989. La publication durera deux ans, avant qu'Expansion Madagascar ne soit mis sur les rails en 2009. Le bimestriel sera *rebrandé* par l'agence Becom en 2016 qui lui insuffle de nouveaux contenus et une nouvelle philosophie. En ce qui concerne la présence digitale, le SIM a un site web depuis 2007. Il a été *relifté* en 2012. L'identité visuelle du SIM, dans sa version moderne, a été changée deux fois. Le dernier *rebranding* est l'œuvre de Facto Saatchi & Saatchi Madagascar.

TERRA GROUP

Le développement par le savoir-faire et les technologies

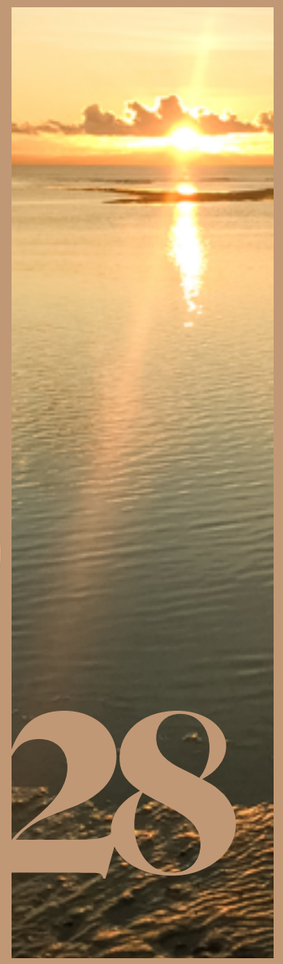
Terra Group est l'un des acteurs de l'agro-industriel local. Il a mis en place un modèle transversal avec le paysannat. Focus avec Latia Robline, son Directeur général.

En quelques mots, quels sont les secteurs d'implémentation de Terra Group ?
Terra est un groupe de cinq PME évoluant dans cinq secteurs différents : l'importation et la distribution de médicaments vétérinaires et des produits phytosanitaires, des produits chimiques destinés à l'agroalimentaire et le secteur textile, l'hôtellerie et la restauration – à travers le Combava, la Rôtisserie et l'Auberge de la Ferme d'Ivato. Nous accompagnons et conseillons techniquement les industriels dans le traitement de leurs eaux et pour leur garantir la bonne marche de leurs équipements et installations. Nous possédons une ferme biologique, la Ferme d'Ivato, approvisionnant principalement nos restaurants.

Dans quelle mesure œuvrez-vous pour le développement du monde rural ?
Pour nous, développer ce secteur signifie améliorer la compétence agricole des paysans. Sans le savoir-faire et les nouvelles technologies, nous serons toujours en retard. Et seules, les formations continues permettent d'acquérir cette compétence particulière. Développer ce secteur équivaut également fournir les meilleurs intrants, produits et matériels pour les paysans pour leur permettre d'accroître leurs rendements. Enfin, cela correspond à un accès à de meilleurs financements ou de subventions pour permettre aux paysans de produire dans de meilleures conditions. En tant qu'opérateur privé, Terra Group œuvre surtout sur les deux premiers points évoqués. Nous avons à notre actif plus de 100 formations effectuées dans plusieurs zones cette année.

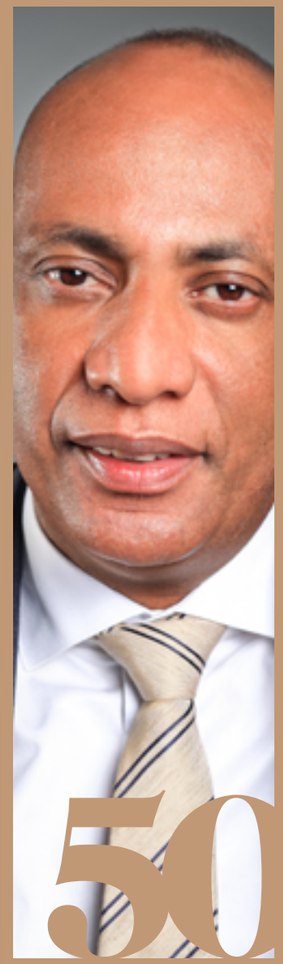
Que pensez-vous des perspectives économiques de Madagascar ?
Si nous ne parlons que des domaines de l'agro-alimentaire, du tourisme, et de l'agriculture, les opportunités sont énormes. La production aviaire est en plein essor. En organisant mieux cette filière, avec des formations à la clef pour les paysans, la filière « poulet » peut devenir la première activité économique des paysans. Ce secteur présente l'avantage d'une rotation rapide que la vache laitière qui nécessite d'énormes fonds de roulement. Concernant le tourisme, les 5 000 km de côtes de Madagascar sont peu exploités, sans parler des milliers d'espèces endémiques, sources d'attractions touristiques du pays.

Madagascar



28 Le nouvel espoir

34 Madagascar, terre de services



50 Nourdine Chabani est optimiste

MADAGASCAR

Une nouvelle aurore

La Grande île veut effectuer le grand bond, celui qui a permis à d'innombrables pays, notamment asiatiques, de sortir des marasmes de la pauvreté.

Andriamanambe RAOTO
Toky RAJAONA

Le soleil se lève sur Antananarivo, la capitale malgache. Les premières lumières dorées se reflètent sur les rizières en damier préemptées dans la périphérie tananarivienne. Au centre de la ville se dessinent les silhouettes des buildings modernes, signes de ce désir de saut dans la modernité affiché par cette ville et par Madagascar. Comme le soleil qui redresse sa course au fil des brumes matinales, l'économie malgache se réveille lentement.

ASTHÉNIE Après le retour sur la voie de la normalité constitutionnelle, la relance économique est réelle mais encore peu perceptible. Les acteurs économiques essaient tant bien que mal de tirer vers le haut la Grande île, mais il est assez difficile de relancer la machine après une période d'asthénie assez marquante entre 2009 et 2013. À l'image de cette parenthèse anticonstitutionnelle, les crises cycliques ont constamment eu raison des efforts déployés. Alors que dans les années 2000, Madagascar avait accompli un certain nombre de progrès dans la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), la crise politique a porté un coup dur à ces avancées. Aujourd'hui, les résultats en matière d'éducation, de santé, de nutrition et d'accès à l'eau sont encore parmi les plus faibles du monde. Pour l'instant, Madagascar compte parmi les pays les plus pauvres de la planète. En 2012, 78 % de ses 23,6 millions d'habitants vivaient avec moins de 1,90 dollar par jour et 90 % avec moins de 3,10 dollars par jour. Plus de 80 % de la population malgache vit de l'agriculture. Elle est tout particulièrement exposée aux catastrophes naturelles telles que les inondations, les glissements de terrain et l'érosion.

INDICATEURS Le *Doing Business*, cuvée 2017, souligne néanmoins une nouvelle impulsion. Le score de la distance de frontière de Madagascar s'est amélioré : de 42,22 dans le rapport 2016 à 45,10 en 2017. Cela veut dire que le pays a opéré au cours de l'année des changements positifs au niveau des règlementations des affaires. La Grande île a également retrouvé la sacro-sainte confiance des Partenaires techniques et financiers et a réintégré le concert des Nations. Les indicateurs virent peu à peu au vert même si certains demeurent en berne. Dans l'indice Mo Ibrahim, Madagascar figure au 33ème rang, entre le Gabon et le Togo. La chute de 7,6 points est la deuxième plus forte du classement, après celle de la Libye. Le pays cultive encore quelques paradoxes comme cela. Lors des périodes de crise, l'économie a été résiliente au prix d'une réduction drastique des dépenses et des investissements publics mais aussi grâce au secteur privé, véritable planche de salut de l'économie locale. Le seul SIM englobe un peu moins de 50 000 emplois, le secteur textile près de 200 000 personnes.

La Grande île possède une litanie d'atouts (ressources naturelles, climat, population active, géographie…)

OPTIMISME La croissance, qui s'élevait à 7,4 % en moyenne entre 2003 et 2008, a chuté pour se stabiliser en moyenne à un taux annuel de 1,8 % de 2010 à 2013. À cela vient s'ajouter une croissance démographique élevée (2,9 %). Loin d'observer un optimisme béat, si la stabilité politique est maintenue et si les pouvoirs publics travaillent main dans la main avec le secteur, rien n'empêcherait de Madagascar de devenir un « tigre » de l'océan Indien, voire de l'Afrique. La Grande île possède une litanie d'atouts (ressources naturelles, climat, population active, géographie…) pour y arriver. Bien évidemment, la synergie des actions de toutes les parties prenantes est nécessaire pour y arriver. Ce serait une nouvelle aurore amplement méritée pour la population malgache.

Tableau de bord économique de MADAGASCAR

5,2%
du PIB :
déficit budgétaire

3%
Croissance du PIB

PIB 9,981 milliards de dollars

5,1%
du PIB :
investissements publics

39,3%
du PIB
dépenses publiques totales

2,5%
du PIB :
déficit courant estimé

79% le taux d'engagement des dépenses liées aux programmes d'investissement public

55% des dons projets est allouée au ministère de l'Éducation Nationale, ministère de la Santé Publique et ministère de l'Agriculture.

82% des ressources totales proviennent des ressources fiscales

Population
24,24 millions

60 PRIMAIRE
134 SECONDAIRE
912 TERTIAIRE

Liste des sociétés **créées par secteur**

Ar

1,669 milliards d'ariary : dépenses de personnel

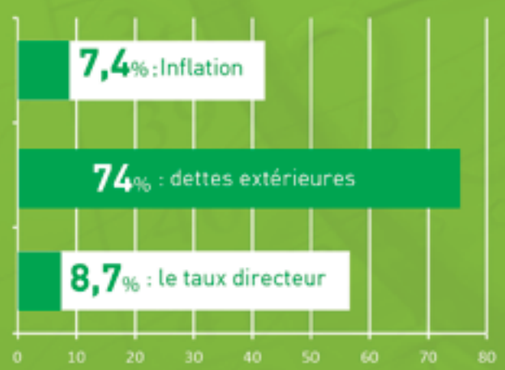
30 à 40 milliards d'ariary : dividendes encaissés par l'État sur ses participations dans des sociétés commerciales

$

558 millions de dollars exportations totales des entreprises franches

7,9 milliards de dollars : exportations dans le cadre de l'AGOA ont exporté en 2015

347 millions de dollars : montant total des paiementsde dividendes



Sources : EDBM, Banque Mondiale et SIM. Toutes les données sont de 2015

Publi-rédaction

L'INSTITUT DE GEMMOLOGIE DE MADAGASCAR

Des formations de haut niveau reconnues internationalement

Créé en partenariat avec la Banque Mondiale en 2004 dans le cadre du « Programme de Gouvernance des ressources minières », l'IGM se positionne en tant qu'institut de gemmologie de niveau international, une école de formation en lapidairerie suivant un standard international et un laboratoire doté de matériels d'identification equipé de technologie de haut niveau.

Les enseignants ont été formés à Londres, au Canada et aux États-Unis. L'IGM fait partie des rares instituts accrédités par le « *Gemmological Association of Great Britain* » Gem-A à offrir des cours en Français et en Anglais. À ce jour; l'IGM est l'UNIQUE centre de formation accrédité par « GEM-A » de Londres dans le continent Africain et de l'Océan Indien. En 2007, l'institut a remporté le titre de meilleur centre de formation en Afrique par l'African Mining Partnership (AMP). Actuellement, l'IGM ambitionne de devenir un « centre d'excellence sur le métier des pierres précieuses » dans le continent.

LES PRINCIPAUX RÔLES DE L'IGM

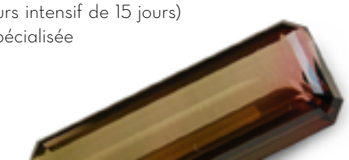
- Produire des gemmologues de haut niveau (Expert FGA), des bijoutiers et des lapidaires professionnels
- Dispenser des formations diplômantes et qualifiantes, dans le domaine des pierres précieuses
- Fournir les services de certification et d'expertises des pierres gemmes
- Promouvoir l'activité de transformation des gemmes pour augmenter la valeur ajoutée

DES FORMATIONS MONDIALEMENT RECONNUES

Depuis 10 ans, plus de 2 000 étudiants issus de 31 pays ont été formés à l'IGM. Les couts des formations dispensées par l'IGM font partie des moins chers au monde. Les étudiants auront l'avantage de suivre les formations dans un environnement riches en pierres précieuses avec une accessibilité facile. Avec les pratiques intensives, les étudiants bénéficient d'un encadrement renforcé, justifié par un taux de réussite parmi le plus élevé au monde. Plusieurs filières sont proposées à l'IGM et tous les cours sont basés sur des théories avec des pratiques intensives.

GEMMOLOGIE

- Expert FGA : cours intensif à plein temps (6 mois), ou en alternance (2 ans)
- Certificat de Gemmologie de base (2 mois) pour la préparation du diplôme FGA
- Diplôme de Technicien Supérieur par correspondance (2 ans)
- Gemmologie Pratique (cours intensif de 15 jours)
- Gemmologie avancée / spécialisée
- Gradation des pierres



LAPIDAIRERIE DE NORMES INTERNATIONALES

- Initiation et perfectionnement à la Technique américaine
- Initiation et perfectionnement à la Technique thaïlandaise
- Lapidairerie pour les gérants d'unités de taillage

BIJOUTERIE FANTAISIE (FAIT MAIN)

- Initiation et perfectionnement

FORMER DES PROFESSIONNELS HAUTEMENT QUALIFIÉS

Les apprenants passent les examens officiels, pour l'obtention de certificat ou diplôme, selon le cursus choisi. L'une des forces de l'IGM est la mise à niveau permanente du personnel pédagogique suivant l'évolution de l'environnement du secteur. L'Institut a un accord de partenariat avec le GIT (Thaïlande), et le Gem-A (Londres). Les sortants de l'institut peuvent travailler immédiatement à leur propre compte ou intégrer des entreprises locales. D'autres sont embauchés par des grandes entreprises à l'étranger pour être des acheteurs internationaux, des évaluateurs ou experts de laboratoires.

UNE GARANTIE DE FIABILITÉ

Dans le secteur, on constate beaucoup de faux certificats d'identification issus de laboratoires qui ne donnent pas suffisamment les informations obligatoires à divulguer imposées par la CIBJO (Confédération internationale de bijouterie, de joaillerie et d'orfèvrerie). L'unique solution proposée par l'IGM est la vérification du rapport d'identification auprès de notre institut, ou l'analyse des pierres avant toutes transactions par notre laboratoire. Cette solution évitera tous risques de perdre de l'argent et de se faire arnaquer. Une pierre munie d'un rapport d'identification de l'IGM, facilitera votre transaction (vente ou achat) au niveau national ou international, car c'est une garantie importante de l'identité de votre pierre.

À Madagascar, suivre une formation à l'IGM est un privilège, car vous bénéficiez des couts compétitifs et une accommodation très accessible, dans un magnifique pays qui possède la majeure partie des pierres gemmes naturelles qui existent dans le monde. Nous vous encourageons à prendre contact avec notre institut pour le calendrier et les coûts des formations.

Institut de Gemmologie de Madagascar · +261 20 22 591 37 · igm@igm.mg · www.igm.mg

« IGM, UNE RÉFÉRENCE MONDIALE SUR LE MÉTIER DES GEMMES »

INDUSTRIE

La voie et la voix du développement

Depuis l'indépendance, Madagascar est en phase de transition vers l'industrialisation. C'est un impératif pour que le pays puisse effectuer son envol.

SIM Mamy RANDRIANASOLO

En 2008, l'économiste chinois Justin Yifu Lin est devenu le premier Économiste en chef de la Banque mondiale issu d'un pays en développement. Son pays est l'un des exemples édifiants du décollage économique à partir de l'industrie. Aujourd'hui, la Chine s'est transformée en une puissance économique et commerciale incontournable, après avoir été, pendant des décennies, l'« usine du monde ».

CONTINUITÉ DE L'ÉTAT Justin Yifu Lin a créé le concept de la Nouvelle économie structurelle (NES), fondée sur l'analyse de la nature de la croissance économique. Sa théorie part du constat selon lequel le progrès industriel est l'assise fondamentale de la croissance économique d'un pays. Depuis des années, un consensus international se dégage sur le fait que l'industrie est le moteur de développement et que sans elle, il ne peut y avoir ni augmentation de valeurs ajoutées ni création d'emplois durables et décents. À l'orée de cette analyse, le constat est simple actuellement : Madagascar est qualifié pays industriellement « *en retard* » dans le Rapport sur le développement économique en Afrique. En effet, la part du secteur dans le Produit intérieur brut n'a jamais dépassé les 15%. Le taux de croissance moyen annuel de la valeur ajoutée industrielle reste faible et avoisine les 2,6% durant les trois dernières décennies. Malgré de petites avancées, la croissance du secteur secondaire s'est toujours heurtée avec des crises cycliques pénalisant le pouvoir d'achat des consommateurs. *De facto*, elles ont freiné les demandes intérieures et donc les offres des industriels.

COMPÉTENCE LOCALE Les élans ont été coupés à cause des changements de régime récurrents, sans parler des changements de têtes au sein des départements en charge de l'industrie ou de ses corolaires. La faible industrialisation démontre un marché sous-exploité eu égard aux atouts que possède la Grande île, notamment dans le registre du développement d'industries légères. Le pays possède une importante base d'approvisionnement en ressources locales pour le déploiement des opérations de filature et de tissage de classe mondiale, des produits à base de fibres végétales ou d'autres produits transformés d'origine végétale et/ou animale… Sur le chapitre des ressources humaines, le coût de la main-d'œuvre locale demeure compétitif. Il est à peu près de 0,40 par heure pour la confection de vêtements, selon l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM). Sur le même registre, la compétence locale est reconnue. Rien que dans le domaine textile, la main-d'œuvre est hautement qualifiée avec une réputation de dextérité exceptionnelle et de productivité. Le pays est dans une situation géographique intéressante à proximité d'autres plateformes d'affaires à Maurice et en Afrique du Sud, facilitant ainsi l'accès à des expertises, des intrants et supports logistiques à l'export sans oublier les infrastructures portuaires et aéroportuaires facilitant les expéditions.

EXPORTATION Dans le *Document de politique industrielle de Madagascar* (2014), Mireille Ramilisoa Ratoaveloson et Olivier Donat Andriamahefaparany dressent des constats pragmatiques sur la situation industrielle locale. Pour eux, les industries alimentaires et boissons – classées en tant qu'en « croissance soutenue » – pourront satisfaire le marché domestique et s'orienter à fond à l'exportation à court terme. À condition de bénéficier de quelques appuis normatifs bien évidement. Les industries du bois et des matériaux de construction et métalliques affichent de fortes potentialités. Elles peuvent potentiellement couvrir le marché local national et s'orienter à fond vers l'exportation dans les marchés régionaux à moyen terme. Pour les auteurs de l'étude, les autres industries nécessitent des appuis conséquents afin qu'elles soient compétitives et concurrentielles les marchés local et régional. L'équation est simple, comme Justin Yifu Lin, le stipule : le développement de Madagascar ne peut se faire sans celui de l'industrie.

Zoom

DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL INCLUSIF ET DURABLE, LES DÉFIS DU 21ÈME SIÈCLE

Tous les acteurs du secteur industriel accordent leur violon là-dessus : la croissance industrielle doit être inclusive et s'inscrire dans le temps. L'industrie est une source importante d'emplois décents, représentant près de 500 millions d'emplois à travers le monde, selon l'Onudi. Cela représente environ un cinquième de la population active mondiale. L'organisme onusien estime que seules les économies qui ont la capacité de générer sans cesse de nouvelles activités basées sur l'augmentation de la valeur ajoutée, une meilleure productivité, ou des économies d'échelle – économies caractérisées par des changements structurels – peuvent maintenir des emplois stables et accroître la prospérité d'une portion croissante de la population. Dans la perspective inscrite dans les petits papiers des acteurs du secteur, l'industrie pourrait générer près de 55 000 emplois directs et plus de 250 000 emplois indirects. Rien que pour le SIM, elle induit déjà une valeur ajoutée estimée à près de 812 milliards d'ariary en 2012 et contribue à 25% des recettes dans la caisse de l'État. Le Syndicat fournit 8% de l'emploi formel et 21% de l'emploi offert par le secteur industriel. L'enjeu est aujourd'hui de concilier essor économique et durabilité, selon la Déclaration de Lima de 2013. À tous les niveaux de développement, l'industrie est un des moteurs essentiels de la lutte contre la pauvreté.

Antonio Sanchez-Benedito

« Le **secteur privé** local doit **se mobiliser** »

L'Ambassadeur et Chef de délégation de l'Union européenne à Madagascar revient sur le rôle et l'engagement de l'UE auprès du secteur privé local.

Andriamanambe RAOTO
Toky RAJAONA

QUELLE EST L'ACTION DE L'UNION EUROPÉENNE EN MATIÈRE D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ ET QU'EST-CE QU'ELLE FAIT PLUS SPÉCIFIQUEMENT À MADAGASCAR ?

L'Union européenne est convaincue que le développement du secteur privé peut être un puissant levier de la croissance économique et sociale dans la mesure où il participe à une croissance inclusive et à la création d'emplois. En moyenne, dans les pays en développement, le secteur privé contribue à hauteur de 84% au Produit national brut (PNB) et couvre 90% des emplois. L'appui à ce secteur est donc un moyen d'atteindre une croissance économique durable et inclusive. L'Union européenne a inscrit cette volonté d'appuyer le secteur privé dès 2011 dans le cadre du Programme pour le changement et a réitéré cette orientation stratégique à plusieurs reprises depuis. En 2014 dans le cadre de sa communication sur le rôle du secteur privé, en 2015 au titre du Plan d'action d'Addis-Abeba et plus récemment en décembre 2015 lors de la Conférence de Paris sur le changement climatique. Le rôle du secteur privé en tant qu'acteur du développement s'inscrit par ailleurs pleinement dans les Objectifs du développement durable (ODD) adoptés en 2015. D'un point de vue concret pour Madagascar, le soutien apporté au secteur privé prend la forme d'un Programme d'appui à l'emploi et à l'intégration régionale (Procom) qui a été lancé en novembre 2014 pour une durée de 5 ans et est doté d'un budget total de 8 millions d'euros (2 797 milliards d'ariary).

QUID DES AUTRES INITIATIVES ?

Des programmes régionaux financés par l'Union européenne peuvent également appuyer le secteur privé malgache dans des secteurs spécifiques. Je pense au programme de la Commission de l'océan Indien (COI) sur les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, qui a démarré en 2013 pour une période de 5 ans et qui dispose d'une composante appuyant des projets présentés par le secteur privé dans le cadre d'appels à proposition. Toujours dans le secteur de l'énergie, je pense également au programme ElectriFi qui vise à soutenir l'électrification rurale. Bien sûr pour être bénéficiaire de ces appuis, le secteur privé malgache doit se mobiliser et présenter des projets. L'Union européenne intervient également par le biais du Programme indicatif national (PIN) du Fonds européen de développement, cette fois pour contribuer à créer les conditions d'une croissance économique. Doté d'une enveloppe indicative de 518 millions d'euros, le PIN couvre la période 2014-2020 et a pour objectif de lutter contre la pauvreté, à travers le renforcement de la bonne gouvernance et la promotion d'une économie durable et inclusive au service de la population. La stratégie adoptée vise, d'une part, à contribuer à la stabilité politique et à la résilience du pays et d'autre part, à favoriser les conditions nécessaires à la relance économique et à l'intégration régionale. Trois secteurs d'intervention ont été retenus : la gouvernance et le renforcement des politiques publiques, les infrastructures en support au développement économique, et le développement rural. C'est donc aussi à travers son action au niveau des infrastructures économiques et du développement rural que l'Union européenne appuie le secteur privé.

VOUS AVEZ MENTIONNÉ LE PROCOM EN TANT QUE PRINCIPAL INSTRUMENT D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ DE L'UNION EUROPÉENNE À MADAGASCAR : QUEL EST L'APPUI CONCRET PROPOSÉ PAR CE PROGRAMME ?

Procom a deux ans d'existence à ce jour. Il appuie le secteur privé, et plus particulièrement les Organisations Intermédiaires (OI) – comme les Chambres de commerce et d'industrie, les représentations patronales ou les associations sectorielles – ainsi que les Micro, petites et moyennes entreprises (MPME) à travers leurs OI. Le programme s'articule autour de trois volets principaux : d'une part, le renforcement des OI et l'appui au dialogue privé-privé en vue de contribuer à l'efficacité du dialogue public privé. D'autre part, l'amélioration de la compétitivité des MPME à travers des actions de formation, de renforcement de compétences, de facilitation de l'accès au financement ou encore pour améliorer les capacités de transformation ou de conditionnement des entreprises. Enfin, la promotion des exportations, notamment sur le marché régional et pour saisir les opportunités offertes par l'Accord de partenariat économique (APE) entre Madagascar et l'Union européenne, signé en 2009 et entré en vigueur depuis 2012.

QUELLES ONT ÉTÉ LES AVANCÉES TANGIBLES ?

Procom a permis d'organiser deux tables rondes économiques Union européenne – Madagascar en mai 2015 et 2016 ainsi que des assises de la PME en juin 2015, au cours desquelles le secteur privé a pu se positionner clairement sur certains facteurs de blocage concernant l'environnement des affaires et le climat des investissements, notamment en matière de douane et fiscalité. Ces recommandations ont fait l'objet d'un suivi approfondi de PROCOM auprès des autorités qui ont pris une série de mesures correctives. Le programme est par ailleurs sur le point d'attribuer 35 à 40 contrats de subvention à diverses OI réparties sur tout le territoire national afin de renforcer leurs capacités et de les aider à mieux répondre aux besoins et attentes de leurs membres. Par ailleurs, d'autres projets sont à l'étude et viseront à renforcer la compétitivité des entreprises et à explorer de nouveaux marchés. Un centre de ressources APE va être créé début 2017. Il aura pour vocation d'accompagner les entreprises dans leurs démarches d'exportation sur les marchés européens. Pour la période 2017-2018, le programme s'efforcera aussi de développer des actions touchant à des thèmes horizontaux tels que les partenariats publics-privés (comment faire en sorte qu'ils puissent bénéficier aux MPME ?), l'énergie ou encore l'innovation. De nouveau, il appartient aux entreprises de Madagascar, à travers leurs organisations intermédiaires, de solliciter ce programme et de l'orienter en fonction de leurs besoins.

Texto

LE PROCOM, EN QUESTION

Procom est un appui de l'Union européenne au secteur privé malgache. Il vise à mettre en marche des actions pour l'amélioration de l'environnement des affaires et la promotion des exportations. Il prépare des activités spécifiques visant à contribuer à l'amélioration de l'environnement des affaires et des investissements. Le programme appui le renforcement du Centre d'arbitrage et de médiation de Madagascar (CAMM), qui devrait permettre de régler plus facilement et rapidement les différends en matière commerciale. Il effectue une étude de l'opportunité de l'adhésion de Madagascar à l'Organisation pour l'harmonisation des affaires en Afrique (Ohada). Il s'agit d'examiner l'intérêt d'une telle adhésion, notamment pour favoriser les investissements.
Une étude de la compétitivité internationale de Madagascar (en particulier du fret maritime et des coûts portuaires) a été initiée – afin de formuler

des recommandations et de définir un plan d'action concret – dans le cadre de ce programme tout comme un examen de la situation en matière de qualité, normes et standards, et une campagne d'information et de sensibilisation des entreprises sur les coûts de la non-qualité. Procom intervient aussi en matière de promotion des exportations à travers par exemple l'appui à l'ouverture d'un bureau de représentation des entreprises malgaches à Maurice et la préparation des prochaines assises du commerce extérieur.

AGROINDUSTRIE

Un potentiel à fructifier

L'agriculture a longtemps été négligée dans les investissements en raison de «l'agro-scepticisme». Or le secteur est dynamique et Madagascar a les ressources pour le faire fructifier.

SIM
STAR

Avec près de 600 000 km², Madagascar dispose d'un vaste réservoir de terres arables. Sur les 41 millions d'hectares de terres agricoles, seuls 3,5 millions d'hectares (8%) sont cultivés annuellement et 1,1 million d'hectares (3%) sont irrigués. La superficie restante est couverte par des pâturages ou des forêts. Avec de telles superficies, Madagascar a la capacité de devenir un «ogre» dans l'agribusiness.

TRANSFORMATION AGRAIRE Malgré le potentiel agricole du pays, la plupart des agriculteurs malgaches n'ont pas accès à un système fiable et durable du marché pour leurs produits alors qu'il y a plus de 2,4 millions d'exploitations agricoles à Madagascar. L'agriculture paysanne est pour l'instant caractérisée par la fragmentation, le manque de mécanisation et d'infrastructures accompagnés d'un déficit en maîtrise de l'eau, ce qui conduit finalement à des faibles rendements. La plupart des petits exploitants sont des agriculteurs de subsistance. La récolte est à peine suffisante pour nourrir leurs familles. La production vivrière est le plus important comptable sous-secteur de l'agriculture pour environ 75% de la superficie cultivée. Ce sont autant de défis auquel le monde rural doit faire face. Pour que l'agribusiness devienne un pilier de l'économie, il faudra une véritable «révolution agraire». Avec la diversité du climat qui prévaut dans le pays, plusieurs variétés de culture peuvent être initiées: maïs, manioc, sorgho, haricot, arachide, riz, pommes de terre, légumes… D'ailleurs, des structures locales comme le groupe Star se sont engouffrées dans la brèche (voir interview PDGA du groupe Star). La Grande île a également un tissu historique en matière de cultures de rente, héritées de la colonisation: coton, vanille, café, litchi… Actuellement, plus de 450 entreprises agroalimentaires sont légalement établies à Madagascar, y compris certains majors dans la transformation et les entreprises exportatrices.

AGRICULTURE CONTRACTUELLE Les producteurs malgaches disposent d'une marge d'amélioration considérable pour progresser vers la frontière efficiente atteinte par d'autres marchés émergents. Une agriculture contractuelle ou l'implication d'une société dans l'agriculture permettent de renverser la situation à l'image de ce que la Star a entrepris. Avec ce type d'agriculture, les agriculteurs auront à l'avance des débouchés, et les entreprises qui travaillent dans l'agrobusiness seront sûres de l'approvisionnement de leurs matières premières. Un accord peut être établi entre les deux parties sur le prix des produits et les autres conditions. Pour que l'agribusiness puisse prendre sa place dans l'économie, la condition préalable c'est que les petites agricultures soient capables de répondre en quantité et en qualité, à la demande et à l'heure indiquée. «*C'est souvent sur cet aspect que butent les grands industriels. Je suis obligé d'importer en grande quantité des matières premières alors que j'encourage à ce que la filière se structure*», regrette Amiraly Hassim, PDG de Food and Beverage. Pour cela, les exploitants ont besoin d'accéder à de bonnes pratiques de production, des intrants et des matériels.

> **Les producteurs malgaches disposent d'une marge d'amélioration considérable [...]**

FILIÈRES HISTORIQUES Certaines entreprises ont mis en place des modèles de partenariat fructueux avec les petits exploitants. Elles ont réussi à initier un modèle vertueux par la construction de réseaux et les chaînes d'approvisionnement (Star, Lecofruit, Food and Beverage, Socolait, etc). En plus d'un marché intérieur en expansion, Madagascar a la possibilité de se positionner sur de nombreux marchés à l'exportation, à partir de ses filières historiques mais aussi celles qui ont une plus forte valeur ajoutée. Les marchés sous régionaux de l'océan Indien et de la Communauté de développement d`Afrique australe (SADC) sont autant d'opportunités. Pour que l'envol par l'agribusiness n'appartienne plus au domaine de l'utopie, les pouvoirs publics doivent établir une réelle stratégie de développement agro-industrielle dans laquelle responsables politiques, bailleurs de fonds et, incontestablement les plus importants, les entrepreneurs, se concentrent sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Emmanuel De Tailly
PDGA du groupe Star

« Sans agroindustrie, il est impensable de faire face aux défis de demain »

Le groupe Star est le sponsor exceptionnel du salon de l'industrie. C'est aussi un acteur incontournable du secteur agro-industriel local. Le point avec son PDGA.

Karina ZARAZAFY
STAR

EN TANT QU'ACTEUR AGROINDUSTRIEL, POUVEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER BRIÈVEMENT COMMENT SE TRADUIT CETTE RELATION PAYSANAT – INDUSTRIE AU SEIN DU GROUPE STAR ?

Au sein du groupe Star – qui est composé de BSM, NBM, Sema Eau Vive et de Malto et dont le chiffre d'affaires TTC devrait atteindre cette année les 200 millions d'euros - nous croyons fermement en l'avenir du secteur agroindustriel malgache. Nous sommes convaincus que le développement de Madagascar ne peut valablement se faire que par la valorisation des matières premières locales dans un partenariat amont/aval entre paysans et industries. C'est cette collaboration entre le paysanat et le monde industriel que nous entretenons au sein du groupe Star depuis maintenant plus de 40 ans au travers de notre filiale Malto crée en 1974. Ainsi, nous sommes passés de 25 à 40% d'utilisation des matières premières locales grâce à un partenariat de paysannat avec plus de 20 000 paysans. Notre ambition est d'augmenter graduellement ce ratio de matières premières locales jusqu'à 70%. C'est ainsi 10 000 tonnes de maïs dégermé, 4 500 tonnes d'orge local et 1 500 tonnes de sucre roux qui sont utilisés dans nos processus de fabrication ce qui représente 4 millions d'euros de revenus supplémentaires pour les paysans malgaches. Cette profession de foi dans l'avenir agroindustriel de Madagascar devrait être encouragé par l'État à qui nous demandons un mécanisme d'incitation à cette valorisation des matières premières malgaches en faveur /...

.../ de ces industries tournées exclusivement vers ce marché intérieur qui est exposé aux quatre vents de la concurrence du Marché commun de l'Afrique orientale et australe (Comesa), de la Commission de l'océan Indien (COI), de la Communauté de développement d'Afrique australe (SADC) et des Accords de partenariat économique (APE).

PENSEZ-VOUS QUE MADAGASCAR POURRAIT RÉELLEMENT RELANCER SON ÉCONOMIE À TRAVERS L'INDUSTRIE ?

L'industrie à elle seule ne peut soutenir l'économie de Madagascar qui doit, selon moi, reposer sur quatre piliers dans un subtil mais solide équilibre entre industrie, tourisme, mines et zones franches à forte valeur ajoutée. Néanmoins, le plus gros potentiel est à mes yeux l'agroindustrie que j'ai dénommée «l'océan bleu de Madagascar». L'île a une superficie de 587 000 km^2, cela représente 40 millions ha de terres exploitables sur des filières de sucre, de cacao, de café, de maïs, de blé, de coton, de sisal qui ne demandent qu'à se développer dans une relation vertueuse entre le monde agricole et industriel. Il est intéressant de noter que le secteur secondaire/manufacturier représentait 22% du PIB malgache dans les années 70 et que si nous favorisons l'agroindustrie, nous aurons un double effet sur le PIB entre croissance du secteur primaire et croissance du secteur secondaire. Il est également intéressant de noter que les pays qui résistent actuellement le mieux aux fluctuations des cours du pétrole ou des minerais sont des pays à vocation agricole comme le Rwanda, l'Ethiopie ou le Ghana. Le Fonds monétaire international (FMI), la Banque africaine de développement (BAD), l'Union Européenne (UE), la Banque mondiale (BM) ont fait de l'industrialisation un thème majeur de leur programme de financement en Afrique qui comptera deux milliards d'habitants en 2050 ce qui représente un défi social et alimentaire sans précédent. Sans agroindustrie, il est impensable de faire face à ces défis de demain.

QUELS SONT DONC LES DÉFIS ET LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT ?

Madagascar a une chance unique d'adopter aujourd'hui des stratégies qui lui permettront de redevenir le leader régional de demain en prenant le virage des nouvelles technologies, de l'économie numérique et des économies respectueuses de l'environnement et de la biodiversité comme l'agro-industrie, l'économie bleue ou le tourisme équitable. Cela est d'autant plus vrai que le FMI, la BM et l'UE ont décidé de mettre en place des programmes importants pour un financement total de 1,5 milliard de dollars qui, ajoutés aux résolutions prochaines de la Conférence des bailleurs définis à Paris, pourrait donner un élan financier considérable pour les 10 prochaines années de l'ordre de 5 milliards de dollars. L'enjeu est donc d'investir massivement dans les projets structurants comme les infrastructures terrestres (ponts, énergie, routes, ports) mais également et surtout celles liées à la santé, de l'éducation et favoriser l'émergence de ces filières prioritaires, de ces économies à valeur ajoutée qui permettront à Madagascar de recouvrer ce rôle de leader économique régional.

QUEL MESSAGE SOUHAITEZ-VOUS TRANSMETTRE ?

Nous n'avons jamais été aussi proches d'un nouvel essor économique où équité, citoyenneté fiscale, redistribution des richesses et réduction de la pauvreté seraient les maitres mots d'un dialogue public – privé honnête, sincère, ambitieux et courageux. Il faut donc réconcilier le politique et l'économique sur une vision commune du développement de Madagascar et qui bénéficierait à tous, à un moment précis où tous les chemins se croisent entre celui du secteur privé, de l'État, des bailleurs de fonds, de la société civile et du monde politique. Faisons que ces chemins aillent désormais dans le même sens. C'est pourquoi, s'agissant de l'industrie, nous sollicitons l'État malgache, au travers du Sim et du Gem, pour l'adoption de la Loi pour le développement de l'industrie malgache (LDIM). Nous l'encourageons à mettre en œuvre les dispositions de réglementation, de contrôle, d'autorisation de commercialisation des produits pour que la concurrence se fasse dans les meilleures conditions possibles. Si l'industrie génère du commerce, l'inverse est rarement vrai s'agissant de notre marché intérieur ultra compétitif dont les industries malgaches dépendent grandement. Dans tous les cas, le secteur de boissons continuera à montrer l'exemple en participant à ce développement harmonieux de Madagascar par le biais de son partenariat avec l'agriculture dans une relation paysans et industrie exemplaire.

Texto

STAR DU SALON DE L'INDUSTRIE

Le groupe Star est le sponsor exceptionnel du Salon de l'industrie. C'est un moyen pour lui de réaffirmer son engagement à promouvoir l'industrie à Madagascar notamment l'agroindustrie. La vision que le groupe affiche fièrement est d'être le leader régional dans la production et la distribution de boissons alimentaires dans le cadre d'une organisation moderne performante, rentable et citoyenne.
Elle a comme valeurs : performance, innovation, rigueur, intégrité, loyauté et professionnalisme
L'importance de la présence locale du groupe est mise en relief en chiffres. Elle recense cinq segments de produits.
25 marques et plus de 70 références, 17 agences et 20 000 points de vente, six usines aux normes internationales, une flotte de 800 véhicules qui parcourent chaque jour plus de 22 500 kilomètres, 2 000 000 de bouteilles transportées par jour, plus de 1 800 collaborateurs dans

tout Madagascar et plus de 20 000 agriculteurs locaux dont 7 200 pour la production de malt et plus de 15 000 pour le maïs. L'actionnariat malgache représente près de 36% du total du capital. Sur le plan sociétal, le groupe investit chaque année près d'un milliard d'ariary dans des actions en faveur des plus démunis. Ces actions portent principalement sur quatre axes : l'éducation, le social, la santé, et l'environnement.

INVESTISSEMENT À IMPACT SOCIAL

Évaluons vos performances et vos responsabilités sociales

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

L'investissement à impact social, ou encore impact investing, est une stratégie d'investissement cherchant à générer des synergies entre impact social, environnemental et sociétal d'une part, et retour financier neutre ou positif d'autre part. Conciliant développement durable et profits, sa finalité est de générer des impacts réels et mesurables sur toute la durée de vie d'un cycle de projet lié à la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

L'investissement à impact social est défini comme «*un investissement qui allie explicitement retour social et retour financier sur investissement. L'investissement à impact social implique en conséquence l'établissement d'objectifs sociaux prioritaires et spécifiques dont l'impact est mesurable par un processus continu d'évaluation. Ces investissements peuvent être réalisés dans tous types juridiques d'organisations ayant un modèle économique pérenne, et viser des niveaux de rémunération s'étendant de l'absence de rémunération à des rendements proches du marché*». (Selon le Comité français sur l'investissement à impact social, présidé par Hugues Sibille, 2014). Actuellement, la RSE devient une tendance à Madagascar car de plus en plus d'investisseurs sont conscients des enjeux liés à la durabilité de leur investissement et commencent à s'investir peu à peu dans le social et l'environnemental.

Ces initiatives sont louables, mais comme tout investissement, il est judicieux de connaitre les retours sur investissements sur son entreprise. Le coût social et le coût environnemental sont estimables et mesurables. Divers outils permettent aux entreprises d'évaluer leurs relations avec les parties prenantes et les impacts de ces investissements générés au niveau local, national et même international. Par ailleurs, un système mondial d'enregistrement de rapport extra financier pour les investissements RSE sont disponibles. Cet outil permet de s'aligner à ces bases de données internationales qui sont des atouts pour les entreprises responsables car elles leur permettent plus de visibilité auprès de potentiels investisseurs et au niveau des marchés. Ainsi, l'idée de soumettre les entreprises à une obligation de reporting extra-financier progresse dans de nombreux pays. Elle permet de mesurer les impacts environnementaux et sociaux de leurs activités à travers des indicateurs qu'elles choisissent et d'objectifs qu'elles se donnent. Cela pourrait se traduire pour les entreprises à intégrer dans leur reporting, leurs émissions de CO2 ou leurs consommations d'énergie.

Aequo Madagascar, qui figure parmi les cabinets ayant des expertises spécifiques en matière d'évaluation des investissement RSE à Madagascar, invite les investisseurs responsables à évaluer les impacts de leurs investissements et à évaluer à court, sur le moyen et le long terme. Il les convie également à juger des impacts et des durabilités réels de leurs actions sociétales à Madagascar. Que cela soit au niveau des actionnaires, des fournisseurs, des consommateurs, employés, en matière de veille concurrentielle, d'accès aux ressources, communication RSE... Nous disposons des outils innovants appropriés au contexte malgache pour vous guider dans ce sens.

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

SERVICES

Madagascar, réservoir de compétences 2.0

Le secteur des services est l'une des facettes de l'attrait de la Grande île. Un réservoir d'emplois plus que prometteur qui est complémentaire avec les autres chantres économiques.

Nathan RAHERIVELO
EDBM

Pour Madagascar, le commerce de services détient une part importante du PIB (Produit intérieur brut) et dans les échanges commerciaux. Il génère près de 50% du PIB et représente près de 40% des exportations et 30% des emplois créés ces dernières années. Il a un rôle vital et prépondérant dans l'économie locale, même si ce domaine est encore assez méconnu.

IMPULSION Depuis le retour à l'ordre constitutionnel et institutionnel dans la Grande île, des flux importants d'investissements parviennent de l'étranger pour opérer dans le secteur des services, plus particulièrement dans celui des Technologies de l'information et de la communication (Tic). Les structures nécessaires au développement de ce secteur sont implantées dans quasiment toutes les villes dans les quatre coins de l'île depuis plusieurs années. Entre autres, les *backbones* (une dorsale internet faisant partie des réseaux longue distance de plus haut débit) qui relient de nombreuses villes et villages. Ils constituent les principales infrastructures d'expansion de la téléphonie mobile, d'internet ou de la transmission de données (sons et images, textes). Et par ces services, il est tout à fait possible de revitaliser d'autres secteurs comme l'agriculture, l'éducation, la santé, l'exportation dans le sens large du terme englobant des activités comme les centres d'appels (*call centers*), centres de données (data centers), l'externalisation de services d'entreprises (*Business process outsourcing* – BPO), comme la comptabilité, la gestion, etc. À l'heure actuelle, les projets allant dans le sens de la dynamisation du secteur service sont nombreux. Sous l'impulsion de jeunes férus des Tic, et compétents en la matière, de plus en plus de structures se développent à un rythme rapide. Les unes travaillent sur le marché local et les autres exportent leur savoir-faire dans des pays d'Afrique subsaharienne comme l'île Maurice, le Botswana…

ÉCONOMIE NUMÉRIQUE Le phénomène mondial de délocalisation est une aubaine pour des entreprises. Les structures provenant de France ou du Maroc s'établissent dans la Grande île car elle dispose d'une bonne base, dont essentiellement un niveau très compétitif de capital humain, des infrastructures répondant aux exigences, et une règlementation appropriée. Gil Razafintsalama, administrateur auprès du Groupement des opérateurs des TIC à Madagascar, estime que «*l'économie numérique se développe bien. Cela peut être mesuré par le nombre d'emplois qu'elle crée, estimés entre 20 000 et 25 000 à l'heure actuelle tous métiers des TIC confondus. Il faut souligner que le nombre de postes d'une entreprise évoluant dans le secteur peut avoisiner les 600 à 1 000 postes*». La Grande île possède des atouts non négligeables en ce qui concerne les ressources humaines en matière d'externalisation. Elle talonne de près les grandes nations de l'outsourcing comme l'île Maurice ou le Maroc.

En une décennie, Madagascar est devenu un pays du centre d'appel par excellence.

COMPÉTENCES Cette filière a de plus en plus de succès. Bien évidemment, la raison est à chercher auprès d'un bassin de population jeune qui conjugue compétences techniques et flexibilité, sans négliger le coût. Cette main-d'œuvre abondante et active apprend également très vite, si bien que Madagascar est considéré comme un réservoir de compétences de premier ordre. En une décennie, le pays est devenu un pays du centre d'appel par excellence. Les jeunes d'ici, en raison des liens historiques qui unissent le pays à la France, ont un très bon niveau de culture générale et maîtrisent bien le français. Mais là où le bât blesse, c'est sur les crises récurrentes qui freinent les ardeurs des investisseurs, malgré les signaux positifs lancés. Les conséquences de ces instabilités sont bien naturellement néfastes pour les secteurs du service et des TIC qui carburent continuellement à la confiance.

Zoom

ACCESSIBILITÉ AUX TIC, UN FREIN AU DÉVELOPPEMENT

Madagascar a gagné deux places d'une année à l'autre en se situant au 135ème rang sur 148 pays, selon le classement mondial 2015 du *Global information technology* sur le secteur des Tic. Madagascar a obtenu le maximum de note, soit 2 sur 2, concernant la concurrence dans les secteurs de la téléphonie et d'internet. C'est ce qui a permis aux petites et moyennes activités économiques de se développer grâce aux Tic, à l'image de l'e-commerce qui englobe une large palette de secteurs allant de l'artisanat à des activités commerciales pures. Madagascar se rapproche du meilleur classement mondial en ce qui concerne le tarif des bandes passantes.

Néanmoins, le pays doit performer sur le volet de l'accessibilité : la note de Madagascar y afférente est de seulement 1,3 sur 7 selon le *Global information technology*. Malgré la croissance du secteur, le taux de pénétration de l'internet demeure à un niveau très faible, soit 4,6% selon les dernières données d'Internet world stats. Ainsi, le pays ne compte que 1 100 000 internautes sur une population estimée à 23,8 millions mais l'essor des connexions sur mobile peut bouleverser la carte car le taux de pénétration de la téléphonie mobile avoisine les 37% dans la Grande île. Le pays affiche une note de 5,1 sur 7 concernant l'utilisation des réseaux sociaux virtuels.

De la performance individuelle des collaborateurs à la performance de l'entreprise

Tiana RAJOELISOLO

La gestion de la performance individuelle des collaborateurs est souvent confondue avec une simple mécanique à travers une définition des objectifs et un entretien d'évaluation, voire un seul entretien annuel tout court. En réalité, ce processus va bien au-delà de cette séquence répétitive d'une période à l'autre. C'est un cycle complet où collaborateur et manager travaillent ensemble pour planifier, assurer un suivi régulier et évaluer.

Planifier la performance
Définir des objectifs Smart – nous en avons tous entendu parler : objectif spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste et temporel – est sûrement la partie la plus difficile de l'exercice et qui, pourtant, conditionne l'efficacité de l'ensemble. Des objectifs ambitieux motivent plus que des objectifs faciles à atteindre et un objectif mal défini amène facilement à l'abandon ou à la non productivité. Il s'agît de travailler au « quoi » et au « comment » en incluant les objectifs d'apprentissage. Le collaborateur propose ainsi des objectifs (trois à cinq au maximum) que le manager doit valider ou amender.

Assurer un suivi
Rencontrer le collaborateur 12 mois après la définition des objectifs est paradoxalement le moyen le plus sûr de l'aider activement à perdre de vue ses objectifs fixés. Au moins une rencontre à mi-parcours est suggérée afin de s'assurer que ceux-ci soient toujours d'actualité ou si un ajustement est nécessaire, que le collaborateur est sur la bonne voie et dispose des moyens et ressources nécessaires pour les atteindre.

Évaluer la performance individuelle
L'entretien d'évaluation est une étape bien connue. Ce qui est moins bien habituel et moins bien pratiqué, c'est le fait que cette étape doit être la formalisation des *feedbacks* continus donnés tout au long de l'année. Ce n'est ni un interrogatoire, ni un règlement de comptes, encore moins le jour du jugement dernier. C'est un moment privilégié où le manager et le collaborateur prennent du recul par rapport aux réalisations de la période écoulée, tant au travers des objectifs fixés qu'au développement du collaborateur, ainsi que des perspectives futures. Les non performances doivent être bien sûr traitées, mais elles auront déjà été révélées, constatées, discutées bien en amont.

La gestion de la performance individuelle de ses collaborateurs est-elle alors un levier de performance pour l'entreprise ? Oui, si et seulement si, premièrement, le process de gestion de performance couvre l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Deuxièmement, si les objectifs définis sont alignés à la culture et à la stratégie de développement de l'entreprise et les collaborateurs en comprennent le lien avec leurs objectifs individuels. En dernier lieu, si le process permet de reconnaître le travail bien fait et d'accompagner les collaborateurs sur les points d'amélioration identifiés. Et surtout, à condition que l'ensemble du comité de direction et des managers s'y engagent. Les managers, à tous les niveaux, en sont les principaux acteurs et en conditionnent le succès.

BIO FLASH

Au cours de sa carrière, Tiana Rajoelisolo a milité pour la mise en place d'une Direction des ressources humaines partenaire stratégique de l'entreprise. De formation financière et comptable, cette passionnée des ressources humaines vient de créer son cabinet de conseil RH (Agile Conseils) et ambitionne, à travers cette structure, d'appuyer les entreprises à fluidifier leurs process ou à créer leur département RH.
agile@agileconseils.com

CABINET ETIKA

Accompagner les entreprises dans leur développement

La profession d'expert-comptable a évolué. Elle accompagne aujourd'hui les entreprises dans leur essor et dans leur perspective de développement.

Le cabinet Etika est une société d'expertise-comptable et de commissariat aux comptes implantée à Madagascar. Il est dirigé par deux associés experts comptables, entourés d'une équipe de collaborateurs qui sont constamment à l'écoute pour conseiller, aider à construire et à consolider l'entreprise.

ÉTHIQUE ET DÉONTOLOGIE

Aujourd'hui, face aux mutations économiques qui s'opèrent dans le monde, les cabinets d'expertise-comptable doivent évoluer en dépassant le cadre de leur mission traditionnelle. « *À l'image d'Etika, les cabinets d'expertise-comptable accompagnent dorénavant les entreprises dans leur expansion. Leur mission ressemble à celui d'un conseiller d'entreprise. Faire appel à un cabinet d'expertise-comptable n'est plus seulement un centre de coût, c'est une plus-value importante, un gage de la fiabilité et de la sincérité des informations financières publiées par toutes les structures* », soutient Genlis Rakotomahanina, associé au sein d'Etika. Le cabinet qui fête son dixième anniversaire cette année a pour valeurs écoute, professionnalisme et rigueur. La profession d'expert-comptable nécessite d'accomplir les obligations assignées en respectant scrupuleusement les règles éthiques et déontologiques régissant la profession. « *Etika est devenu un partenaire pour les entreprises pas seulement dans le domaine de la comptabilité, de l'audit ou de la fiscalité. Son rôle s'est aussi étendu dans d'autres domaines comme la gestion des ressources humaines, la formation, secrétariat juridique, valorisation d'entreprise, etc.* », explique notre interlocuteur.

SE DÉVELOPPER

La tenue de comptabilité et de l'audit exige un haut degré de compétence et de transparence. Malgré sa relative jeunesse, Etika a su s'acquitter des diverses missions dans le respect des normes. Son adhésion au réseau JPA International renforce cet aspect. JPA International est un réseau d'experts-comptables, d'auditeurs et de conseils indépendants qui est présent dans 50 pays, à travers plus de 140 cabinets. Il travaille avec plus de 35 000 clients. À travers cette structure mondiale, le cabinet Etika peut répondre à des besoins très spécifiques. « *Ce réseau mondial est profitable à notre clientèle. De vastes domaines de compétences peuvent être traités par Etika. L'adhésion du cabinet à ce réseau international lui permet de répondre à des demandes spécifiques* », explique Genlis Rakotomahanina. Etika accompagne le développement des entreprises dans le temps et dans l'espace, par le biais de conseils pointus et adaptés.

Le mot de l'associé

Le cabinet Etika affiche comme vision de pouvoir s'imposer durablement dans le paysage malgache et d'exporter son savoir-faire au-delà des frontières nationales, à travers le réseau JPA International. Nous ambitionnons également de développer et de consolider nos acquis. Par le biais du réseau, des contrôles qualité sont régulièrement effectués, ce qui garantit de la constance des services fournis par la société. Le marché est en évolution perpétuelle et les mutations technologiques sont de plus en plus importantes. Ce qui implique de nouveaux défis pour tous les acteurs économiques quel que soit leur secteur d'activité.

Genlis RAKOTOMAHANINA

+261 20 22 238 21/+261 34 11 214 17 · etika@etika.mg · www.etika-madagascar.mg

Hugues Ratsiferana

« Structurer l'économie rurale est prioritaire »

Mettre en route des projets « structurants ». Tels sont les défis actuels de la relance économique. Un tour de la question avec Hugues Ratsiferana, président de l'AMDP.

Hilda HASINJO
Gino RAMIADAMAHEFA

EN SEPTEMBRE DERNIER, DURANT LA CONCLUSION DE LA PREMIÈRE JOURNÉE DE LA FRANCOPHONIE ÉCONOMIQUE ET NUMÉRIQUE À PARIS, L'AGENCE MALAGASY DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET DE PROMOTION DES ENTREPRISES (AMDP) A ÉTÉ MISE SUR PIED EN GRANDE POMPE. QUEL EST SON RÔLE ?

Madagascar a besoin de créer des emplois essentiellement pour sa population jeune qui constitue un peu plus de la moitié des 23 millions d'habitants. Créer des emplois est essentiel, mais pas à n'importe quel prix. Il s'agit de vulgariser un travail décent, adéquat et qui respecte la dignité humaine. Grâce à l'appui du Conseil national d'orientation du 26ème Sommet de la Francophonie (CNO), le Forum francophone des affaires (FFA), de l'Organisation internationale de la francophonie (OIF) et l'État malgache, l'Agence malagasy de développement économique et de promotion des entreprises (AMDP) contribuera à la réduction du chômage à Madagascar via des projets structurants qu'elle va mettre en application à l'échelle nationale.

DANS LE FOND, EN QUOI CONSISTE JUSTEMENT UN PROJET DIT « STRUCTURANT » ?

Il s'agit d'un projet qui permet d'exploiter une chaine de valeurs dans un territoire donné et d'en tirer profit par le biais de la création d'entreprises. Par conséquence, des emplois en nombre seront générés dans la localité en question.

SUR LA FORME, SUR QUELS POINTS PRÉCIS PORTERONT CES ACTIONS ?

À Anosiala, dans le district d'Ambohidratrimo – dans la région Analamanga – par exemple, nous avons mis en place une vitrine de projets structurants. De grandes entreprises y sont implantées, notamment une usine de production de provende. Les terres d'Anosiala sont fertiles et dans cette localité près de 80% des habitants sont des paysans dont 70% sont jeunes. Pourtant, le maïs – la matière première de base de la provende – est acheté dans des régions éloignées de l'usine. Mais si l'on arrive à exploiter convenablement les 5 000 ha de terrain disponibles et si nous parvenons à convaincre la population de se lancer dans la chaîne de développement du maïs, on peut aisément imaginer les impacts économiques très importants que génèrera cette filière.

JUSTEMENT – EN PRENANT LE CAS PARTICULIER DE LA MISE EN PLACE DE CETTE FILIÈRE MAÏS À ANOSIALA – COMMENT SE PRÉSENTERA LA STRUCTURATION DU PROJET ?

Actuellement, le rendement moyen du maïs à Anosiala est de deux tonnes à l'hectare, alors que dans un centre de recherche au Canada – avec lequel nous avons établi un contact – il est de 18 tonnes à l'hectare. Ce centre est disposé à effectuer un transfert de compétence avec la partie malgache dans le futur. Mais pour cela, il va falloir que nous assurions la mise en œuvre des différents processus au niveau technique du projet comme le captage, le stockage ou encore l'irrigation. Dans ce cas de figure, bien avant la mise en marche du projet, des entreprises locales seront bénéficiaires durant la phase des travaux préparatoires à initier. Ensuite, la culture proprement dite nécessitera une mains-d'œuvre conséquente. Des *start-ups* pourraient s'engouffrer dans la brèche pour assurer certains aspects du travail. Et lors de la période qui succèdera la récolte, d'autres emplois sont également susceptibles de se créer. Rien que pour cette chaîne de valeurs, des centaines de microentreprises peuvent potentiellement de voir le jour. De manière plus simple, des emplois seront créés.

QUELS TYPES DE PROJETS POURRONT ÊTRE CONSIDÉRÉS COMME ÉTANT « STRUCTURANTS » ?

Tout projet qui a pour visée de développer une chaine de valeurs est structurant par essence. Encore faut-il savoir instaurer tout un système afin d'assurer son exploitation. Mais pour l'instant, trois secteurs sont prioritaires : l'agroindustriel (qui englobe les graines sèches, les huiles essentielles, les produits de rente et les épices), l'énergie (notamment l'énergie verte, la relance et la mise en place de centrales hydroélectriques, et les projets sur la transition énergétique) sans oublier les services (tourisme, outsourcing et les services communautaires).

LA CRÉATION D'ENTREPRISES ET D'EMPLOIS FIGURE PARMI LES DÉFIS DU GOUVERNEMENT ET DES MINISTÈRES CONCERNÉS. L'AMDP NE RISQUE-T-ELLE PAS D'ÊTRE UNE STRUCTURE DOUBLON AU REGARD DES MISSIONS QUI LUI SONT ASSIGNÉES ?

En aucun cas nous ne constituerons un doublon avec les activités que le gouvernement mène déjà. Notre rôle est de promouvoir les nouvelles initiatives entrepreneuriales et d'accompagner les entrepreneurs dans leur cheminement. L'AMDP vise à inciter l'entrepreneuriat rural, comme l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM) qui œuvre pour encourager les investissements, notamment étrangers. Nous nous activons également pour faciliter la mise en œuvre des projets, même si les porteurs de projets n'ont pas les financements nécessaires. L'AMDP vise à promouvoir les idées de projet, tout en s'assurant qu'elles se concrétisent. Bref, notre rôle est d'accompagner la gouvernance locale des ressources qui sont à notre disposition.

VOUS AVEZ EXPLIQUÉ QUE LA MISE EN PLACE DE L'AMDP RÉPOND À LA TENUE DU SOMMET DE LA FRANCOPHONIE. QUELLE SERA LA SUITE ?

Nous espérons tirer le maximum de profits de la tenue du sommet de la francophonie à Madagascar. L'Organisation internationale de la francophonie (OIF) équivaut à 54 États membre, 23 États observateurs et trois États associés. Nous devons tirer parti au maximum de la force relationnelle que nous pouvons tisser durant cet évènement d'envergure internationale. Avec la mise en œuvre de l'AMDP, nous avons fait un pas important dans la voie de la structuration économique en milieu rural car un peu plus de 78% de la population réside dans ce milieu. Nous comptons multiplier les initiatives et la coopération avec les États membres de cette organisation internationale dans ce domaine particulier.

Texto

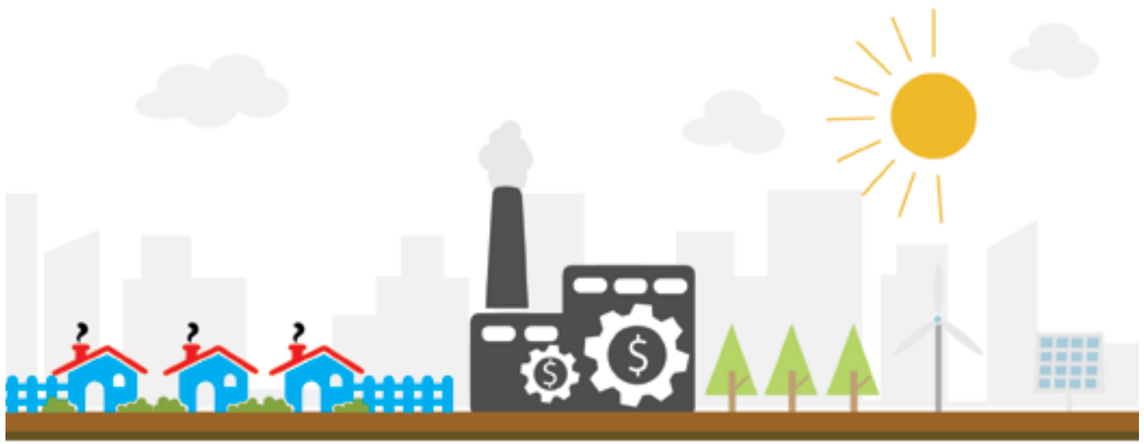
AMDP MODE D'EMPLOI

L'AMDP a pour missions d'identifier et de structurer des projets prioritaires et stratégiques pour le développement du pays. Il s'agira, ensuite, de mobiliser les financements (publics et privés) puis de trouver des investisseurs et partenaires internationaux, notamment issus de l'espace économique francophone. Les entrepreneurs malgaches détenteurs de projets seront invités à contacter l'AMDP. Cette dynamique, à l'initiative du Président de la République de Madagascar, reposera également sur une mobilisation et implication des populations rurales et des collectivités locales.
Pour appuyer cette politique, l'AMDP va identifier des projets territoriaux ainsi que des projets d'entreprises et les structurer pour ensuite mobiliser des financements et attirer des partenaires au sein de l'espace économique francophone. L'objectif est de donner de la vigueur au secteur privé malgache et de fédérer

les forces vives de la nation. Les trois secteurs retenus sont l'agro-alimentaire, les services et l'énergie verte. À Paris, le secteur privé, représenté par Salim Ismail le PDG du groupe Socota, a d'ores et déjà annoncé un investissement de 40 millions de dollars pour une création de près de 10 000 emplois. La mise en route de l'AMDP s'inscrit dans la volonté du gouvernement de lutter contre la pauvreté, dans le cadre du Programme général de l'État et du Plan national de développement.

INVESTISSEMENTS

Dynamiser le secteur privé avec le *private equity*



Madagascar reste financièrement tributaire des aides internationales. L'indépendance économique est un enjeu majeur auquel devrait faire face le pays dans les années à venir.

Elodie TROJANOWSKI

Les investissements étrangers se présentent comme étant une alternative notamment via le *private equity* (PE) ou capital investissement qui est encore peu présent sur le territoire. Selon le rapport 2015 du Fonds monétaire international (FMI), sur l'année dernière, les dépenses totales à Madagascar s'élevaient à 4,477.7 milliards d'ariary.

STABILITÉ POLITIQUE Les recettes fiscales brutes étaient de 3,010.6 milliards d'ariary. Ainsi, 66% des dépenses ont été financées par les ressources fiscales internes. Les financements extérieurs représentaient 57% du financement total. Ces chiffres traduisent une forte dépendance de la Grande île aux institutions étrangères. Si les aides internationales restent importantes, cette situation se révèle dangereuse à deux niveaux. D'une part, le pays subit une perte de contrôle sur la gestion des finances publiques. En effet, l'octroi des aides financières internationales est conditionné par des critères d'exigence. La souveraineté du pays, sur sa politique de développement, est donc menacée. D'autre part, la présence des bailleurs de fonds dépend de la stabilité politique. En cas de crise, les «injections» de fonds risquent de disparaître. Il en résulte une certaine volatilité de l'économie. Dans ce contexte conjoncturel particulier, les Investissements directs étrangers (IDE) peuvent être une alternative visant à pallier l'instabilité et réduire les dépendances notamment via le PE.

PARTICIPATION Il est à souligner que les IDE représentaient en 2014 une part importante du PIB malgache avec un pourcentage de 3,5%. Le capital investissement est un sous-ensemble de l'univers de la gestion d'actifs au même titre que les *hedge funds* ou les fonds *real estate*. Il se caractérise par trois éléments fondamentaux. Les investissements se font sur des périodes qui varient entre trois et 10 ans et à travers l'achat d'actions (parfois à 100%) d'entreprises non cotées. Le gain en capital est aléatoire et les dividendes se réalisent sur la revente des parts. Cette prise de participation permet de financer le démarrage, la croissance, la transmission, parfois le redressement ou la survie des entreprises. Actuellement, l'Association malagasy des investisseurs en capital (Amic) regroupe les huit principaux fonds de capital investissement locaux. Chacun de ces membres est spécialisé dans un segment particulier permettant à tous d'évoluer selon sa propre stratégie sans ralentissements concurrentiels. Les fonds levés pour Madagascar étaient de 400 millions de dollars en 2014 et Geoffrey Tassenari, Président de l'Amic, prévoit une augmentation notable à 500 millions de dollars pour 2017.

> **Le recours au capital investissement constitue une alternative au circuit «banques»**

ALTERNATIVE Si le PE offre une belle opportunité pour ses investisseurs à travers des rendements financiers élevés, les avantages se répercutent largement sur le développement du pays et sa population locale. En 2016, Madagascar est classée 167ème parmi 180 pays pour l'obtention de prêts. Le recours au capital investissement constitue une formidable alternative au circuit «banques» pour les entrepreneurs malgaches et leur offre une mise à disposition de fonds propres. Le PE apporte aussi aux entreprises de bonnes perspectives de croissance et une expertise technique et stratégique non négligeables. De manière générale, ce système d'investissement dynamise considérablement le secteur privé surtout dans les pays émergents en créant de l'emploi et en boostant l'innovation via la consolidation des sociétés locales. Des efforts sont à faire pour améliorer l'attractivité du pays car ces trois dernières années, les IDE ont diminué d'environ 210 millions de dollars. Le dernier rapport de la banque BNP Paribas – très présente sur le continent africain – est alarmant: «*Madagascar possède un formidable potentiel naturel, mais la mauvaise qualité et le coût élevé des infrastructures (…) ainsi que la mauvaise définition des titres de propriété sont des obstacles aux investissements. L'instabilité politique est (…) une problématique importante ayant entraîné le blocage des investissements publics et de très nombreux départs d'investisseurs*».

Il a pris les rênes du ministère de l’Industrie et du développement du secteur privé en avril. Le ministre Nourdine Chabani en explique les avancées et les points d’achoppement. Entretien.

Andriamanambe RAOTO Nirilanto RAMANAMISATA

QUELS SONT LES CHANTIERS AUXQUELS VOUS VOUS ÊTES ATTAQUÉ. QUEL BILAN TIREZ-VOUS ?

Par rapport à l’envergure de la mission et compte tenu de notre connaissance des attentes du secteur privé, nous nous sommes attelés, dans un premier temps, à une identification des axes stratégiques du ministère ainsi que des grands chantiers nécessaires au développement de l’industrie et du secteur privé. Par la suite, nous avons – en collaboration avec le SIM – poursuivi la mise en œuvre de la Politique industrielle, validée en 2014, à travers l’élaboration de la Loi sur le développement de l’industrie (LDI) mise en cohérence avec les axes définis dans le Programme national de développement (PND) et dans le Plan de mise en œuvre (PMO). Nous sommes actuellement dans la phase de finalisation de cette proposition de loi nous espérons pouvoir la présenter lors de l’actuelle session parlementaire (NDLR, au mois de novembre). Les grands axes d’intervention se focalisent aujourd’hui sur la promotion et le développement du Dialogue public-privé (DPP), le développement des coopératives, de l’entreprenariat en milieu rural et de l’industrialisation rurale, la redynamisation des sociétés à participation de l’État sous tutelle du ministère, etc. Concernant ce dernier point, nous avons pu relancer les activités des industries sucrières à Nosy-Be et à Brickaville et sommes en concertation étroite pour la relance de la société Sucoma. Nous avons pu initier deux DPP régionaux et sectoriels pour développer le cacao et le coton. Nous sommes sur la bonne voie pour apporter des solutions aux doléances du secteur privé pour lutter contre la concurrence déloyale. La concertation entre le secteur privé et la Direction générale des impôts (DGI) a permis la finalisation de la Loi de finances rectificative 2016 et l’avancement sur le traitement des remboursements de crédits de TVA.

QUELLES SONT LES PRIORITÉS ?

Comme nous le savons, le secteur privé est le principal moteur de la croissance économique. Notre mission au niveau du ministère est d’œuvrer pour la mise en place d’un environnement favorable permettant au secteur privé d’investir sereinement et d’apporter sa contribution au développement du pays. Un des objectifs définis dans le PND est d’étendre la contribution du secteur industriel à 25% du PIB en 2019. Compte tenu de l’importance du nombre de la population en milieu rural, le ministère a fixé comme l’une de ses priorités l’incitation au développement de l’économie rurale, par la transformation industrielle des produits de base, impliquant les jeunes et les femmes. Nous sommes actuellement en train de travailler sur l’élaboration d’une stratégie pour favoriser l’entrepreneuriat et l’amélioration du climat des affaires. Nous prévoyons de présenter les programmes y afférents lors de la Conférence des bailleurs au mois de décembre.

VOUS ÊTES ISSU DU SECTEUR PRIVÉ, COMMENT S’EST DÉROULÉ LE BASCULEMENT DANS LE PUBLIC ? AVEZ-VOUS LES MAINS RÉELLEMENT LIBRES POUR ENTREPRENDRE LES RÉFORMES QUE VOUS ESCOMPTEZ ?

Au-delà du rôle que j’ai joué dans le secteur privé, il ne faut pas oublier que j’ai été le Président de la Fédération des chambres de commerce et de l’industrie de Madagascar (FCCIM), un organisme d’échanges permanent entre le secteur public et le secteur privé. Ma prise de fonction en tant que ministre s’inscrit pleinement dans la continuité de ma contribution au développement économique du pays. En effet, mes attributions actuelles me permettent de travailler sur des domaines auxquels je ne pouvais pas intervenir auparavant. Avec cette nouvelle fonction, je dispose de nouveaux outils pour contribuer au développement du pays en général, des entreprises et des industries en particulier. La liberté de prise de décision existe réellement, néanmoins – au vu de l’importance des enjeux et de l’implication d’un nombre important de parties prenantes – il faut, la plupart du temps, passer par un processus de concertation. L’application ou la validation des décisions peut prendre un peu plus de temps. Par contre, ma démarche de fonctionnement n’a pas changé par rapport à ce que j’ai eu l’habitude de faire dans mes entreprises et à la FCCIM : capitaliser les outils à disposition pour arriver à un résultat concret.

ON PEUT PLACER CETTE ANNÉE SOUS LE SIGNE DE L’INDUSTRIALISATION. RESSENTEZ-VOUS LE VENT DU CHANGEMENT ?

Vous savez, le gouvernement n’a pas attendu le sommet du Comesa, ou n’importe quel sommet d’ailleurs, pour initier des réformes en faveur du développement du pays. Le Président de la République s’est engagé publiquement à appuyer le développement de l’industrie en général et de faire de ce domaine un vrai moteur du développement. Le PND et le PMO incluent un ensemble d’axes stratégiques et de secteurs prioritaires dans ce sens. Toutefois, la tenue de telles rencontres dans notre pays est un gage de confiance de la communauté internationale et permet de démultiplier les échanges d’opérateurs économiques avec Madagascar. Elles sont nécessaires à notre développement et montrent notre volonté de nous ouvrir à l’international.

À CAUSE DES CRISES, MADAGASCAR A PERDU DU TERRAIN DANS LES ACTIVITÉS MANUFACTURIÈRES À FORTE INTENSITÉ DE MAIN-D’ŒUVRE. COMMENT RELANCER LA MACHINE ?

D’une manière générale, la relance des activités économiques est un facteur de stabilité politique et économique et d’amélioration du climat des affaires. Par rapport à ce dernier point, les efforts continuels fournis par le pays ont permis une amélioration du classement de Madagascar dans le *Doing Business* 2017. Ainsi, la Grande île a gagné deux points sur le classement général, 13 sur la création d’entreprises, cinq sur le commerce transfrontalier et un sur le /...

.../ raccordement à l'électricité. La réintégration de Madagascar dans l'Agoa a permis de booster l'exportation. Le développement du secteur textile devrait contribuer à la création de 200 000 emplois d'ici 2020. Le ministère collabore étroitement avec le secteur privé et la Chambre de commerce américaine à Madagascar (Amcham) pour augmenter le nombre d'entreprises éligibles à l'Agoa. L'intégration de Madagascar dans les Accords de partenariat économique intérimaires (APEI) a permis d'augmenter nos exportations vers l'Union Européenne et pallier ainsi les pertes d'emplois. L'addition de ce constat à la croissance de nos exportations vers les pays de la SADC me permet d'être confiant quant à l'avenir du secteur de l'industrie et surtout du textile. L'accueil de l'évènement Origin Africa 2016 constitue un point fort pour la relance des activités manufacturières. Les travaux engagés pour juguler la concurrence déloyale vont permettre également d'augmenter la consommation de produits locaux et la production locale. La LDI prévoit des mesures incitatives au niveau de la formation. L'adéquation formation et emploi est très importante dans la relance des activités économiques.

L'ÉNERGIE HANDICAPE LOURDEMENT L'INDUSTRIE MALGACHE. COMMENT PERCEVEZ-VOUS LES INITIATIVES QUE L'ÉTAT A MISES EN ROUTE POUR COMBLER LE DÉFICIT ?

Le secteur énergie fait partie des piliers de l'industrialisation. Bien que le pays soit actuellement en difficulté pour satisfaire les besoins des utilisateurs, l'adoption récemment de la Lettre de politique énergie 2015-2030 et l'implication des partenaires pour appuyer le pays (Union Européenne, Nations unies, Banque africaine de développement, Banque mondiale) devraient permettre dans un avenir proche l'amélioration de la fourniture d'énergie. Dans la LFI 2017, le gouvernement a prévu d'augmenter le taux d'accès des ménages à l'électricité à 68% en milieu urbain et 50% en milieu rural tout en promouvant les énergies renouvelables : hydroélectricité, éolienne, solaire et bioénergie. Des sites hydroélectriques seront aménagés ou réhabilités, entre autres Ranomafana, Andekaleka, Antafofobe. Les énergies renouvelables et les alternatives seront développées dans le cadre du 11ème FED.

PEUT-ON PARLER D'ANNÉE ZÉRO – CONCERNANT CETTE ANNÉE – POUR LE SECTEUR INDUSTRIEL MALGACHE ?

L'industrialisation est un processus sur le long terme. Aucun pays industrialisé au monde n'a réalisé son processus d'industrialisation en moins de 10 ans. L'adoption de la nouvelle Politique industrielle de Madagascar fera entrer le pays dans une nouvelle ère industrielle qui capitalisera sur les erreurs du passé et qui tiendra compte des nouvelles opportunités qu'offre l'avenir. Nous en sommes convaincus, cela débouchera sur une structure industrielle malgache forte, compétitive et intégrée.

SI VOUS DEVIEZ CONVAINCRE UN INVESTISSEUR DE VENIR À MADAGASCAR, QUELS MOTS UTILISERIEZ-VOUS ?

Pour convaincre un investisseur, je ne pense pas qu'un mot suffise. Il sera beaucoup plus sensible à un cadre légal, une infrastructure et à des incitations. Si je dois le convaincre effectivement, je lui montrerai surtout des entreprises malgaches, comme la Star, la Cotona, la Chocolaterie Robert… La liste des entreprises qui sont implantées depuis longtemps, et qui continuent de s'agrandir, est longue. Les nouveaux venus, comme Natema et Malagasy boisson sont les fruits de la collaboration entre des entreprises nationales et des investisseurs étrangers.

QUELLE EST VOTRE VISION SUR LE COURT, MOYEN ET LONG TERME ?

Malgré d'énormes potentialités, Madagascar fait encore partie des pays en retard, en termes d'industrialisation. À part l'amélioration de l'environnement des affaires, la Grande île doit faire un effort sur les industries légères exploitant les ressources naturelles et ne nécessitant pas de très haute technologie comme l'alimentation, le traitement du cuir, la transformation du bois, le textile, etc. L'objectif est de viser le marché local et régional et surtout ceux issus des accords auxquels Madagascar a adhéré, avec les grandes régions comme la SADC, le Comesa, la COI ou, prochainement, la Zone de libre-échange tripartite (ZLET). Madagascar devrait envisager la mise en place des plus grandes industries manufacturières, des industries lourdes utilisant des technologies avancées et des industries à la pointe de la technologie. En parallèle, et en guise de mesure d'accompagnement, l'adéquation des formations devra se faire, au moins dans les secteurs prioritaires comme le tourisme, le textile ou l'agro-industrie et dans des domaines aussi utiles que l'accès aux financements, aux marchés, les normes, etc.

COMMUNICATION

SAGE COMME UNE IMAGE ? SURTOUT PAS !

Un des grands paradoxes de l'image tient au fait que les bons produits se vendent mal et que les mauvaises graines s'arrachent comme des petits pains. Le pourquoi du comment ? La communication.

Andriamanambe RAOTO
Becom

Une Mercedes classe S, un chronographe IWC, une chemise Charvet, un sac Hermès, un stylo Mont Blanc… sont autant de « signes extérieurs de crédibilité » qui transmettent fièrement une image de capitaine de vaisseau. Gérer l'image de marque n'est pas si inconnu de l'individu car ici les enjeux sont clairs, les frontières du « comment je veux être perçu ? » se dessinent avec vision. Le ton est précis. Le style, affirmé. Maintenant, lorsqu'il s'agit de l'image de l'entreprise ou des produits, l'ardeur s'en ressent avec moins d'enthousiaste.

VALORISER ET CONSTRUIRE UNE IMAGE DE MARQUE Aujourd'hui, certaines structures sont moins enclines à investir dans la communication que d'autres. Leur réticence est compréhensible car communiquer est perçu comme une dépense superflue surtout quand on peut se reposer sur des acquis historiques. Mais les donnes ont changé entre temps, les bouleversements liés aux ouvertures du marché et des frontières sont plus que perceptibles. Ainsi, à l'orée de ces nouveaux enjeux, « *ne pas communiquer coûte plus cher que communiquer* », comme le prévient Tantely Rakotomalala, Directrice de l'agence Becom.

La communication, aussi bien traditionnelle que digitale, est désormais incontournable pour promouvoir les produits et les innovations. Elle doit ainsi occuper un rôle-clé dans les stratégies de promotion. «*Dans sa démarche d'accompagnement, l'agence de communication rencontre les acteurs clés de la conception, s'immerge dans la culture de l'entreprise industrielle pour en synthétiser les valeurs essentielles qui font la singularité des produits et leur adéquation avec le marché*», nous confie notre interlocutrice. À l'exemple de l'agence Becom qui a affiné ses connaissances et ses pratiques dans le milieu industriel à travers la collaboration avec le SIM et quelques industries de renom. À l'heure des médias 2.0 (réseaux sociaux notamment) et de la surexposition aux images – de tout et n'importe quoi –, il est devenu impératif pour les entreprises de valoriser et d'entretenir une image de marque forte et stylée. Par ailleurs, l'explosion des canaux de communication favorise l'apparition des sources d'information divergentes qui peuvent faire et défaire les réputations. Dans le secteur sensible de l'industrie, communiquer permettra de mettre en place un capital confiance.

QUAND L'IMAGE SE MARIE AVEC LA CONFIANCE Toutes les structures recherchent activement des moyens de mieux positionner leurs produits pour appuyer les ventes. Celles qui veulent doper leurs activités ou vanter les mérites d'une politique de Responsabilité sociétales des entreprises (RSE, voir notre chronique par ailleurs) doivent aujourd'hui être présentes sur tous les supports de la sphère digitale : site, réseaux sociaux, forum, applications… *Storytelling* transmedia, blog, animation de communautés via les réseaux sociaux, etc. L'ensemble des outils du *content marketing* peut se révéler particulièrement efficace pour le secteur industriel. Inconsciemment, on fait plus confiance à une entreprise ou un produit qui occupent souvent la scène médiatique qu'un autre anonyme ou discret malgré lui. «*Votre belle voiture a besoin d'entretien régulier. Votre communication aussi*», souligne Tantely Rakotomalala. La communication est partout. «*Il semble impossible d'échapper maintenant à son emprise, entretenue de façon quotidienne et rendue plus intense sous l'effet de l'événement*», souligne Georges Balandier dans son ouvrage *Communication et image : une lecture de la surmodernité*.

> **[…] « ne pas communiquer coûte plus cher que communiquer»**

IMAGE FRAICHE ET SINGULIÈRE C'est à la stratégie de marque que reviendra la lourde responsabilité de rendre la communication cohérente et de véhiculer une seule image de l'entreprise en rapport et en harmonie avec ses objectifs. Une image ne doit pas être sage. Elle doit être fraîche en capturant l'air du temps. Vivante, pour donner envie et singulière pour faire la différence. «*Rallier un client à votre cause, c'est comme faire la cour à une belle femme. Commencez d'abord par la séduire. Mettez en avant votre meilleur charme et non un visage de macaque. Le reste est une question de confiance et d'imagination*», note avec humour Toky Rajaona, Directeur de création de l'agence. Les fruits de la communication sont multiples. Premièrement, elle peut amener à la création de nouvelles niches de consommation. Ensuite, elle peut passablement prolonger les cycles de vie des produits. En dernier lieu, elle autorise l'introduction de produits de haute valeur tant du point de vue technologique que commercial. Pourquoi donc s'en passer ?

Zoom

LE CERCLE VERTUEUX DE LA COMMUNICATION

Au-delà des impacts commerciaux qu'elle génère, la communication induit une chaine d'activités non-négligeable dans un pays. Les corps de métier se complètent et entrainent dans leur sillage de nombreuses activités économiques : du créatif aux poseurs d'affiches. L'industrie créative est en pleine développement à Madagascar et emploie de plus en plus d'actifs, notamment les jeunes (voir article sur les Tic et les services, par ailleurs). Le phénomène de délocalisation est, cette fois-ci, très profitable au tissu productif local.
Face aux spécificités socio-économiques des industries créatives – notamment la communication – lesquelles semblent échapper aux règles socio-économiques courantes, un effort de compréhension et de médiation entre les acteurs du marché et leur environnement institutionnel est nécessaire. Telle est la condition indispensable pour que les retombées économiques et sociales potentielles du développement des industries créatives soient effectivement au rendez-vous dans la Grande île.

Le Salon

58 Expansion et modernisation

62 L'envol des jeunes

64 Un super-héros ordinaire

SALON DE L'INDUSTRIE DE MADAGASCAR

Le « *Made in* Madagascar » au rendez-vous

« Expansion et modernisation ». Le ton est donné. Le Salon de l'industrie fera date dans l'histoire industrielle de la Grande île. Tour d'horizon.

SIM

« *C'est le rendez-vous biennal du SIM avec le public et les professionnels. Pour cette année, le Salon coïncide avec la tenue du Sommet de la francophonie. Cela devrait constituer une opportunité de faire connaître le savoir-faire malgache* » annonce d'emblée Freddy Rajaonera, Président du SIM.

ACTIVITÉS ENTREPRENEURIALES La 3ème édition du Salon de l'industrie de Madagascar 2016 se tiendra au Forello Expo de Tanjombato, un écrin à la hauteur de l'évènement. « *Plus d'un millier d'opérateurs étrangers seront présents, dont une trentaine issue du Forum francophone des affaires (FFA)* », dixit Dominichini Ramiaramanana de l'agence Première ligne, le maître d'œuvre de l'évènement. Le SIM pèsera de tout son poids pour que ce salon soit la vitrine économique du *Made in* Madagascar. « *La Grande île sera le point focal du monde, insiste notre interlocuteur. Des investisseurs et des médias du monde entier seront présents lors du Sommet de la francophonie et ils ne manqueront pas de faire un saut au Salon. C'est un message envers le monde : le pays sort de son isolement et s'ouvre au monde* ». Le Salon sera une vitrine économique sans précédent de l'activité entrepreneuriale à Madagascar. Depuis sa première édition, l'évènement promeut le « *Vita Malagasy* ». Cette année, il sera placé sous le signe de la continuité et de l'amélioration et sous le thème « Expansion et modernisation ».

DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL Le Salon verra la participation du secteur privé, de l'administration et des Partenaires techniques et financiers. Près de 500 stands seront préemptés dans ce qui s'apparentera à un village industriel. Ce dernier regroupera des expo-ventes, des rencontres d'affaires (B2B et B2C) sans oublier le volet historique. Au vu du registre qu'occupe l'administration dans le développement industriel, un B2A aura lieu aussi. Cette plateforme permettra au secteur privé et à l'administration de parler des obstacles au développement de l'industrie et d'apporter les solutions communes adéquates et soutenir les investissements. Les problèmes d'énergie, de concurrence déloyale, de fiscalité… seront donc au menu. Pour cette édition, le Salon est placé sous le haut patronage de Hery Rajaonarimampianina, Président de la République de Madagascar. Il sera parrainé par de nombreuses entités : l'Organisation internationale de la francophonie (OIF), le ministère de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé, ministère de l'Économie et du Plan et le ministère du Commerce et de la Consommation, et le ministère de l'industrie et du développement du secteur privé sans oublier l'Union Européenne à travers le programme Procom (voir interview par ailleurs).

Près de 500 stands seront préemptés dans ce qui s'apparentera à un village industriel.

TÉMOINS JOINTIFS « *Les industriels sont toujours ouverts au dialogue. Nous répondons présents à l'appel de nos partenaires, qu'ils soient issus de l'administration ou des Partenaires techniques et financiers* » soutient le Président du SIM. La troisième édition sera frappée du sceau du partenariat à travers le soutien d'Aris, de Filatex, d'Orange Madagascar. Le transporteur officiel sera la compagnie nationale Air Madagascar. Ils seront les témoins jointifs du dynamisme et du renouveau économique de la Grande île. Le Salon sera établi sur une superficie de 12 000m², les membres du SIM occuperont la moitié de l'espace. Un espace compagnonnage inédit sera destiné à donner une plus grande visibilité à des Très petites entreprises (TPE) et Très petites industries (TPI), en plus de quoi sera présenté un périmètre où l'excellence artisanale *Made in* Madagascar brillera de mille feux. Une kyrielle d'entreprises issues des 22 régions malgaches donnera un cachet national et inclusif à cet évènement. « *Telle sera la réalité factuelle de la plus grande manifestation malgache jamais réalisée à l'occasion d'un événement de classe mondiale à savoir la 16ème édition du Sommet de la Francophonie* », conclut Dominichini Ramiaramanana.

PROGRAMME INDICATIF DES CONFÉRENCES

Jeudi 25 novembre

SALLE CATHÉDRAL
- **14h00 - 15h00 :** Les perspectives de la politique énérgétique. **Intervenant :** Guy ANDRIAMBOLOLO-NIVO, Conseiller du PRM et Administrateur de la JIRAMA
- **15h00 - 16h00 :** Optimisez vos opérations internationales avec la BNI Madagascar. **Intervenant :** BNI
- **16h00 - 17h00 :** « Les défis de l'industrialisation au Nigéria ». **Intervenant :** Fondation Friedrich Ebert

SALLE CENTRALE
- **14h00 - 15h00 :** Célébration de la journée Mondiale de l'industrialisation pour l'Afrique. **Intervenant :** Onudi
- **15h00 - 16h00 :** Table Ronde « L'industrie moteur de développement ».

Intervenants : Christian Rajaosafara, Emmanuel de Tailly, Ramindo Gaetan, Thierry Ramaroson, Hassim Amiraly, Direction Général des Impôts, Boto Tsara Dia Lamina, Katharina Loy, Bundesverband der Deutschen Industrie.

SALLE CATHÉDRALE 2
- **16h00 - 17h00 :** Les vins de fruits de Madagascar. **Intervenant :** Ampalia

ESPACE PLÉNIÈRE
- **15h00 - 16h00:** Table-ronde sur l'accompagnement à l'esprit d'entreprendre à Madagascar.

Intervenant : Wallonie-Bruxelles
- **16h00 - 17h00:** Table-ronde sur la mise en œuvre de la stratégie économique de la francophonie.

Intervenant : Wallonie-Bruxelles
- **17h00 - 18h00:** Verre de l'amitié et rencontre avec les porteurs de projets

Vendredi 26 novembre

SALLE CATHÉDRALE 1
- **09h30 - 10h30 :** Industrie, économie circulaire et développement durable dans l'océan Indien.

Intervenant : UCCIOI
- **10h30 - 12h00 :** « Croissance partagée et développement responsable : industrie, entrepreneuriat, innovation et transformation structurelle des économies ». **Intervenant :** OIF

14h00 - 17H00: BTOB, speed dating. **Intervenant :** OIF

SALLE CENTRALE
- **09h30 - 10h30 :** Ouverture des travaux (Mezzanine). **Intervenants :** Autorités officielles/Secteur Privé
- **10h30 - 10h40 :** Remise du prix du Jeune Entrepreneur Francophone avec SEM le PM du Nouveau - Brunswick (Mezzanine)
- **10h40 - 11h00 :** Visite du salon
- **11h00 - 13h00:** Industrie, entrepreneuriat et innovations: «Industrialisation et chaine de valeur globales».

Intervenants : Panel 1
- **13h00 - 14h00:** Pause déjeuner libre
- **14h00 – 16h30:** Transformation structurelle des économies: «Intégration régionale et transformation durable» .

Intervenants : Panel 1
- **16h30 - 17h00 :** Plénière de clôture (Mezzanine). **Intervenants :** Adama Ouane Administrateur OIF, Steve Gentili, Président du Forum francophonie des affaires et Hugues Ratsiferana, Président de l'AMDP

SALLE CATHÉDRALE 2
- **09h30 - 11h00 :** « Les droits et obligations des candidats en marchés publics ».

Intervenant : Autorité de régulation des marchés publics (ARMP)
- **11h00 - 13h00:** Session 1 - Industrie, entrepreneuriat et innovations: promotion de l'entreprenariat et de l'innovation numérique. **Intervenants :** Panel 2
- **14h00 - 15h15:** Session 2 - Transformation structurelle des économies: développement responsable: opportunités, rôles des partenaires. **Intervenants :** Panel 2
- **15h15 - 16h25:** Session 2 - Transformation structurelle des économies: développement responsable: opportunités, rôles des partenaires. **Intervenants :** Panel 2

ESPACE PLÉNIÈRE
- BTOB, speed dating

*programme susceptible de modification

ENTREPRENEURIAT

Osons créer, faisons le premier pas et ayons des visions

Adrienne Irma RABEMANANTSOA

BIO FLASH

Jeune leader passionnée par la culture et la communication, Adrienne Irma Rabemanantsoa fait partie de ceux qui croient en l'entrepreneuriat à Madagascar. En 2015, elle a cofondé Air Communication, une entreprise spécialisée en traduction, interprétation et cours de langue. En 2016, elle a été sélectionnée au Mandela Washington Fellowhip aux États-Unis. Elle a également mis en place la structure Air Connector, un incubateur.

4 % de la population est touchée par le chômage et plus de 40 % affectée par le sous-emploi. Telle est la situation actuelle selon l'Office national de l'emploi et de la formation (Onef), auprès du ministère de l'Emploi, de l'enseignement technique et de la formation professionnelle. De nos jours, les parents sont prêts à tout pour subvenir aux besoins de leurs enfants et les jeunes diplômés se ruent vers les offres d'emploi qui se présentent sans tenir compte de l'adéquation entre passions et formations. Choix ? Destinée ? Peu importe… c'est un fait. Or, parler des jeunes, c'est se référer à plus de la moitié de la population, aux futurs leaders et à la nouvelle génération censée être l'avenir du pays.

À ce rythme, la prochaine génération sera composée d'hommes et de femmes non épanouis qui auront passé une grande partie de leurs temps à apprendre un métier qu'ils ne vont même pas exercer, ou d'autres qui ne vont pas bénéficier d'un salaire proportionnel à leurs études ni à leurs efforts. Est-ce le futur que nous souhaitons à notre cher pays ? Est-il trop demandé de parler d'épanouissement dans une situation telle que la nôtre ? Madagascar regorge d'innombrables ressources, mais la population reste pauvre. Si l'offre d'emploi actuelle ne satisfait pas la demande, la solution est unique : l'entrepreneuriat.

Osons créer si le marché du travail n'a rien prévu pour nous. Faisons le premier pas, sortons de notre zone de confort et prenons des risques. Se basant sur le fait que la vocation d'un entrepreneur est d'innover en apportant des solutions, plus un pays a des problèmes, plus il y a des opportunités d'affaires. Chaque problème peut être transformé en opportunité. Ainsi, un grand nombre de talents et de compétences est requis pour monter un projet. Et puis, comme le souligne le célèbre entrepreneur Richard Branson, « *les opportunités d'affaires sont comme les bus, il y a toujours un autre à venir* ».

Je crois en l'entrepreneuriat en tant que moteur du développement de Madagascar. L'essentiel est de rêver, d'avoir une autre vision des choses, de savoir partager cette vision puis la transformer en projet et en réalité. Personne ne devrait être victime d'une situation. Le développement du pays ne dépend pas du seul gouvernement. Il est facilité par un partenariat public privé. Nous – citoyens malgaches – avons la responsabilité envers notre pays. Nous sommes responsables de ce qui est en train de se passer et nous sommes les mieux placés pour créer un meilleur avenir. Nous avons les ressources et les compétences. Il faudrait agir pour ne plus subir. Certes, il est difficile d'innover, mais ce n'est pas impossible. Courage et persévérance seront les mots d'ordre, tout en gardant à l'esprit cette citation de Nelson Mandela : « *cela semble toujours impossible jusqu'à ce que cela soit fait* ».

START-UPS

Les héros de l'entrepreneuriat émergent

Nathan RAHERIVELO
Mamy RANDRIANASOLO

De nouveaux business et de nouvelles approches innovants voient le jour au sein des start-ups, véritables incubateurs de talents. Les entrepreneurs malgaches s'engouffrent dans la brèche.

« *Les crises cycliques que nous avons subies depuis plusieurs années incitent les jeunes malgaches à chercher des issues pour s'en sortir* », explique d'emblée Harinjaka Ratozamanana. Selon lui, c'est la raison de l'extraordinaire fertilité du terreau des *start-ups* dans la Grande île.

INCUBATEUR Dans les pays développés, ces jeunes pousses « dopent » l'économie, les pays en voie de développement suivent le mouvement. « *Le rôle endossé par les start-ups dans une économie devient de plus en plus décisif pour l'avenir de la nation. En tant qu'incubateurs, elles constituent un pilier générateur de valeurs ajoutées et une pépinière de talents de qualité* », note notre interlocuteur. La coordination des *start-ups* au niveau national pourrait résoudre les grandes questions de croissance et de développement économique qui persistent. Ce réseautage fait encore défaut malgré les initiatives mises sur les rails. Pour Rado Ratobisaona, économiste et expert en entrepreneuriat social et soutenable, « *la* start-up *constitue un point de départ dans le processus d'innovation et de la recherche dans le souci de fournir un produit et service adaptés à l'évolution des besoins des consommateurs. Dans les pays en développement, l'État joue un rôle fondamental dans la promotion des start-ups comme étant des incubateurs des activités économiques. Il dispose un pouvoir régalien pour instaurer la confiance entre les secteurs public et privé* ».

IDÉES ET SOLUTIONS Une *start-up* constitue un « incubateur » de tout premier ordre. D'une part, dans le sens où elle a un fondement solide et une projection financière, sociale et économique sur le long terme. D'autre part, du fait de son effet d'entrainement et des externalités positives escomptées. « *Cela reflète tout d'abord la trajectoire de l'évolution du produit ou service fourni par l'entreprise dans le temps et dans l'espace. Ensuite, cela justifie le mode et la technique de production ainsi que le changement social et économique envisagé* », soutient l'économiste. Pour le cas de Madagascar, les conditions nécessaires et suffisantes pour promouvoir ces agents économiques potentiels ne sont pas encore tout à fait réunies pour le moment, ne serait-ce qu'en termes d'accès aux financements. Pourtant, « *à force de réfléchir à différents moyens pour sortir de la précarité, les échanges entre les jeunes font ressortir des idées extraordinaires et des solutions aux problèmes économiques que nous rencontrons au quotidien dans le pays* », esquisse Harinjaka Ratozamanana. Par essence, c'est la *start-up* à fort potentiel de croissance qui fait souvent l'objet de levées de fonds. Les structures comme Fanjava, initiées par des Malgaches établis à l'étranger, montrent la voie de ce financement collaboratif.

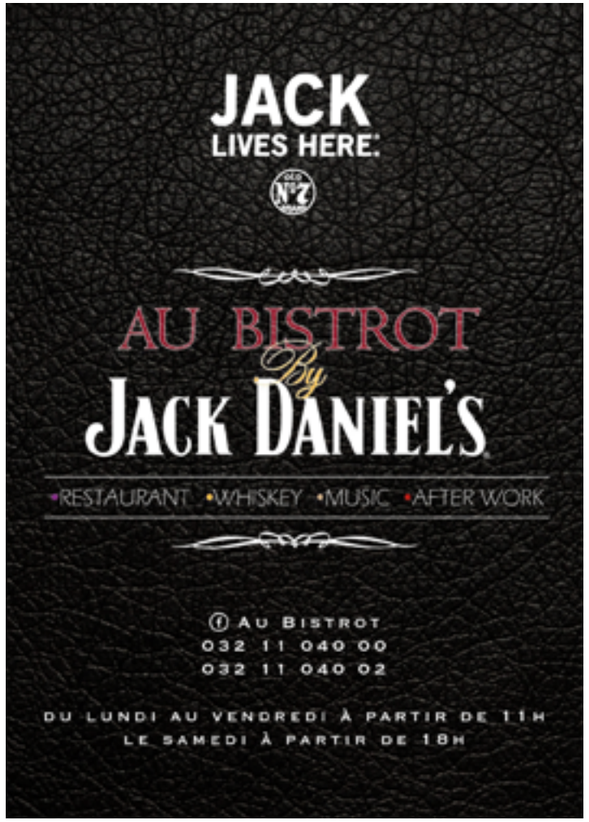
UNE BONNE DYNAMIQUE Rado Ratobisaona, quant à lui, avance que « *la culture entrepreneuriale reste précaire, le système judiciaire, la loi sur la propriété privée et intellectuelle, la gouvernance, la fiscalité, le taux d'intérêt bancaire ainsi que les infrastructures existantes (énergie, routes, laboratoire de recherche-développement etc.) ne permettent pas de créer un environnement favorable et incitatif pour les entrepreneurs. Les signaux émis par le marché sont erronés par le statut de la capacité d'absorption actuelle* ». Pourtant, les start-ups malgaches ont une bonne dynamique et la situation commence à changer, les donnes sont bouleversées. « *Nous avons de plus en plus de jeunes reconnus au niveau international via les concours sur l'entrepreneuriat comme l'a prouvé tout récemment Tahina Randriarimanana en remportant l'Anzisha Prize 2016* » remarque Njaka Ratozamanana. Le jeune opérateur économique dans l'agroalimentaire et qui véhicule l'économie collaborative – devenu un héros de l'entreprenariat local – mérite de faire tache d'huile. Lors du Salon de l'industrie, les *start-ups* auront leur espace privilégié. Une manière de reconnaître leur importance et les valeurs qu'elles transmettent.

> **[...] les *startups* malgaches ont une bonne dynamique et la situation commence à changer, les donnes sont bouleversées.**

Zoom

FIOMBONA, TAHINA SÉDUIT L'AFRIQUE

En l'espace de quelques semaines, il est devenu une star à Madagascar. Comparé à l'ancien Président Marc Ravalomanana, Tahina Randriamanana, opérateur dans l'agroalimentaire, est parti de rien et a séduit l'Afrique toute entière en raflant la mise en obtenant le titre de meilleur jeune startupper de l'Afrique – Anzisha Prize – à travers sa structure Fiombonana. Il a remporté la somme de 32 500 dollars. La finale de ce concours s'est déroulée le lundi 24 octobre à Johannesburg, en Afrique du Sud.
Sa petite start-up ? Il l'a enfantée en pleine crise de 2009. « *En plein marasme économique, les paysans et les petits producteurs étaient complètement déboussolés. J'ai décidé de faire mon maximum pour leur venir en aide en leur proposant une action concrète* », témoigne Tahina Randriamanana. Aujourd'hui, il possède sa propre société qui vise à transformer les matières premières locales (lait et fruits) afin de les écouler sur le marché. Les chiffres donnent le tournis. Tahina Randriamanana travaille avec près de 800 producteurs de lait et 10 de fruit. Aujourd'hui, Fiombonana écoule près de 800 kg par semaine, tout en garantissant un bon prix d'achat auprès de fournisseurs. La vision du jeune homme ? « *Je veux participer au développement de Madagascar* », assure-t-il en toute simplicité, comme il l'a toujours été. (Voir entretien, par ailleurs)



Tahina Randriarimanana

“Le développement de Madagascar partira du monde rural”

Le lauréat de l’Anzisha Prize démontre constamment les vertus de l’entreprenariat. Tahina Randriarimanana nous partage les recettes de cette réussite.

Andriamanambe RAOTO
Gino RAMIADAMAHEFA

VOTRE VICTOIRE À L’ANISZAH PRICE VOUS A PROPULSÉ AU RANG DE STAR LOCALE. MAIS CE N’EST QUE LA PARTIE ÉMERGÉE DE L’ICEBERG D’UNE VIE DE DUR LABEUR…

Je suis orphelin et issu d’une famille pauvre. J’ai dû arrêter l’école en classe de 6ème. J’étais porteur d’eau dans mon village natal. Je gagnais à peine 1 600 ariary par jour. Pour subvenir aux besoins de la famille, on m’a envoyé à Toamasina pour vendre des caca pigeons pour le compte de mon oncle en 2010. Malgré le travail éreintant, il ne m’a pas payé pendant près d’une année. C’était une période vraiment difficile de ma vie. Il a fallu batailler dur pour que je puisse avoir mon pain quotidien. Dans une tentative désespérée de survie, j’ai appelé des amis fromagers de mon village natal Faratsiho pour qu’ils m’envoient des lots de fromages à revendre. Dans cette localité, la filière lait est bien implantée. J’ai obtenu à crédit 50 fromages, même si, au départ, ils se méfiaient un peu de moi. Le prix de vente était initialement de 2 000 ariary, mais, poussé par la faim, j’ai tenté un coup de bluff en les revendant à 2 500 ariary. Quelle fut ma surprise quand j’ai réussi à écouler mes 30 fromages à ce prix. Dès lors, j’ai établi un important réseau d’acheteurs dans la Ville du Grand Port.

COMMENT UN SIMPLE PARI EST-IL DEVENU UNE SUCCESS-STORY ?

Les commandes de fromages affluaient. Parfois je n’arrivais pas à les honorer. J’ai établi de plus en plus de relations avec les fournisseurs, notamment des petits producteurs du Vakinankaratra (Antsirabe, Ambatolampy, etc.). Dès lors, j’ai voulu me mettre à mon compte et créer ma propre structure en me diversifiant dans la production de yaourt, de confiture ou de jus de fruit. D’inspiration en inspiration je suis tombé sur le mot Fiombonana, un terme que j’ai surligné et qui reflète la philosophie de mon projet dont l’année 2011 a été le point de départ.

COMMENT EST VENUE CETTE IDÉE D’ÉCONOMIE COLLABORATIVE ?

Je voulais une approche différente. Je vivais les réalités de la paysannerie à Madagascar, ses pires difficultés à survivre et à se structurer. À travers les réseaux sociaux Fiombonana s’est constitué une belle réputation. J’ai écoulé de nombreux produits et les idées affluaient car il fallait que je propose constamment des nouveautés. J’avais même proposé du chocolat alors que je n’en avais jamais fait ! Les commandes arrivaient. Il fallait donc que j’apprenne par moi-même à en fabriquer pour ne pas décevoir ma clientèle. J’avais acheté différentes marques de chocolat et, rien qu’en les goutant, j’essayais d’en deviner la composition. J’ai pris du cacao puis j’ai fait diverses tentatives. J’ai dû dépenser à peu près 400 000 ariary avant de déboucher sur un chocolat qui a la bonne consistance et la bonne teneur. Notons que je n’avais aucune notion d’agronomie. J’ai appris sur les tas, au hasard de mes expérimentations. J’ai développé toutes mes productions grâce à mes propres compétences et à mes apprentissages, voire mes tâtonnements. Parallèlement, les acheteurs de fromage étaient de plus en plus nombreux. La plupart de mes clients étaient dans la capitale. J’ai donc dû décider de déménager.

C’EST À ANTANANARIVO QUE VOTRE BELLE RÉUSSITE SE DESSINE…

J’ai aménagé un petit kiosque à Antanimena, dans un quartier de la capitale. Je dois le succès au solide réseau de clients : des restaurants et des pizzerias notamment, dans toute l’île. J’envoie des marchandises par taxi-brousse et les négociations se font par téléphone. Justement, Clarel Faniry Rasoanaivo, un correspondant de Reuters – un de mes clients – m’avait incité à prendre au concours Anzisha Prize, récompensant les meilleurs startuppers africains, au mois de mars de cette année. Avec Harinjaka Ratozamanana, il m’a proposé de concourir localement. J’ai gagné au bout du compte et j’ai représenté la Grande île. J’ai reçu une formation professionnelle de deux semaines en Afrique du Sud. J’ai raflé la mise parmi un groupe d’entrepreneurs issus du continent.

> **À mon image, de nombreux jeunes veulent s’intégrer dans le circuit formel […]**

COMMENT FIOMBONANA S’EST-IL APPROPRIÉ DE L’ÉCONOMIE DE PARTAGE ?

Depuis près de 6 ans, Fiombonana a mis en avant l’économie de partage entre particuliers dans différents secteurs d’activités. Je collecte les fruits qui sont invendus auprès des paysans et je les transforme en jus ou en confiture. Le label contribue à la survie de nombreuses familles en les faisant travailler.

DANS VOTRE CHEMINEMENT, QUELS ONT ÉTÉ LES OBSTACLES AUXQUELS VOUS VOUS ÊTES HEURTÉ ?

Dès le début, je voulais formaliser mes activités mais je me suis heurté devant le mur de l’administration : les tonnes de paperasseries à faire, les sommes que l’on doit débourser, la corruption généralisée... C’est vraiment décourageant à la longue. À mon image, de nombreux jeunes veulent s’intégrer dans le circuit formel mais aucune mesure incitative ne leur est offerte et ils rebroussent chemin. J’ai dû affronter également le peu de crédit qu’accordent les institutions bancaires aux jeunes entrepreneurs. J’ai frappé à leur porte mais les garanties exigées étaient colossales et mon dossier était systématiquement rejeté. Pour vous souligner l’incongruité du système : pour obtenir un prêt d’un million d’ariary, il faut une garantie de deux millions d’ariary, en matériels ou autre. J’ai dû me débrouiller par mes propres moyens alors qu’à travers un appui financier, j’aurai pu agrandir rapidement mes activités. Entreprendre est un long chemin de croix, mais je suis foncièrement convaincu que l’entreprenariat sortira le pays de la pauvreté. Ce n’est pas la politique qui le fera. Aujourd’hui, j’écoule près 1 100 kg de fromage par semaine. Plus de 800 petits producteurs travaillent avec moi.

VOTRE PARCOURS EST UN MODÈLE POUR LA JEUNESSE MALGACHE, QUELLES EN SONT LES RECETTES ?

Il n’est pas nécessaire d’avoir des diplômes pour réussir dans la vie, même si j’encourage vivement tous les jeunes à étudier sérieusement. L’argent que j’ai gagné dans le cadre de l’Anzisha Prize me permettra d’approfondir les études en entreprenariat et en anglais. Je le réitère, il faut être maître de son destin à travers l’entreprenariat. Je caresse l’ambition de sortir les paysans de leur isolement en créant un cercle de valeurs vertueux, comme je l’ai fait pour Fiombonana mais à une plus grande échelle. Pour les sans-abris et les déshérités de la capitale, je voudrais initier un projet de plantation d’arbres fruitiers. Je leur achèterai leur production. Mais le projet est conditionné par la disponibilité de la terre. Ma vision est que «*si vous achetez des produits de Fiombonana, vous participerez au développement du monde rural ainsi qu’à l’essor économique du pays et vous contribuerez à donner des emplois à vos concitoyens*».

À SEULEMENT 22 ANS, ON VOUS PRÉDIT UNE DESTINÉE SEMBLABLE À CELLE DE MARC RAVALOMANANA OU DE CHEF MBININA. QUEL EST VOTRE MESSAGE ?

J’ai vécu l’amère expérience de ne pas avoir été payé pendant une année. C’était une injustice et beaucoup de personnes sont dans cette situation alors que toute peine mérite salaire. C’est un message que j’adresse aux employeurs. J’ambitionne d’aller plus loin que les personnes que vous aviez citées. Mais ne comparons pas l’incomparable, chacun suit sa propre trajectoire. Il ne faut jamais désespérer. Malgré les problèmes, il faut aller de l’avant. Il n’y a pas besoin d’Anzisha Prize ou d’autres concours pour réussir dans la vie.

Le chocolat.
Autrement.

Robert
Depuis 1940
PLANTEUR CHOCOLATIER
MADAGASCAR

www.chocolaterierobert.com

Tirez parti de la puissance des
Solutions PGI/ERP
pour développer votre entreprise

Cyber tree
we build solutions

www.cybertree.mg

zoom-zoom

ALL-NEW MAZDA
CX-3

«ENFIN DISPONIBLE À MADA.»

reddot design award winner 2015

2016 Trophées Argus

mazda

Design sportif et élégant | Moteurs SKYACTIV | Intérieur d'habitacle élégant | Plancher de coffre ajustable

oceantrade

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

3 GARANTIE ANS OU 60000KM

JUTOP
Tamarin
Corrossol
Grenadelle
100% VOKATRA MALAGASY
Disponible en 1 L et 33 Cl
TIAKO NY ANTSIKA
Fabriqué et distribué par
FOOD & BEVERAGE MADAGASCAR
Food & Beverage Madagascar
Immeuble Ny Havana - Village des Jeux Ankorondrano - Antananarivo 101
(+261) 20 22 234 44
contact@foodbeverage.mg
www.foodbeverage.mg