DÉCRYPTAGE
LDIM, avantageuse pour les caisses publiques page 12

FOCUS
Le secteur privé en première ligne page 16

PRODUITS
Homéopharma, vert et bio page 41

LEADERCHIC
Prenez le large page 44

Le magazine du Syndicat des Industries de Madagascar

expansiOn MADAGASCAR

numéro 08 - mars-avril 2017 | Ar. 9 000

FRANCIS AMBROISE

PDGA du Groupe Star

FAVORISER ET PROTÉGER L'INDUSTRIE LOCALE

page 36

+

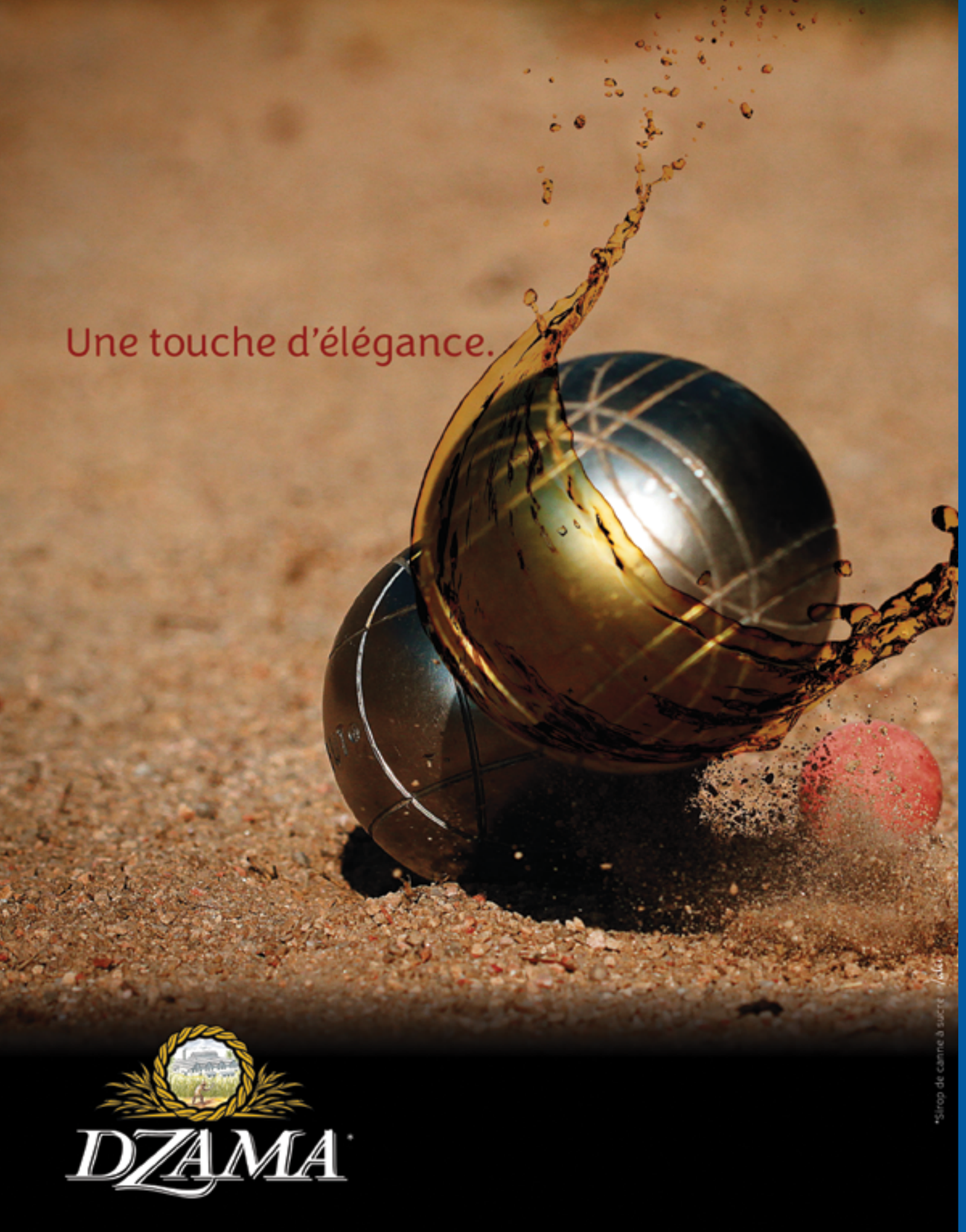
L'ENTRETIEN

L'empire Tiko renaît de ses cendres

page 16

EM - 2017 - AR. 9 000
1 201601 090004

TIAKO NY ANTSIKA


Une touche d'élégance.
DZAMA
*Sirop de canne à sucre

+261.(0).20.22.342.60 - fiaro@fiaro.net
Plus loin.
Ensemble.
Investisseur cherche Entrepreneur talentueux
pour relation ambitieuse autour d'un projet innovant.
Financer :
Le lancement de votre nouveau projet
Le renforcement de votre entreprise
Le rachat d'une affaire existante
FIARO
VENTURE CAPITAL
- SINCE 1989 -

SOMMAIRE

mars-avril 2017 • numéro 08

5 ÉDITORIAL. L'heure du bilan

Actualités

10 DÉCRYPTAGE. De fortes vagues dans les ports malgaches

12 DÉCRYPTAGE. LDIM, des gains notables pour les caisses de l'état

16 FOCUS. Le secteur privé avance ses pions avec prudence

28 L'ENTRETIEN. Edison Razafitsihoarana, *Senior Officer* de AAA

32 MARCHÉ. Franck Fierenana, Directeur administratif et financier de Moco

Stratégies

36 MARKETING. *Mobille Money*, la difficile assimilation

38 PORTRAIT. Francis Ambroise, PDGA de Star

Écosocio

41 ENTREPRISE. Gérer les contentieux de manière proactive

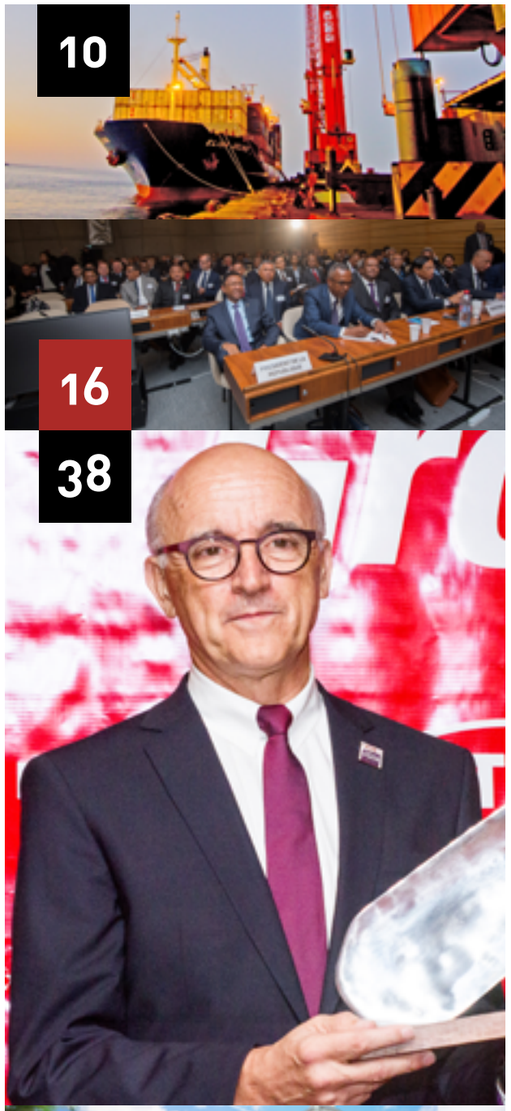
42 PRODUIT. Homéopharma, « vert » le futur

43 RSE. Priorisez vos consommateurs

Leaderchic

44 TENDANCE. Le grand large

46 LIVRES. Du charisme à revendre - Qui s'excuse s'accuse
Lisy au pays des merveilles



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

Attaché de production
Mampionona RASOLOARINONY

Secrétaire de rédaction
Pela RAVALITERA

Collaborateurs
Hilda HASINJO
Iarilala RANDRIAMBOAVONJY
Iharivelo RANDINIAINA
Mialy VALISOA
Michael RANDRIAMANIRAKA
Rojo RAMANANARIVO
Yanne LOMELLE

Crédits photos
Ambatovy
Bidco
Eric MUNSCH
Felana RAJAONARIVELO/ Fireflies
Gazkar
Gino RAMIADAMAHEFA
Groupe STAR
Henintsoa RAFALIA
Hôtel Solidaire Mangily
Mamy RANDRIANASOLO
MICTSL
Présidence de la République de Madagascar

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.

ÉDITORIAL

L'heure du bilan

Fredy RAJAONERA
Président du SIM

Parler de soi est toujours un exercice périlleux et difficile. Mais à un certain moment de sa vie, faire le bilan de ce que l'on a accompli est constructif et permet d'avancer. En avril 2015, j'ai pris les rênes du SIM. Deux années, c'est long, mais c'est peu à la fois, surtout quand on tient la barre d'un navire comme le SIM, qui évolue sur un fleuve loin d'être tranquille.

Dès ma prise de fonction, le cap que je me suis fixé était « Expansion et Modernisation ». « Expansion », car je suis le témoin privilégié d'un grand bouillonnement qui préfigure d'importants changements à venir – et sûrement le décollage économique tant espéré –, si et seulement si les conditions à ce développement sont réunies bien évidement. En interne, le nombre d'entreprises membres du SIM a évolué. C'était l'une de mes priorités. Plus nous nous fédérerons, plus notre voix sera entendue et écoutée et plus le SIM confortera sa position d'interlocuteur « crédible » – dixit les pouvoirs publics et les Partenaires techniques et financiers (PTF) – et « incontournable ».

Parallèlement, dans l'univers de l'entrepreneuriat en général, nous avons assisté à un magnifique essor du secteur privé. Les chiffres de création d'entreprises en niveau de l'Economic development board of Madagascar (EDBM) en est un indicateur incontournable. Nous surfons sur une dynamique positive. Néanmoins, cela ne doit pas occulter les blocages qui jalonnent notre chemin. Le chantier est encore vaste et le travail est à peine entamé. Dans ce sens, je regrette que le dialogue public-privé ait été maintes fois si pris à la légère par nos gouvernants. Le nouvel épisode concernant l'*Advance cargo declaration* (ACD) est un exemple. C'est un rétropédalage inconcevable au moment où l'État et le secteur privé doivent se donner la main. Or, le secteur privé est complémentaire au secteur public. Il est essentiel pour la croissance et la création de richesse dans un pays.

(le nouvel épisode sur l'ACD) est un rétropédalage inconcevable au moment où l'État et le secteur privé doivent se donner la main.

Le concept de « modernisation » me tient particulièrement à cœur. Madagascar doit entrer dans cette époque et les industriels devraient en être la locomotive. Durant le mandat, nous avons réussi à dépoussiérer l'image du SIM à travers un « *rebranding* » et la tenue du Salon de l'Industrie, dans l'écrin reconnu qu'est le Parc des expositions Forello à Tanjombato. Le magazine qui est entre vos mains constitue également une pierre à l'édifice de cette modernisation et de cette mutation numérique. Ce ne sont que les parties émergées de l'iceberg. Saluons les efforts de ces industriels qui renouvellent et modernisent leurs outils de production.

Je n'aurai pas pu y arriver au terme de ce mandat sans le soutien indéfectible et constant de tous les membres du Comité directeur et à la fine équipe administrative de notre association qui affiche un dévouement exemplaire.

FMI

Une faible croissance à rompre

Une mission des services du Fonds monétaire international (FMI) conduite par Marshall Mills a séjourné à Antananarivo pour mener les consultations 2017 au titre de l'article 4 et mener des discussions sur la première revue du programme de réformes économiques appuyé par la FEC. Le chef de mission pour Madagascar a fait savoir qu'« *à moyen terme, les autorités visent à rompre avec le profil historique de faible croissance en augmentant les dépenses prioritaires et en accélérant les réformes structurelles* ».

Crevettes, l'or rose malgache

En 2016, les crevettes représentaient 4% de la valeur totale des exportations de Madagascar, soit 271,2 milliards d'ariary. L'or rose malgache est très apprécié sur les marchés internationaux.

ENVIRONNEMENT

Des écosystèmes productifs à instaurer

L'expansion des terres agricoles, des routes et des mines, ainsi que la demande de combustibles peuvent entraîner le déboisement et la dégradation des forêts. Comme c'est le cas à Madagascar. À l'échelle mondiale, environ deux milliards d'hectares de terrains forestiers dégradés pourraient être remis en état pour recréer des écosystèmes sains et productifs à même de contribuer à la lutte contre le changement climatique.

UNION EUROPÉENE

En mode partenaire

Le Procom (Union européenne) a attribué une dizaine de contrats de subvention pour un montant total de 437 000 euros et examine également une trentaine de projets additionnels pour un montant d'environ 500 000 euros.

MPME, petites mais incontournables

Le Programme d'appui à l'emploi et à l'intégration régionale (Procom), financé par l'Union européenne à hauteur de huit millions d'euros, a organisé un atelier de travail rassemblant environ 70 représentants d'organisations intermédiaires (OI) issues du secteur privé. L'objectif de l'atelier était de permettre aux différentes OI de réfléchir et d'échanger sur les services en appui aux Micro, petites et moyennes entreprises (MPME). Ces dernières sont incontournables dans le paysage économique malgache dans la mesure où elles constituent 85% du tissu économique. Elles sont les premiers pourvoyeurs d'emploi. Le développement du pays, passe en partie par leur essor.

IL L'A DIT

« L'Afrique risque aujourd'hui de devenir une colonie chinoise »

Antonio TAJANI
Président du Parlement européen

ENTREPRENEURIAT

Toamasina et les graines d'entreprises

Avec son projet de transformation des plastiques en pavé et en parpaing, Murielle Daniella Narivony, âgée seulement de 22 ans, a raflé le concours de pépinière d'entreprise à Toamasina. Le deuxième prix a été attribué à Jean Parfait Rasoloharisoa qui a misé sur la lombriculture, dans le cadre du lombri-compostage. Victor Soloheritiana complète le podium avec la micro-fabrication de compost à base des ordures enlevées dans le marché du bazary kely.

Éducation, les failles mises à nu

L'enquête sur les Indicateurs de prestation de service (IPS) a révélé les lacunes du système éducatif malgache. Ainsi, quatre enseignants des écoles primaires sur 10 sont absents de leurs salles de classe. Lors d'une journée normale, un enseignant passe trois heures à enseigner sur les cinq allouées. Le ratio est d'environ 17 élèves pour un enseignant pour la classe de CM1.

LFI 2017, un guide pour les citoyens

Comme chaque année, depuis cinq ans, le ministère des Finances et du budget a publié « *Le budget des citoyens* ». Cette version simplifiée de la Loi de finances initiale 2017 est destinée à tout le monde.

Genre, des inégalités de salaires et de profits

Une étude de la Banque mondiale révèle que dans la Grande île, les salaires et profits gagnés par les hommes sont significativement plus élevés que ceux des femmes. Bien que les ménages dirigés par des femmes ne soient pas plus pauvres en moyenne que ceux qui ont un chef masculin, les hommes gagnaient en moyenne 37% de plus que les femmes.

DÉVELOPPEMENT

Le Président en appelle au secteur privé

Lors d'une visite à Mahajanga, Hery Rajaonarimampianina s'est entretenu avec les opérateurs économique de la Cité des Fleurs. Les perspectives de développement du pays ainsi que celles de la capitale du Boeny en particulier ont été au centre des échanges. Le Président a profité de l'occasion pour en appeler à « *l'engagement du secteur privé* » au développement.

RESSOURCES MARINES

Les pilleurs passent entre les mailles

Les pillages de ses ressources marines coûtent à la Grande île entre 500 à 750 millions de dollars, chaque année. La sécurisation de la Zone économique exclusive (ZEE) malgache est une véritable priorité. L'énormité du défi se rapporte à l'immensité des côtes malgaches avec ses quelque 5 000 km. Par exemple, le Canal de Mozambique, « la route du pétrole », est emprunté par plus de 2 000 bateaux chaque jour.

Repère

0,5% du PIB
transfert additionnel pour la Jirama

1,12 milliards de dollar
les réserves de la Banque centrale

Top 100
la FIM intègre le classement du moniteur du commerce international (Moci/France)

-6%
l'ariary a fortement déprécié par rapport au dollar et à l'euro

11e édition
Madagascar a accueilli le Salon des ports et de la logistique de l'océan Indien

90% des contribuables
relèvent du régime de l'impôt synthétique

© Mamy Randrianasolo

SIM
Quatre nouveaux membres rejoignent ses rangs

Accroître le nombre d'entreprises adhérant au SIM et favoriser la croissance de l'association. Ces faits saillants figuraient parmi l'une des priorités annoncées par Fredy Rajaonera, président de l'organisation patronale qui fêtera en 2018 ses soixante années d'existence. Pour concrétiser ce programme de développement, quatre nouveaux membres ont rejoint les rangs du SIM : AAA (voir *interview*), Labomeca, Bidco (voir article, *Focus alternative*) et Établissements Gallois Sisal. « *Le fait d'accueillir au sein du SIM ces nouveaux sociétaires est un acte solennel. C'est une démarche et une preuve d'engagement à la fois* », soutient le président du SIM.

L'organisation patronale regroupe les entreprises les plus importantes de la Grande île. En 2015, le total des recettes fiscales enregistré était de 3 644 milliards d'ariary. Les membres du SIM y ont apporté 24 %, soit 873,80 milliards, selon l'étude *Poids des entreprises industrielles membres du SIM dans l'économie malgache*, publiée en 2016, commandée par le SIM et la FES. Le SIM est donc un acteur non négligeable du fonctionnement de l'État malgache. En outre, ses membres apportent plus de 10 % de la consommation totale contre 13 % pour celle du secteur public.

L'organisation recense aujourd'hui à peu près 84 membres répartis dans 11 branches d'activité : agro-industries, industries pharmaceutiques, industries alimentaires, industries textiles et cuir, industries énergétiques, industries métalliques, mécaniques et électroniques, industries de services, industries plastiques, industries de papier, industries minières et industries chimiques. Intégrer le SIM revêt un symbole important. « *Il s'agit d'une prestation de serment vis-à-vis de l'autorité et notamment vis-à-vis des Malgaches. Cette cérémonie d'accueil formelle est synonyme de responsabilité et d'acceptation des règles de l'association* », conclut Fredy Rajaonera.

Influents

Eva RAZAFIMANDIMBY

Pendant son mandat au ministère, elle a mis en place les mesures correctives et commerciales inhérentes à chaque membre de l'OMC. Actuellement, elle défend les entreprises franches qui emploient plus de 200 000 personnes.

Kazuhiko KOSHIKAWA

Le vice-président de la Jica a donné le coup d'envoi du chantier titanesque de l'extension du port de Toamasina. La Jica financera à hauteur de 227 millions de dollars avec un taux concessionnel.

Habib Hassim

Il est à la tête de Smart one, un acteur majeur du BPO et des services informatiques basé à Madagascar. L'entreprise emploie une centaine de personnes, notamment des jeunes. L'outsourcing est en plein boom dans la Grande île.

UN TAUX DE CROISSANCE DE 4,7% ESPÉRÉ

Le ministre de l'Économie, le général Herilanto Raveloharison est optimiste. Il espère un taux de croissance de 4,7% pour cette année. Si Madagascar atteint ce chiffre, il sera plus performant que l'ensemble du continent qui n'attend qu'une croissance modeste de 2,9%, comme la Banque mondiale le prévoit. Lors de l'ouverture de l'année économique 2017, organisée par le ministère de l'Économie, le ministre a estimé que « *le taux d'investissement sera de l'ordre de 23% cette année* ». Il a mis l'accent sur l'amélioration de la gouvernance.

« *L'amélioration de la gouvernance se doit d'être prioritaire. Des efforts conséquents doivent être initiés et engagés à tous les niveaux. Et cela devra toucher en premier lieu la justice et les finances. En plus, une gouvernance institutionnelle s'impose pour avoir une institution forte* », explique le général Herilanto Raveloharison. Toutefois, ces prévisions optimistes sont à prendre avec des pincettes. Étant donné que l'inflation est très importante.

UNE PAUVRETÉ PLUS PRÉGNANTE

Au cours de ces quinze dernières années, la population de Madagascar a été confrontée à deux crises politiques qui ont ralenti la croissance économique, a subi des désastres climatiques sévères et a encaissé la hausse mondiale des prix des produits alimentaires. Dans ce contexte, il est peu surprenant qu'en 2012, les Malgaches n'aient pas vu d'amélioration sensible de leur bien-être : 70,7% d'entre eux vivaient dans la pauvreté.

Le document *Variations de fortune et persistance de la pauvreté à Madagascar* : Récentes découvertes analyse les données d'enquêtes de ménages successives, réalisées par l'INSTAT et met en avant des indicateurs extrêmement préoccupants. Les personnes les plus pauvres à Madagascar ont subi une diminution très importante de leur bien-être entre 2005 et 2012, alors même que leur situation s'était améliorée entre 2001 et 2005. Entre 2005 et 2012, la consommation des ménages les plus pauvres a diminué de 3,1% en moyenne.

© MICTSL

ADVANCED CARGO DECLARATION

De fortes vagues dans les ports malgaches

Un nouveau forcing gouvernemental. Le secteur public a décidé, une fois de plus, de faire fi des résolutions adoptées lors des dialogues public-privé en voulant relancer l'ACD.

Hilda HASINJO
MICTSL

Traité de tous les noms, tant par les opérateurs que par les journalistes, l'*Advanced cargo declaration* (ACD) ne fait pas l'unanimité dans le cercle des usagers de la mer, notamment le secteur privé. Pourtant, toutes les parties prenantes avaient pensé que l'ACD « enterré » en avril 2016. Selon le colonel Jean Hubert Zipa, Directeur général de l'Agence portuaire, maritime et fluvial de Madagascar (APMF), sa mise en place devrait mettre fin à toutes les « magouilles » et les irrégularités pouvant exister dans le cercle du transit maritime.

ARNAQUE « *C'est un système de sécurité très complexe que nous espérons faire bénéficier aux ports de Madagascar. Il s'agit d'un traçage par satellites des navires, mais également, des contrôles* a priori *de toutes les marchandises, de tous les navires et de tout leur personnel. Aucune fausse déclaration ne pourra plus avoir lieu. Encore mieux, aucun bateau ne pourra plus changer d'itinéraire car tout sera suivi par satellite* », esquisse-t-il. D'après lui, il s'agit d'un outil de sureté et de sécurité en mer, comme l'exige le Code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires (ISPS), d'ailleurs ratifié par Madagascar. Mais les opérateurs du secteur privé ne l'entendent pas de cette oreille. Pour eux, il s'agit d'une arnaque pure et simple, à l'issue d'une rencontre entre le secteur privé et le secteur public. « *Le secteur privé estime que le système de sécurité actuellement établi répond bien aux normes exigées sur le plan international. Ses acteurs refusent de payer plus pour quelque chose qui n'a pas fait ses preuves* », explique un journaliste économique de la capitale qui a fait une enquête sur les instigateurs de l'ACD en 2016.

CLARIFICATION L'économiste Haritiana Raveloarison, qui surveille la situation depuis la France, indique la nécessité absolue d'une clarification sur les principes de l'ACD. En effet, les Américains, via leur ambassade à Madagascar, ont été on ne peut plus clairs dans deux communiqués successifs. « *Les normes actuellement répondent aux exigences de l'ISPS et les États-Unis n'obligent en rien l'État malgache d'adopter l'ACD dans sa forme actuelle.* » Selon Jean Hubert Zipa, si les tensions existent et persistent autour de l'ACD, c'est que l'on se cantonne à de mauvaises problématiques. « *Bien qu'ils disent qu'ils ne veulent pas payer ces redevances, les opérateurs y seront obligés car l'État ne fera pas machine arrière. Et dès que son application entrera en vigueur, tout refus sera sanctionné. Les conteneurs seront par exemple bloqués* », tonne-t-il. À cette menace à peine voilée, il rajoute que de toutes les façons, les redevances exigées ne sont que très minimes par rapport aux avantages qu'aura le pays.

> **« Les normes actuellement répondent aux exigences de l'ISPS et les États-Unis n'obligent en rien l'État malgache d'adopter l'ACD dans sa forme actuelle. »**

TRIBUNAL ADMINISTRATIF « *Elles seront de 50 à 85 euros par conteneur, soit juste 0,5 euro hors taxe par tonne. Cela ne risque en rien de faire grimper les prix des marchandises. D'autant plus que les produits de première nécessité ne seront pas concernés par l'ACD. De même que dans un premier temps, les exportations ne seront pas encore taxables* », rassure le DG. Pourtant, économistes et opérateurs économiques ne se laissent pas convaincre aussi docilement. Ils ont décidé de porter l'affaire devant le tribunal administratif qu'il exhorte de trancher rationnellement. « *Nous avons une unité industrielle à Antananarivo. Au vu de l'importance de notre importation et en tenant compte de ce coût supplémentaire, nos prix de revient vont augmenter. Et l'on nous accuse de mener un faux débat* », s'insurge un industriel. À l'entendre, cette affaire de l'ACD risque encore de faire des vagues dans le milieu économique.

Chiffres clés

50 à 85 euros
par conteneur

4 pays
d'implantation en Afrique d'ATPMS

7 302 398 tonnes
Trafic portuaire malgache (2015)

0,5 euros HT
par tonne

UNE SOCIÉTÉ CONTROVERSÉE À LA BARRE

Les opérateurs locaux soupçonnent une magouille de haut niveau. C'est ce qui fait qu'ils sont fortement réticents à ce que l'ACD soit appliqué. L'Associated transport and port management system (ATPMS) qui a raflé la mise, ne fait nullement l'unanimité. La société béninoise semble trainer des casseroles en Afrique. « *Elle a proposé des services fictifs à plusieurs pays africains. En réalité, la société n'a aucune capacité d'effectuer ce service de sécurisation* », rapporte une source qui a enquêté sur elle ainsi que sur son intrigant dirigeant.
Questionné sur cette réputation du patron de celui à qui l'État confie la sécurité et la sûreté de nos installations portuaires, le numéro Un de l'APMF rétorque : « *ce ne sont pas des articles sur Google qui vont changer le cours des choses. L'attribution de ce marché s'est déroulée selon les règles de l'art. Nous ne pouvons suspendre le contrat que si des preuves manifestes de non-exécution de la prestation sont fournies.* » L'ATPMS n'avait pas d'adversaire car la société était la seule à avoir proposé une offre jugée « recevable ». Quoiqu'il en soit, l'APMF se dit être prête à suspendre les activités et prendre les mesures qui s'imposent au cas où les doutes venaient à se confirmer par rapport à la réputation de l'entreprise. En attendant, c'est le secteur privé qui payera la facture. Et elle sera salée.

LIDM

Des gains notables pour les caisses de l'État

Les pouvoirs publics craignent pour leur caisse dans le cas de l'adoption de la LDIM. Une appréhension totalement injustifiée. La preuve en chiffres.

Iharivelo RANDINIAINA Gino RAMIADAMAHEFA

Le président du SIM, Fredy Rajaonera, et le représentant résident de la FES (Friedrich-Ebert Stiftung); Marcus Schneider, ont tracé le même sillon. Dans leur discours d'ouverture lors de lors de la conférence-débat sur l'industrialisation durable, ils ont martelé l'importance de l'industrialisation et l'urgence de l'adoption de Loi pour le développement de l'industrie à Madagascar (LDIM).

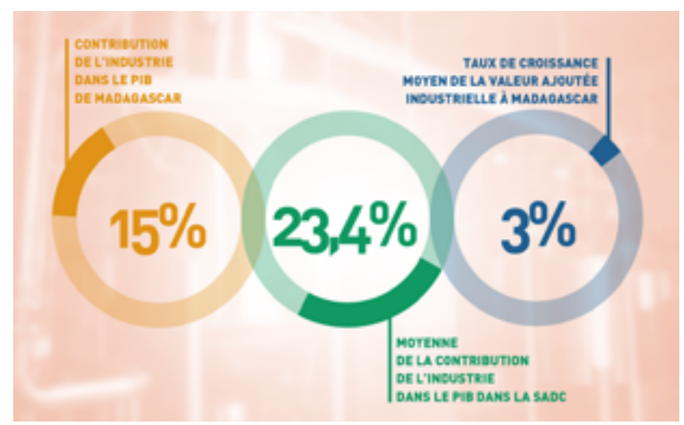
GUERRE DES TRANCHÉES « *Aujourd'hui est le moment où nous devrions cesser de nous laisser dominer par des problèmes triviaux. Pour une fois soyons ambitieux. Osons viser haut !* », exhorte le représentant résident de la FES, partenaire du SIM et du ministère de l'Industrie et du développement du secteur privé (MDISP) dans l'élaboration de la loi. Aujourd'hui, le constat est implacable : le PIB industriel dans le Marché commun de l`Afrique orientale et australe (Comesa) frise les 20% – voire 30% – annuels. À Madagascar, qui a accueilli son sommet en 2016 – sous le thème de l'« Industrialisation inclusive et durable » – il atteint à peine 15%. « *Nous n'avançons pas* », déplore Christian Rajaosafara, vice-Président du SIM. « *La part de l'industrie à Madagascar stagne aux environs de 15%. Son taux de croissance moyen avoisine les 3%. La valeur ajoutée de l'industrie dans l'économie malgache demeure faible et insuffisamment diversifiée* », analysent Sylvain Tronc, chef de mission, et Andriamisa Ravelomanana, associé au cabinet PWC Madagascar. La LDIM est un levier de développement, mais elle est au point mort actuellement. La faute incombe à des batailles d'intérêts et à une guerre de tranchées auxquels se livrent les parties en présence : d'un côté le SIM et le MDISP et de l'autre, le ministère des Finances et du budget qui campe fermement sur sa position.

AVANTAGES « *Cela fait deux ans que nous tournons en rond* », souffle Fredy Rajaonera. La LDIM patine. « *On avance prudemment. Les négociations sont en cours* », commente-t-on pourtant du côté de ministère des Finances et du budget. L'appréhension de ce dernier porte sur les mesures d'encouragement fiscal contenues dans la proposition de loi. Pourtant, d'après les résultats de l'étude de modélisation effectuée par le cabinet PWC, son application sera bénéfique, aussi bien pour le secteur privé que pour l'administration publique, grâce à l'intensification des activités économiques et à l'amélioration des recettes fiscales. Tous les intervenants lors de de la conférence-débat du 28 février ont mis en exergue les avantages que l'État pourrait tirer en adoptant ce cadre. Lancée en 2016, l'étude s'est basée sur une collecte de données et a eu comme dessein de « *vérifier l'opportunité des mesures d'encouragement fiscales et douanières prévues par la LDIM afin qu'elles garantissent l'équilibre des finances de l'État* », comme le soutiennent Sylvain Tronc et Andriamisa Ravelomanana. Les mesures phares portent notamment sur l'encouragement fiscal et douanier. Par exemple, un tarif douanier spécifique est réclamé pour certains biens dans le secteur industriel.

> « *La valeur ajoutée de l'industrie dans l'économie malgache demeure faible [...]* »

MESURES Selon les modélisations effectuées, « *les effets d'entrainement futur – comportement des contribuables industriels – des mesures proposées par la LDI tendent vers un gain significatif des finances de l'État* », souligne Mamy Ravelomanana, l'auteur de l'étude. Même en baissant les droits de douane à 80% et en appliquant une TVA de 5%, les gains seront perceptibles au terme de la première année. Dans cette même veine, les mesures douanières appliquées ne seront pas handicapantes pour les caisses de l'État à travers les Impôts sur le revenu, la TVA, l'IRSA, les droits de douanes et les TI générés. « *Il ne s'agit pas d'une relation donnant-donnant, mais gagnant-gagnant.* In fine, *la somme des gains pèse plus lourd que les pertes* », concluent Sylvain Tronc et Andriamisa Ravelomanana

Chiffres clés



ZONES INDUSTRIELLES D'INVESTISSEMENT

FUTURS POUMONS ÉCONOMIQUES DE MADAGASCAR

La création de Zones industrielles d'investissement (ZII) fait partie des cadres prônés par la LDIM. Il s'agit de mettre en place des effets « *clusters* » (pôles de compétitivité) tout en valorisant l'aménagement du territoire. Ces lieux sont appelés à devenir de véritables poumons économiques de la Grande île. Une ZII encouragera d'ailleurs la mise en place d'autres secteurs œuvrant dans des activités connexes notamment l'artisanat, les professions libérales, l'agriculture, l'élevage et ceci, dans le but de valoriser la nécessité d'optimiser les chaînes de valeur au profit de la croissance économique et durable.
À l'image des zones franches, un régime fiscal spécifique y sera en vigueur. La centralisation des entreprises industrielles créera une véritable dynamique économique et permettra d'augmenter la valeur ajoutée dans le secteur secondaire. Les unités industrielles qui s'y installent sont appelées à doter la région d'infrastructures durables. « *Elles participeront par exemple au développement de l'énergie. En effet, ces unités seront encouragées à devenir autonome en matière d'électricité à leur échelle dans le cadre de ces ZII* », glissent Sylvain Tronc et Andriamisa Ravelomanana. Comme pour toutes les autres dispositions de la LDIM, l'État et surtout la population malgache tireraient des bénéfices non négligeables en promouvant ces ZII. Leur multiplication à l'échelle nationale permettra de rapprocher production de la main-d'œuvre et des consommateurs pour faciliter – sur l'ensemble du territoire – l'approvisionnement et l'accès aux produits.

ENAWO
Ambatovy, aux côtés des sinistrés

© Ambatovy

En accord avec le gouvernement malgache, Ambatovy va consacrer 600 millions d'ariary de son Fonds d'investissement social aux aides aux communautés installées dans ses zones d'intervention touchées par le passage du cyclone Enawo. Une aide d'urgence destinée à subvenir aux besoins les plus urgents des sinistrés a été acheminée vers la ville de Brickaville. « *Elle a été déployée le temps que toutes les parties prenantes puissent s'organiser pour les aides plus pérennes* », a déclaré le vice-président en charge du développement durable d'Ambatovy, Louis Roland-Gosselin. Ambatovy a appuyé les unités de secours dans le désenclavement des zones les plus touchées par les éboulements et autres débris laissés par le passage du météore et a équipé la cellule de veille de la préfecture de Toamasina d'un téléphone satellite pour faciliter la communication. L'aide de la compagnie portera également sur la réhabilitation des infrastructures endommagées par le cyclone Enawo dans ses zones d'intervention. Des campagnes de collecte de fonds ont été menées au niveau des sièges des trois actionnaires d'Ambatovy : Sherritt International Corporation, Sumitomo Corporation et Korea Resources Corporation.

www.ambatovy.com

ENVIRONNEMENT
L'ONE certifié ISO 9001 version 2015

L'Office national pour l'environnement (ONE) a reçu le diplôme attestant la certification ISO 9001 version 2015. Il est la première institution œuvrant dans le domaine de la protection de l'environnement à Madagascar à obtenir cette certification. L'ONE a initié sa démarche de certification depuis plusieurs années et il a obtenu sa certification initiale en 2009. Cette certification a été renouvelée deux fois (2012 et 2015). La norme a évolué et l'ONE a mis à jour son système de management de la qualité selon les nouvelles exigences du référentiel. Durant l'audit de surveillance, l'ONE a demandé le basculement de sa certification vers la norme ISO 9001 : 2015. L'audit a eu lieu au mois de novembre 2016 et mené par un auditeur issu du bureau de AJA Registrars (Ango Japanese American), de Maurice, filiale de l'organisme certificateur AJA Registrars. Les efforts ont été récompensés et le résultat de l'audit a été favorable pour le maintien de la certification et pour l'acquisition de la certification ISO 9001 2015.

Plus d'infos sur www.pnae.mg

© Eric Munsch

TOAMASINA
Eric Munsch agit pour les enfants

Eric Munsch a décidé d'agir en faveur des enfants des rues de Toamasina, la ville du Grand Port. Depuis le début de l'année, le directeur général de la Compagnie malgache de caoutchouc (Comacat), membre actif du SIM, leur offre des repas toutes les semaines. Six cents repas – composés de riz, de viande et de haricot – par mois sont distribués à cet effet. Eric Munsch affiche l'ambition d'étendre cet appui aux enfants en leur offrant d'autres produits de première nécessité comme du savon, de la pâte dentifrice, des brosses à dents, des vêtements ou autres. Il en appelle également à la générosité des membres du SIM.

Les enfants sont les premières victimes de la précarité dans la Grande île. De nombreux enfants malgaches grandissent dans un environnement qui ne satisfait pas leurs besoins fondamentaux et qui ne leur offre pas la protection suffisante pour leur épanouissement personnel. À Madagascar, 82% des enfants de moins de 18 ans vivent en dessous du seuil de pauvreté. Les initiatives personnelles comme celles d'Eric Munsch leur permettent d'entrevoir la lumière dans la morosité de leur quotidien.

© Présidence et le République de Madagascar

INVESTISSEMENTS ET CROISSANCE

Le secteur privé avance ses pions avec prudence

Malgré la timidité de l'élan vers une croissance forte à Madagascar, le secteur privé ne baisse pas les bras. Il ne cesse d'investir mais attend, en retour, des signaux positifs.

Yanne LOMELLE & Hilda HASINJO

"*Réussite* », « *au-delà des espérances* », « *Madagascar, le come-back* »… Les termes laudateurs ont accompagné la réussite de la tenue de la Conférence des bailleurs et investisseurs pour Madagascar (CBI) qui s'est déroulée à Paris en décembre. L'évènement aurait dû marquer le retour retentissant de Madagascar dans le concert des nations. Pour les dirigeants, il a surtout symbolisé l'ouverture des vannes des investissements étrangers. Mais l'apport du secteur privé dans cette phase de reconstruction ne doit pas être occulté.

PHASE DE DÉVELOPPEMENT En effet, les opérateurs économiques qui ont fait partie de la délégation ont apporté leur pierre d'achoppement à l'édifice. Les acteurs majeurs de la vie économique de la Grande île ont été du voyage avec, en tête de pont, les groupements économiques à l'image du SIM, représenté par son président, Fredy Rajaonera, et son vice-président, Christian Rajaosafara, qui ont emmené dans leur sillage, les groupes rythmant la vie économique de Madagascar, comme la Star, le groupe Axian et bien d'autres. Chacun s'est engagé, à sa mesure et son niveau, en faveur du développement de Madagascar. À ce titre, l'engagement du secteur privé s'élève à un peu plus de 3,3 milliards de dollars sur les six milliards de fonds levés. Madagascar Oil est l'une de ces compagnies qui se sont engagées à Paris, à travers le projet Tsimiroro. « *Comme Madagascar Oil a reçu l'approbation du plan de développement de Tsimiroro et comme les titres miniers ont été octroyés à l'Office des mines nationales et des industries stratégiques (Omnis) en avril 2015, la compagnie est aujourd'hui prête à avancer dans le développement du site de Tsimiroro. Des investissements significatifs seront nécessaires pour la phase une du développement du site. Des investissements supplémentaires sont attendus pour la phase deux et pour les phases suivantes du développement du site, sous réserve des révisions et approbations nécessaires prises par le gouvernement* », développe John Claussen, administrateur général. La compagnie a annoncé un investissement faramineux d'un milliard de dollars pour le projet qui peut s'étaler sur 50 ans.

MOTEUR À l'image de Madagascar Oil, l'ensemble du secteur privé veut mettre la main à la poche pour remettre la Grande île sur les rails du développement. En effet, dans les économies de marché – et dans celles embryonnaires comme à Madagascar – il est le principal moteur de la croissance. L'investissement privé est une condition préalable indispensable à la croissance économique. Étant donné qu'il est le moteur qui entraîne les rouages de la machine économique, en permettant aux entrepreneurs de réunir les ressources nécessaires pour produire des biens et des services. L'État ne peut se passer de lui. Et la volonté manifeste du secteur privé d'apporter sa contribution coïncide avec le *desiderata* du gouvernement malgache, qui a placé 2016 sous les auspices de la « séduction diplomatique ». À cet effet, les pouvoirs publics ont multiplié les lobbyings internationaux afin de permettre le retour de Madagascar dans le concert des nations. Ces tentatives de séduction se sont traduites par la participation active à toutes les rencontres internationales. La tenue des deux sommets internationaux, le Sommet de la francophonie et celui du Marché commun de l`Afrique orientale et australe (Comesa), a également contribué au fait que la CBI s'est déroulée dans un environnement propice. L'État envisage d'asseoir un développement équitable /…

Chiffres clés

4 ans
Les fonds seront engagés sur cette période

2 jours
La durée de la CBI

6,4 milliards de dollars
La promesse de financements

3,3 milliards de dollars
Les investissements du secteur privé

© Mamy Rakotarasolo

Le secteur privé est le moteur principal de l'économie, à l'image de l'industrie (photo : unité de production de Les Moulins de Madagascar)

.../ et durable dans tout le territoire, tout en ayant comme contrainte la question du financement qui reste le nerf de la guerre pour concrétiser son plan. « *Un réel développement économique nécessite, avant toute chose, une amélioration des conditions nécessaires pour le décollage de l'économie*, soutient Patrick Randriamisata, membre du Cercle de réflexions des économistes de Madagascar (Crem). *Il s'agit d'une condition majeure pour la relance économique. Une économie bien structurée doit s'appuyer sur la création d'infrastructures adéquates, le développement de l'industrie, le choix des secteurs prioritaires à développer, le développement de l'énergie et le choix des investissements catalyseurs de développement* ».

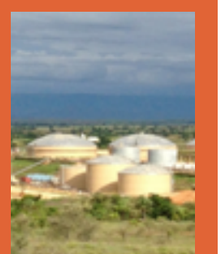
ESPOIR L'économiste place cette conférence dans le contexte de refondation économique que traverse Madagascar en cette période post-crise. L'euphorie de la réussite de la CBI ne doit pas cacher les efforts que doit encore fournir l'État pour assoir les conditions optimales de développement du secteur privé. Mise à part cette question de fiscalité, la lutte contre la corruption, la bonne gouvernance, la stabilité des institutions, l'état de droit et la transparence, la mise en œuvre des activités économiques et sociales prioritaires prévues dans le cadre de la PND, sans oublier la question de l'énergie, etc., sont autant de chantiers auxquels les pouvoirs publics doivent s'attaquer, non sans difficulté. Les acteurs économiques mettent, par ailleurs, en évidence quatre aspects qui réclament une action des autorités : améliorer le climat des affaires, accroître l'accès au financement, parvenir à une meilleure éducation, à de meilleurs emplois et compétences, et promouvoir le commerce, la concurrence et l'innovation. Les réformes initiées à travers l'Economic development board of Madagascar (EDBM), doivent se faire d'un pas pressé. En 2016, selon le guichet unique, 13 réformes procédurales ont pu être réalisées. Ce, pour tenter de concilier les intérêts de la nation et la sécurisation des investissements.

ENJEU L'Organisme de coordination et de suivi des investissements et de leur financement (OCSIF) est l'une des balises mises en place par l'Administration. Pour les bailleurs, il s'agit effectivement d'agencer la réalisation des promesses qu'ils ont annoncées et les réalités du terrain. L'organisme aura pour mission, entre autres, de « *fixer l'orientation générale et stratégique de la politique attenante à la coordination et au suivi des investissements et de leurs financements* ». Il fera donc le lien entre les parties prenantes, car les chiffres en jeu sont énormes et peuvent donner le tournis, si l'on n'a pas les pieds sur terre. Concernant le secteur privé, son engagement doit se traduire par une volonté étatique forte en matière de réformes. Lors d'une visite dans les locaux du SIM, le commissaire général de l'OCSIF, Léon Rajaobelina, a pu s'enquérir des contraintes qu'aussi bien les membres du SIM, que des autres entreprises rencontrent. Pour Madagascar Oil par exemple, l'enjeu est de taille. La compagnie doit être capable de vendre le fuel lourd à un prix inférieur. Or le problème se situe au niveau de la route – plus précisément l'axe Tsimiroro – Tsiroanomandidy – et l'installation de citernes plus grandes pour le stockage du fuel.

POSTES DE DÉPENSE La compagnie est aujourd'hui prête à alimenter le marché local en fioul lourd avec près de 160 000 barils d'huile lourde stockés à Tsimiroro. « *Quand le seuil maximum de la capacité de stockage a été atteint en mars 2016, la Compagnie a dû suspendre ses activités de production*, trace John Claussen. *Dès que Madagascar Oil aura commencé à approvisionner le marché local avec l'huile lourde stockée, les cuves de stockage seront libérées, permettant alors la reprise des opérations de production ainsi que l'augmentation du niveau de production et de livraison durant la phase une du développement.* » Les projets sont également en cours pour le groupe Star (voir encadré avec le PDGA) et le groupe SMTP. Pour ce dernier, l'enjeu se situe au niveau de la taxation sur l'importation des matériels. « *Pour que les investissements se concrétisent sans le moindre encombre, nous souhaiterions que l'État détaxe le matériel de production qui occupe près de 30% des postes de dépense. Nous aspirons à créer jusqu'à 2 500 emplois directs et plus de 3 500 emplois indirects* », argumente Danil Ismaël, PDG de SMTP. Le secteur privé attend donc de pied ferme les esquisses des changements institutionnels promis et martelés maintes fois. Au vu des récents épisodes – notamment le retour unilatéral de l'ACD (voir article par ailleurs) – les inquiétudes sont perceptibles. La confiance fragile instaurée entre le public et le privé risque de voler en éclats. Or « *rétablir la confiance est difficile. Mais il faut être positif et aller de l'avant* », comme le soutient, de manière positive, Eric Robson Andriamihaja, directeur de l'EDBM. L'adoption d'un cadre législatif comme la Loi pour le développement de l'industrie à Madagascar (LDIM) sera un pas vers cette confiance mutuelle. À condition que l'État veuille réellement franchir ce pas et faire le saut…

en +

MADAGASCAR OIL, UN INVESTISSEMENT PÉRENNE



Lors de la CBI, Madagascar Oil a annoncé un investissement d'un milliard de dollars, qui peut s'étaler sur 50 ans, dans le cadre du projet de Tsimiroro. Les plans d'investissement incluent 400 millions de dollars déjà investis dans les activités d'exploration et les infrastructures relatives à l'actuel projet pilote d'injection de vapeur (SFP). Un investissement supplémentaire de 750 millions de dollars sera nécessaire à la première phase du développement de Tsimiroro qui se concentre sur une zone spécifique aux alentours de l'actuel SFP.

Le point avec...

Francis AMBROISE
Président directeur général adjoint (PDGA) du groupe Star

Quel est le rôle d'un secteur privé fort dans un pays ?
Le secteur privé entraîne un véritable effet démultiplicateur sur l'économie. À Madagascar, le Groupe Star assure son rôle en tant qu'entreprise citoyenne, comme elle l'a fait depuis de nombreuses années. Néanmoins, l'État doit mettre en place les conditions optimales pour que les entreprises puissent s'installer dans les différents secteurs et y créer de la valeur ajoutée. De notre côté, nous allons continuer à développer notre modèle économique intégré, car nous croyons dur comme fer au potentiel de Madagascar et notamment en la filière agriculture qui est le fer de lance du secteur industriel.

Que pensez-vous de l'avenir du secteur agroindustriel à Madagascar ?
Le potentiel agricole est colossal. Mais pour un résultat optimal, il faudrait mettre en œuvre des politiques pour favoriser et rendre possibles les conditions d'exploitation à travers un tissu industriel qui permettrait de développer rationnellement les ressources naturelles. Pour le cas du Groupe Star, nous militons afin que la taxation soit différente entre un produit qui utilise et met en valeur les matières premières locales par rapport aux produits 100% importés. C'est une évidence même de vouloir protéger et favoriser nos produits locaux.

Investissements

Le secteur privé mise sur Madagascar

Le secteur privé est le moteur de développement de Madagascar. Trois entreprises, membres du SIM, ont promis de mettre la main à la poche, pour l'avenir du pays.

Hilda HASINJO & Andriamanambe RAOTO

GROUPE STAR

Horizon fertile

Le groupe Star est l'un des piliers de l'économie malgache. Cela ne l'empêche pas de faire davantage, d'investir plus. Lors de la Conférence des bailleurs, le Groupe Castel – la maison-mère du Groupe Star – a annoncé de nouveaux investissements de près de 40 millions d'euros. « *Ils permettront de pérenniser notre écosystème agro-industriel afin de contribuer d'une manière encore plus efficiente au développement de Madagascar* » explique Francis Ambroise, son PDGA. Pour ce faire, une nouvelle ligne sera installée dans l'usine NBM Ambatolampy, qui sera opérationnelle d'ici la fin de l'année.

NBM, rachetée par Star en 2014, est aujourd'hui l'une des usines de production les plus performantes du groupe. En moins de trois ans elle a vu sa capacité de production quintuplée. De plus, un troisième module sera mis en place au sein de la filiale Malto. « *Cela va permettre de renforcer la relation avec paysannat et de créer les conditions favorables pour la transformation de l'orge dans notre malterie* », soutient notre interlocuteur. L'objectif affiché ? « *Intégrer de plus en plus de matières premières locales dans la production de nos boissons afin de contribuer encore plus et de manière pérenne dans le développement de ce beau pays qu'est Madagascar.* »

© Mamy Randrianasolo

www.groupe-star.com

GROUPE SMTP

Miser sur le développement rural

© Mamy Randrianasolo

Les trois prochaines années ne seront nullement de tout repos pour le groupe Société malgache de transformation de plastique (SMTP). Selon Danil Ismaël, 13 millions de dollars seront investis dans l'extension de ses activités agricoles et dans la création de nouvelles unités de transformation. Agrifarm se dotera d'un nouveau bâtiment destiné à l'élevage estimé à 1,5 million de dollars, Agrival, la provenderie, connaîtra une extension afin de multiplier par deux sa capacité de production.

En même temps, une unité de production de chocolat, destiné à l'exportation, ainsi qu'une usine de transformation de farine de maïs et un abattoir aux normes internationales seront établis dans la périphérie de la capitale. Ce sont les promesses de SMTP qui a annoncé son soutien au développement du pays lors de la Conférence des bailleurs et des investisseurs. « *Il y a encore beaucoup à faire pour l'essor du pays* », soutient, le numéro Un de ce groupe, fort de 18 sociétés.

www.groupesmtp.com

© Bidco

BIDCO

Fluidifier les opérations

Bidco est une raffinerie alimentaire connue sur le continent africain. Elle a décidé d'investir 58 millions de dollars dans la Grande île. Vimal Shah, président directeur général de la firme en a lui-même fait la déclaration. L'unité de raffinerie alimentaire est prête à fonctionner. Elle est située à Mahajanga, dans la commune de Belobaka. « *Le seul bémol est que nous n'avons toujours pas été raccordés au réseau de la Jirama afin d'entamer la production. Pourtant, nous avons déjà déboursé jusqu'à 3 milliards d'ariary, voire plus, pour les installations* », se désole Gokani Baskar, représentant de Bidco à Madagascar. La mise en place de cette unité de production fait bénéficier à plus de 1 000 riverains d'un travail stable et décent. « *Nos investisseurs pourraient remettre en cause le sérieux de nos engagements. Ils auraient pu utiliser ces financements ailleurs, mais ils ont foi au potentiel du pays. Ce n'est pas le moment de leur prouver le contraire* », exhorte Gokani Baskar.

www.bidcoafrica.com

Pendant ce temps... ailleurs

En Inde, le logement des ménages à faibles revenus suscite un intérêt croissant. Tata Housing, filiale de la holding Tata Sons, a développé un modèle économique spécifique pour les ménages à faibles revenus. Pour réussir dans ce secteur, il faut des prix bas, des coûts de production réduits et une gamme de produits standardisés – sans sacrifier la qualité. Tata Housing a mené une analyse approfondie des besoins pour concevoir des produits à bas prix conciliant qualité, sécurité et fonctionnalité.

C'est l'une des économies les plus dynamiques en Afrique et dans le monde. Le défunt leader Meles Zenawi a eu la clairvoyance de rechercher des financements pour le développement infrastructurel de son pays.

Au cours des 20 dernières années, un certain nombre de changements importants ont été apportés à la façon dont le Canada aborde le secteur privé. La plus récente approche en matière de secteur privé, de croissance économique et de développement se veut être un changement de la conceptualisation et des priorités dont l'objectif est de donner aux pauvres des occasions de répondre aux besoins des entreprises

Les acteurs de la vie économique locale font le point sur le rôle que pourrait jouer le secteur privé dans la dynamique du développement malgache.

hilda HASINJO & Andriamanambe RAOTO

3 questions à...

Eric Robson ANDRIAMIHAJAMANANIRINA

Directeur général de l'EDBM

© Gino Ramadamaheta

UN TRÈS BEL ÉLAN A ÉTÉ CONSTATÉ DURANT L'ANNÉE 2016. COMMENT CONSOLIDER LES ACQUIS ?

Nous sommes de retour sur l'échiquier mondial des investisseurs, c'est le fruit des efforts menés et coordonnés avec l'État. Certes, nous n'avons pas encore atteint la vitesse de croisière de l'année 2008, mais nous en approchons. Nous tendons vers le positif, malgré les quelques points à améliorer. Pour consolider les acquis, les campagnes de promotion doivent être multipliées et les Dialogues public privé (DPP), renforcés.

DANS LA PERSPECTIVE DE DÉVELOPPER DE MANIÈRE DURABLE ET ÉQUITABLE MADAGASCAR, QUELS SERAIENT LES RÔLES DÉVOLUS AU SECTEUR PRIVÉ ?

Le secteur privé va tirer l'économie vers le haut. Mais il le fera à travers les cadres mis en place par les pouvoirs publics. Dans ces conditions, les échanges et les dialogues entre les deux parties – ce qui symbolise la confiance – doivent être prioritaires. Il faut instaurer un climat de confiance entre elles et mettre fin à la défiance constante qui semble avoir cours à Madagascar. Cela exige des efforts communs. Dans ce sens, l'EDBM continuera son rôle de facilitateur des DPP dont il assure le secrétariat technique, un rôle qui est appelé à évoluer.

QUELS ONT ÉTÉ LES MESSAGES LANCÉS POUR RASSURER LES INVESTISSEURS ?

Ils se divisent en deux : il y a ceux qui connaissent Madagascar – et qui sont convaincus par ses potentiels – et ceux qui ne le connaissent pas encore. À nous de poursuivre les stratégies en leur endroit. « *Venez, c'est maintenant le moment d'investir* », pourrais-je lancer.

JOHN CLAUSSEN

Administrateur général de Madagascar Oil

L'huile lourde de Tsimiroro est une ressource nationale vitale qui peut alimenter la production d'électricité avec du fioul à très faible teneur en soufre. (...) Les investissements de Tsimiroro génèreront des emplois locaux, développeront les entreprises locales, fourniront des revenus à l'État malgache, alimenteront les besoins énergétiques avec des produits à faible teneur en soufre pour soutenir une économie nationale croissante et pour appuyer les communautés locales. Pour procéder au développement dès que les livraisons de fioul auront démarré, il est prévu d'investir 30 à 40 millions de dollars cette année.

DANIL ISMAËL

PDG du groupe SMTP

Notre groupe est fortement engagé pour le pays, pour mon pays. SMTP continuera à investir pour l'avenir de Madagascar. Mise à part le projet de mise en place un abattoir pour les zébus et les petits ruminants dans la région Anosy, d'autres portant sur le monde rural sont en cours. L'avenir de la Grande île passera par la transformation globale du monde rural qui est un levier de développement incontournable. À Paris, nous avons annoncé des projets d'investissements d'une valeur totale de 30 millions de dollars de dollars. Nous tiendrons nos promesses puisque les chantiers sont déjà en cours.

Entre les lignes

DES INVESTISSEURS BELGES EN PROSPECTION

Une délégation belge, menée par son ambassadrice Roxane de Bildering, a rencontré le ministre de l'Industrie et du développement du secteur privé, Nourdine Chabani. La Belgique veut devenir un partenaire pour le développement des petites et moyennes industries et des petites et moyennes entreprises. Le groupe de l'agence wallonne à l'exportation et aux investissements étrangers (Awex) a déjà identifié quelques secteurs d'investissement sur Madagascar afin de promouvoir l'entrepreneuriat local. Le MDISP est prêt à accompagner ces investisseurs dans leurs démarches.

LE COMMISSAIRE GÉNÉRAL DE L'OCSIF, CHEZ LE SIM

Léon Rajaobelina, le commissaire général de l'Organisme de coordination et de suivi des investissements et de leur financement (OCSIF) a rendu une visite au SIM pour présenter, d'une part, le niveau de réalisation des projets présentés par le secteur privé à la CBI et, d'autre part, leurs contraintes pour la réalisation de ces projets. Les bailleurs ont mis en place une coordination pour agencer les réalisations des promesses qu'ils ont annoncées.

KNOWLEDGE FAIR
La société malgache auscultée

© Feiana Rajonarivelo/ Firefliies

Une grande première à Madagascar. La Banque mondiale a organisé les 21 et 22 mars son premier Knowledge fair. L'évènement a été placé sous le thème du « développement de Madagascar : réalités et potentialités ».

CROISSANCE ÉCONOMIQUE Cette « foire des connaissances » a permis à divers spécialistes de discuter et d'échanger, aussi bien en panel qu'avec le public, sur des thématiques liées au développement de la Grande île. La pauvreté, la gouvernance locale, l'éducation et l'énergie ont été au menu lors de ces deux jours particulièrement riches. Le volet du développement a ouvert le bal. Les études menées ont confirmé la grande précarité dans laquelle la population malgache se trouve. Au cours de ces quinze dernières années, la population de Madagascar a été confrontée à deux crises politiques qui ont ralenti la croissance économique. Elle a subi des désastres climatiques sévères et n'a cessé d'encaisser la hausse mondiale des prix des produits alimentaires. Dans ce contexte, les données sont claires : les Malgaches ne voient pas d'amélioration sensible de leur bien-être. 70,7 % d'entre eux vivent dans la pauvreté.

PERSPECTIVES Cette précarité sociale s'accompagne de défaillance du système éducatif malgache. L'enquête sur les Indicateurs de prestation de service (IPS), effectuée sous nos cieux une première fois, a affiché ses limites. Globalement, l'absentéisme des enseignants est couplé à une insuffisance de compétences académiques et pédagogiques : quatre enseignants des écoles primaires sur 10 sont absents de leurs salles de classe. Lors d'une journée normale, un enseignant passe trois heures à enseigner sur les cinq heures allouées. Le domaine de l'énergie a été également une des sessions. L'Administrateur délégué de la Jirama a été parmi les intervenants. Il a présenté la situation globale de cette compagnie ainsi que les perspectives d'avenir, notamment l'énergie renouvelable.

PORT DE TOAMASINA
DE GRANDES AMBITIONS

Un chantier titanesque. Le premier vice-président de l'Agence japonaise de coopération internationale (Jica), Koshikawa Kazuhiko était dans nos murs pour officialiser l'appui de cet organisme dans le financement des travaux d'extension du premier port de la Grande île. Les travaux se dérouleront en plusieurs phases et la première devrait s'achever vers 2020. Le projet vise à transformer le port de Toamasina. Après les travaux d'extension, il sera plus grand port de l'Afrique de l'Est.

L'accord de financement est un prêt concessionnel d'un montant de 411 millions de dollars émanant de la Jica. Pour sa part, la partie malgache contribuera à ce projet à hauteur de 227 millions de dollars, dont 171 millions seront supportés par le gouvernement central et 56 millions par la Spat. A l'achèvement des nouvelles infrastructures, la capacité du port de Toamasina sera multipliée. Il sera capable de recevoir des bateaux porte-conteneurs les plus récents, de type Panamax.

FORUM AFRIQUE DÉVELOPPEMENT
MADAGASCAR À L'HONNEUR

500 entreprises et près de 1 500 dirigeants et hauts responsables d'Afrique ont été présents lors de la 5e édition du Forum Afrique développement, qui s'est tenu au siège de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), à Casablanca. Le Forum, initié depuis 2010, est organisé par l'Attijariwafa Bank. Il est rapidement devenu le rendez-vous incontournable des décideurs en Afrique. Madagascar a reçu un traitement privilégié. La Grande île a présenté son Plan national de développement (PND), avec sept autres pays d'Afrique, notamment, le Burkina Faso, le Rwanda, la République du Congo, la Tunisie, l'Egypte, la Côte d'Ivoire et le Sénégal. Le SIM, représenté par son Président et son Directeur exécutif, a fait partie de la délégation malgache. Nous reparlerons plus en détail de cet évènement dans notre prochain numéro.

LE CLIMAT DES AFFAIRES, clé de voûte de l'attractivité des investissements à Madagascar

Les réformes sont essentielles pour l'amélioration du climat des affaires, et participent pleinement à la relance économique du pays.

Eric Robson Andriamihajamananirina est confiant quant aux réformes enclenchées à Madagascar

En tant qu'agence de promotion des investissements, l'une des missions de l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM) est d'améliorer le climat des affaires. Dans ce cadre, l'EDBM tient une place centrale dans la coordination des Réformes (administratives, législatives, procédurales) et dans la facilitation du Dialogue Public-Privé (DPP) dont elle assure également le secrétariat technique. ***« Depuis plusieurs années, l'EDBM et ses partenaires institutionnels ont consenti des efforts afin d'améliorer le climat des affaires***, souligne Eric Robson Andriamihajamananirina, son directeur général. ***Les résultats sont confirmés par l'amélioration constante de notre rang (Distance To Frontier) dans le Doing Business indicators de la Banque mondiale. Les impacts positifs des réformes engagées sont ressentis au quotidien par les acteurs du secteur privé malagasy et ont contribué à doper l'attractivité de Madagascar auprès des investisseurs étrangers »***, conclut-il.

AMÉLIORATION DU CLIMAT DES AFFAIRES : DES RÉFORMES EN MARCHE

Afin de créer un environnement favorable aux investissements aussi bien locaux qu'étrangers, Madagascar met en œuvre des plans de réformes qui visent à instaurer un cadre administratif et légal plus incitatif avec l'implication de différents ministères et entités concernés. En 2016, 36 réformes ont été menées. Parmi les priorités qui ont été définies par l'EDBM et ses partenaires, on peut citer l'amélioration du cadre légal et juridique des affaires, la sécurité juridique des investissements, l'amélioration de l'efficacité de la fiscalité, la facilitation du commerce extérieur, la facilitation et la transparence des procédures, et la facilitation de la formalisation des entreprises. ***« Avec l'appui de l'IFC, du groupe de la Banque mondiale et du projet PIC2, l'EDBM et les Groupes techniques de travail pour les indicateurs Doing Business ont obtenu des résultats positifs. C'est un signal fort que nous envoyons aux investisseurs »*** se félicite Lisi Razanajaholy, directeur des Réformes et du développement du secteur privé.

Les résultats des réformes au quotidien

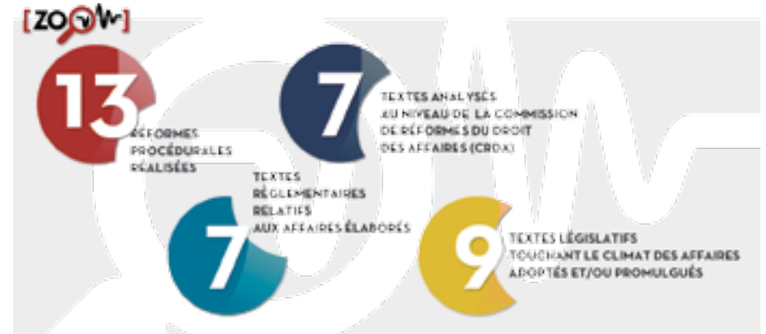
CRÉATION DE SOCIÉTÉ

Les réformes engagées en 2016 ont permis de réduire les étapes de création de sept à deux procédures. De plus, le délai de création est maintenant de deux à quatre jours, grâce à la mise en place de différentes mesures comme la suppression de l'étape de saisie de Nif on line par les usagers, la suppression des cinq formulaires* à remplir par l'entrepreneur, la facilité de traitement, de transfert, de validation et de délivrance des documents en ligne grâce à un logiciel interne dénommé « Pandora»... Enfin, les usagers ne paient plus des frais de publication auprès d'un journal puisqu'il est dorénavant possible de publier gratuitement l'avis de constitution dans les sites de l'EDBM et du RNCS, lesquels sont considérés comme des outils d'annonces légales.

*Déclaration d'existence, déclaration de constitution pour les personnes morales, investissement des capitaux, fiche d'identification d'entreprise, patente. Seuls les statuts et le bail avec ses pièces justificatives sont requis pour créer une société.

COMMERCE EXTÉRIEUR (IMPORT-EXPORT)

Pour cette réforme, le principal objectif est de réduire le délai de dédouanement et d'exportation, tout en renforçant la transparence et la communication des procédures douanières. Ainsi, grâce à GasyNet et deux banques commerciales (BNI et BFV-SG), les procédures de dédouanement sont simplifiées avec la mise en place du paiement électronique. Par ailleurs, l'amélioration des infrastructures portuaires à Toamasina a permis de faciliter et d'accélérer les procédures de contrôle des camions par les agents de la Spat, de la douane, de Gasynet et de la contribution directe. Cela permet également de réduire le temps d'attente des camions pour la procédure douanière et de contrôle par scanner.



LE GUICHET UNIQUE : AU SERVICE DES INVESTISSEURS

Depuis sa création en 2003, des améliorations constantes ont permis d'accélérer les délais de création d'entreprises puisqu' il ne faut plus que de deux à quatre jours pour créer une société – mises à part les activités réglementées – contre trois mois avant 2008. Ces efforts permettent à Madagascar d'être l'un des pays d'Afrique subsaharienne où le délai de création d'entreprises est la plus rapide, devant le Kenya et l'Afrique du Sud, le délai moyen en Afrique subsaharienne étant de 27,3 jours.* ***« Nous avons eu un gain de 13 points dans l'indicateur création d'entreprises du classement Doing Business. Un résultat des efforts engagés par notre équipe des réformes et celle du Guichet Unique afin de faciliter et d'accélérer la création de société »***, soutient le DG, Eric Robson Andriamihajamananirina.

En 2016, le Guichet Unique d'Antananarivo et les antennes régionales de l'EDBM ont enregistré 3 884 entreprises créées incluant les entreprises individuelles. L'amélioration de la qualité des services (accueil, délai de traitement, etc.), le développement et le déploiement d'outils informatiques de traitement et de suivi des dossiers et des projets d'investissement, ainsi que la redynamisation des antennes régionales figurent parmi les priorités.

*source : *World Bank Doing Business*, http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/madagascar#starting-a-business

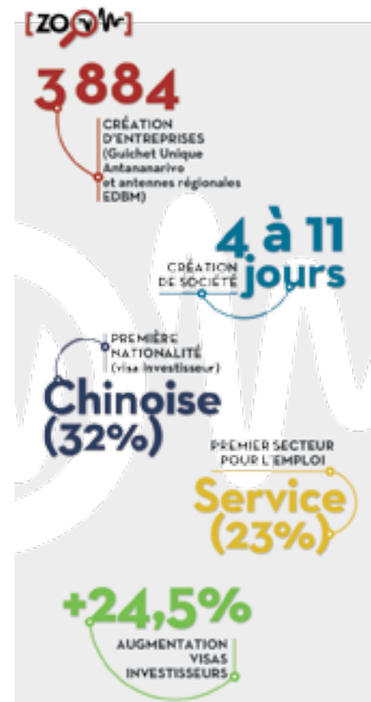
LE BOOM DES INVESTISSEMENTS

En 2016, le Guichet Unique a enregistré une augmentation de +25,4% de délivrance de visas d'investisseurs. Les grands majors se sont installés à Madagascar. Du côté du secteur des services, Teleperformance, un des leaders mondiaux du service client omnicanal, a ouvert des plateaux à Madagascar. Le secteur des NTIC représenterait en investissements près de 2,9 milliards de dollars.

LE TEXTILE EN LOCOMOTIVE

Plus de 500 entreprises franches ont reçu leur agrément depuis 1989. Après quelques années de contraction, le secteur est en plein croissance. Durant le premier semestre 2016, le volume des exportations a doublé comparativement à l'année 2015. C'est une performance notable qu'il faut souligner.

Le lancement effectif du Projet d'Appui à la Promotion des Investissements (PAPI), financé par la Banque Africaine de Développement (BAD), constitue un signal fort pour la relance du secteur textile, le renforcement du Partenariat Public-Privé et le déploiement effectif des actions de promotion et de facilitation des investissements. La réception du salon Origin Africa a été l'un des évènements phares de l'année, renforçant la présence de Madagascar sur l'échiquier textile mondial.



Pour des informations complémentaires
Lisivololona RAZANAJAHOLY, Directeur des Réformes et du développement du secteur privé | lisivololona.razanajaholy@edbm.mg
Dominique RANDRIANARIVONY ANDRIAMBALO, Communication Manager | dominique.randrianarivony@edbm.mg
Immeuble EDBM, Avenue Gal Gabriel Ramanantsoa Antaninarenina, Antananarivo Madagascar
(+261) 20 22 670 40 / 681 21 | edbm@edbm.mg | www.edbm.gov.mg

Depuis 2016, les produits de Tiko sont disponibles sur le marché tananarivien, sous les couleurs de la société AAA. Edison Razafitsihoarana, son *Senior officer*, nous en détaille les enjeux.

Iarilala Randriamboavonjy et Iharivelo Randiniaina Gino RAMIADAMAHEFA

AAA : QUELLE EST EXACTEMENT LA NATURE CETTE NOUVELLE ENTITÉ ? REMPLACE-T-ELLE TIKO ? ÉCLAIREZ NOTRE LANTERNE.

AAA est une symbiose de ces deux entités dans le but de créer une synergie de développement dans le secteur agroalimentaire. Historiquement, cela a toujours été la vision du groupe Tiko. Nous ne faisons que relayer le précepte. Nous apportons notre ingénierie dans le management, par rapport au contexte sociopolitique actuel et celui du marché des produits agroalimentaires. Tiko a l'expérience, l'infrastructure et l'achalandage qui est resté perceptible, tangible et quantifiable. Cela s'est ressenti : depuis le redémarrage de nos activités, nous sommes en pleine phase d'ascension. Nous ambitionnons de partir à la conquête des provinces, puis du marché régional de la SADC. Nous ambitionnons d'apporter notre contribution à l'industrie malgache et au *Vita malagasy*, de concert avec les industriels locaux qui sont des amis et des partenaires.

POURQUOI CETTE DÉNOMINATION AAA ?

C'est le système de notation financière employé par les agences de notation qui répond à des critères d'excellence ou la première qualité. La notion de *trois* équivaut également à un triple objectif que se fixe la société : la production, la distribution et l'exportation.

TIKO EXISTE-IL TOUJOURS ?

Le groupe est le propriétaire des immobilisations. Nous avons fait appel à des partenaires et des investisseurs pour remettre en selle l'entreprise. Son fondateur, Marc Ravalomanana, a accepté notre proposition pour que l'on puisse reprendre les rênes et la direction des opérations. Nous l'en remercions. Il est resté en retrait, étant donné que c'est un personnage politique. Il a tout simplement laissé une ouverture, une opportunité.

EN TERMES INDUSTRIELS, COMBIEN D'UNITÉS SONT ACTUELLEMENT FONCTIONNELLES ?

L'ensemble des unités de production d'Andranomanelatra sont en phase d'exploitation. Quelques unités nécessitent encore des travaux. Les produits dérivés du lait ont été déjà mis sur le marché, l'eau minérale également. Presque l'ensemble des lignes de productions est opérationnel. Il ne reste plus que celles qui produisent l'huile alimentaire. La cadence de la production est peu à peu optimale. D'où notre ambition de percer lentement les marchés dans les autres régions. Néanmoins, nous déplorons les obstacles institutionnels, surtout gouvernementaux, qui empêchent notre essor industriel.

QU'EN EST-IL DES ARRIÉRÉS FISCAUX DE TIKO ? DES ACCORDS ONT-ILS ÉTÉ CONCLUS ?

AAA exploite les unités de Tiko. En principe, nous n'avons pas notre mot à dire sur ce point. Je suis un auditeur, je connais très bien les principes et les lois sur l'administration fiscale. Je peux vous affirmer que Tiko a effectué de nombreuses démarches auprès de l'administration fiscale. Le groupe a effectué des approches au niveau de la Commission fiscale de recours administratif (CFRA). La médiation a été effectuée par le Centre d'arbitrage et de médiation de Madagascar (Camm). Le groupe n'a pas d'objection particulière à ce que l'État, par le biais de l'administration fiscale, perçoive ses impôts de manière légale. De toute manière, en matière fiscale, la prescription trentenaire prévaut. L'État a trente ans, si vous le voulez, pour réclamer ses dus. Je l'affirme : le groupe Tiko payera. Les litiges fiscaux sont en suspens au niveau de la justice. Donc, cette suspension a permis à Tiko de régulariser ses situations fiscales administrativement. C'est ce qui leur a permis de reprendre des activités commerciales à travers AAA…

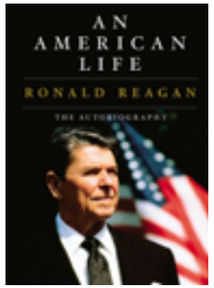
REDÉMARRER TIKO, QUI ÉTAIT UN EMPIRE TENTACULAIRE, EST UN CHALLENGE ÉNORME. N'AVEZ-VOUS PAS EU DES APPRÉHENSIONS ?

Marc Ravalomanana est un *manager* décidé : lorsqu'il a un objectif en vue, il ne le lâche pas. La conception des méthodes, la stratégie et les approches sont les trois choses très importantes dans les affaires. Dans le secteur privé, il faut avoir une brillance d'esprit accompagnée par une rigueur dans le travail. L'ancien Président a sillonné le monde entier pour dénicher le matériel manquant afin que les unités puissent être de nouveau fonctionnelles. Ce choix est payant puisque les produits de AAA sont actuellement sur les étalages. De notre côté, nous nous sommes occupés des volets juridique, fiscal et de la gestion des ressources humaines. En effet, les employés ont dû être remis à niveau. Nous avons remis sur les rails la coopération avec les paysans, nos premiers partenaires. Remettre tout cela en place, et surtout retrouver la confiance des consommateurs, est un gros chantier.

QUI ÉTAIT À L'INITIATIVE DE CE REDÉMARRAGE ?

Nous avons un business plan. Nous étions convaincus et persuadés que Tiko pourrait revenir à son succès d'antan. Marc Ravalomanana a su nous convaincre pour emprunter le chemin à suivre. Pour redémarrer la machine, on a vraiment collaboré avec des experts locaux et surtout internationaux. D'après nos estimations, si tous les processus se déroulent bien, il nous faudrait deux à trois ans maximum pour arriver à un certain équilibre, et pour honorer nos engagements par rapports aux fournisseurs. Nous ne nous reposons pas seulement /…

En aparté



LE LIVRE QUI M'A MARQUÉ

Dans « *An American Life* », Ronald Reagan souligne la nécessité d'instaurer un cadre de développement au secteur privé. Il soutient notamment que ce dernier génère les plus-values et les dividendes profitables à la société. L'ancien président américain plaide pour que l'État laisse les coudées franches aux opérateurs pour qu'ils puissent développer le pays. Les pouvoirs publics doivent instaurer les cadres idéaux de développement.

MON ÉVÉNEMENT

Ce n'est pas un évènement en particulier, mais la situation des Maldives qui doit être prise comme une leçon. En effet, menacé à terme de disparition à cause du réchauffement climatique, cet archipel de l'océan Indien a préféré prendre les devants. Les habitants de l'île cherchent une terre d'accueil. Cela nous incite à préserver nos richesses et à considérer les générations futures.

.../ sur les acquis historiques du groupe mais il faut également innover.

SUR CE CHAPITRE DE L'INNOVATION, A-T'IL ÉTÉ PRÉVU QUE VOUS FASSIEZ UN « *REBRANDING* » ? EN EFFET, IL EST ÉTONNANT DE RETROUVER SUR LES ÉTALS LES ARTICLES DE TIKO AVEC DES « *PACKAGING* » SEMBLABLES À CEUX D'IL Y A NEUF ANS...

Comme je l'ai dit, l'achalandage commercial était important. Il fallait que l'on veille à ce que les consommateurs retrouvent leurs habitudes dans un premier temps. Il faut qu'ils se remémorent la qualité de ces produits qui leur ont manqué depuis neuf ans. Nous allons œuvrer pour que les autres régions en profitent également. Nous ne voulons ni concurrencer les industriels, ni les producteurs artisanaux, ni les grossistes. En effet, nous avons fait appel au groupe Star pour nous appuyer. On peut trouver aussi bien leurs articles dans nos magasins Magro que ceux de la Savonnerie Tropicale. Nous proposons également des marchandises importées. C'est une politique qui souligne que AAA opte désormais pour l'ouverture…

PAR RAPPORT AU TIKO « ROULEAU COMPRESSEUR », C'EST QUAND MÊME UN NOUVEAU DISCOURS...

Je dirai qu'autrefois le président a été au pouvoir. Pour atténuer les inflations et la spéculation, il a fait des choix. Il voulait empêcher le marasme économique en misant sur des produits de qualité mais à prix abordable, ce n'était pas du « *dumping* ». Aujourd'hui, la société favorise la collecte des produits locaux à travers les exploitations agricoles à Ambatondrazaka et pour les autres produits, on négocie avec les producteurs locaux. On va essayer de bousculer les habitudes. L'une des particularités des produits Tiko vient de leur qualité, la rigueur, la continuité et la présence sur le marché. Nous ferons le maximum pour aller dans ce sens.

LA PLACE LAISSÉE VACANTE PAR TIKO A PERMIS AU SECTEUR AGROINDUSTRIEL DE CONNAITRE UN DYNAMISME SANS PRÉCÉDENT. COMMENT COMPTEZ-VOUS REGAGNER VOTRE RANG ?

Le contexte actuel est très concurrentiel. Nous revendiquons seulement une place honorable pour débuter dans un marché qui est ouvert. La particularité des produits Tiko que l'on exploite maintenant est la qualité et la rigueur du processus de production. Nous voulons justement insister sur cet aspect de la qualité et de l'apport de Tiko sur le développement local. Nous voulons faire participer l'ensemble de la population malgache à l'essor de notre pays. L'« approche sociale » qui est privilégiée depuis tout le temps est d'actualité. Nous avons comme vocation de recruter massivement, de former puis remettre ces ressources humaines dans le système. Nous voulons promouvoir les emplois décents. Il faut que chacun, à son niveau, participe au développement du pays. AAA veut privilégier cette approche sociétale en collaborant étroitement avec les cultivateurs et les paysans. Nous aspirons aussi à former de la main-d'œuvre de qualité pour le futur. En ce qui concerne l'environnement actuel, nous espérons que l'entraide soit réelle entre les industriels. La réalité est que la concurrence - pour l'ensemble du secteur - vient plutôt de l'extérieur que de l'intérieur à travers les importations massives et sauvages. Le défi actuel est de renforcer le marché local et surtout d'exporter les produits « *made in Madagascar* ».

COMMENT VOS PRODUITS ONT-ILS ÉTÉ ACCUEILLIS SUR LE MARCHÉ ?

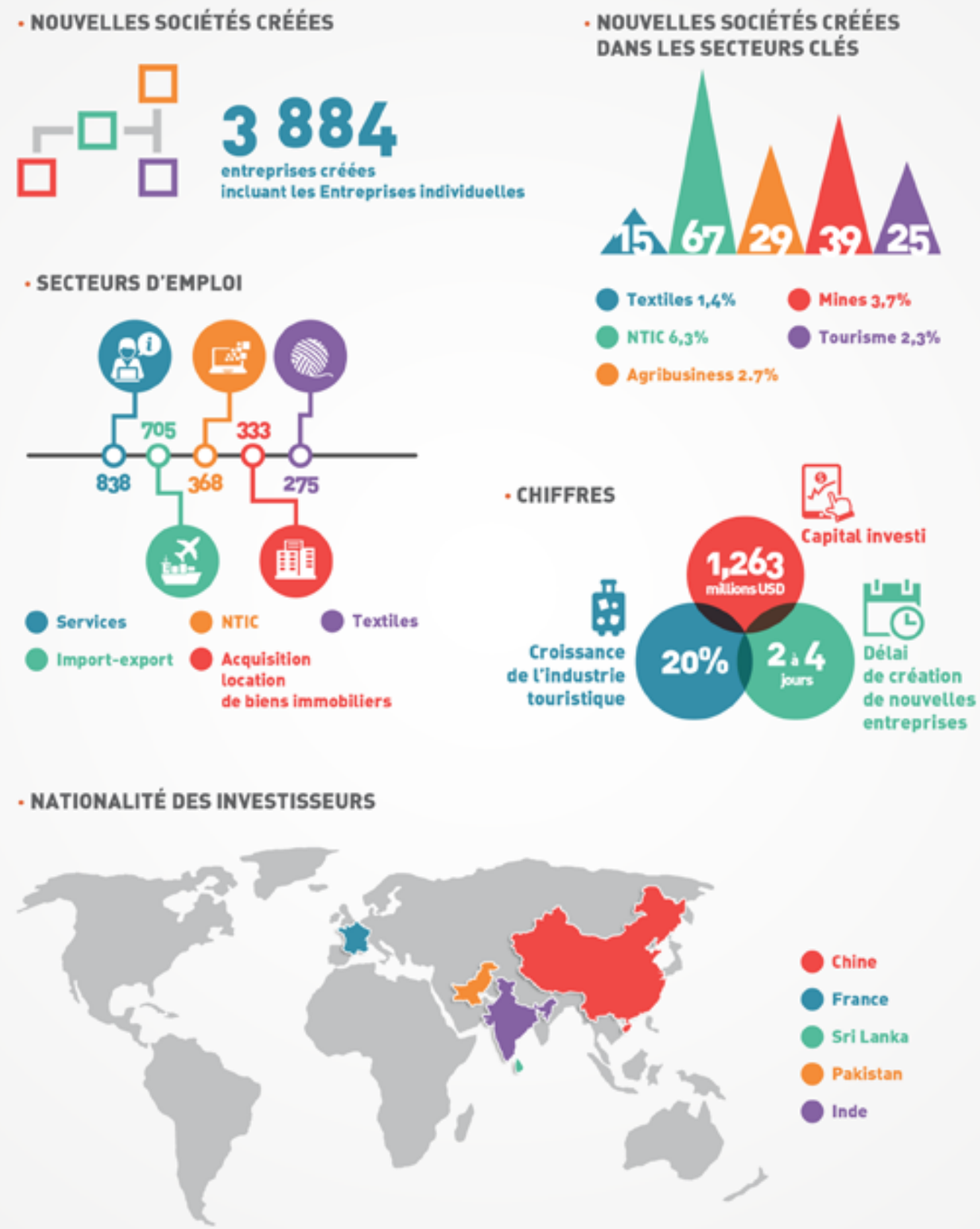
La plupart des consommateurs ont apprécié ce retour et ont plébiscité les articles de Tiko/AAA.

D'APRÈS VOUS, L'ATTRAIT SUSCITÉ PAR LES PRODUITS TIKO/AAA EST-IL DÛ À LA NOSTALGIE OU PAR SIMPLE ESPRIT PARTISAN ?

Je pense que la question partisane fait partie du passé. Une page s'est refermée avec la crise politique et un autre chapitre est ouvert. La politique à sa place ailleurs que dans le cercle économique. La question devrait être posée aux consommateurs. Nous avons le cas du fromage Byba. Nous sommes souvent en rupture de stock. Son goût est très apprécié alors qu'il faut un certain temps pour que ce fromage puisse être mature. Il a fallu qu'on augmente le nombre de chambres froides pour accélérer le processus. Notre satisfaction est qu'on ait pu atteindre les normes de qualité et de goût antérieures. Maintenant, nous allons nous attaquer au « *packaging* » pour aller un peu plus en avant sans oublier l'accessibilité des articles. Pour respecter la chaîne du froid, les petits détaillants doivent être équipés en frigidaire.

QUELLES SONT LES PERSPECTIVES D'AVENIR POUR LE GROUPE ?

La grande question qui se pose maintenant réside sur la stabilité politique. Pour que l'industrie se développe sereinement et que l'économique tire le pays vers le haut, cette dernière est incontournable. Il faut savoir tiré des expériences antérieures. Nous sollicitons l'État de bien faire la part des choses… Nous avons vécu ensemble l'expérience traumatisante de 2009. Dorénavant, laissons la place au développement économique.



Source : Economic Development Board of Madagascar (EDBM)

© Manny Randrianasolo

Franck Fierenana
Directeur administratif et financier - Moco

« L'**État** ne **défend pas** assez les **industriels** locaux »

Malagasy oil compagny (Moco) est l'exemple d'une unité industrielle qui a vécu une privatisation réussie. Une transition en douceur qui a permis de déboucher sur des activités prospères.

Andriamanambe RAOTO

COMMENT S'EST DÉROULÉE LA TRANSITION ENTRE LA PRIVATISATION ET LA SITUATION ACTUELLE ?

Moco est une ancienne société d'État – une entité de Solima – qui a été privatisée en 2001. Son cœur d'activité est la fabrication de lubrifiants. La transition s'est très bien déroulée, ne serait-ce que sur le chapitre des ressources humaines. Tous les employés, ex-Solima, ont été recrutés. D'autres recrutements ont eu lieu. Ce transfert au niveau des employés s'est bien passé. Moco est actuellement constituée de 45 personnes. Elle produit 3 000 tonnes de produits qui satisfont les demandes du marché intérieur. Notons que l'entreprise fournit des lubrifiants pour les compagnies de distribution pétrolière locales.

MOCO TRAVAILLE AVEC DE GRANDES SOCIÉTÉS LOCALES SPÉCIALISÉES DANS LA DISTRIBUTION DE CARBURANT, EST-CE LE TÉMOIGNAGE D'UN SAVOIR-FAIRE PARTICULIER ?

Nous travaillons en fonction des demandes spécifiques des clients. Prenons un exemple : une huile spéciale moteur deux-temps demandera plus de souplesse. Des composantes distinctives doivent y être incorporées. Moco peut effectuer ce genre de test grâce à ses propres laboratoires. D'ailleurs, nous avons réalisé depuis peu des analyses pour le compte des lubrifiants que l'Office malgache des hydrocarbures (OMH) nous envoie. La Société du port à gestion autonome de Toamasina (Spat) et Madagascar International container terminal services (MICTSL) nous confient régulièrement des échantillons pour analyse. C'est un témoignage de la confiance que ces sociétés nous accordent.

LE PARC DE DEUX-ROUES À MADAGASCAR S'ACCROIT EXPONENTIELLEMENT. CELA ENGENDRE DES BESOINS IMPORTANTS EN TERMES DE LUBRIFIANT ET PLUS DU PARC AUTOMOBILE DÉJÀ EXISTANT. SUR LES MARCHÉS, DES LUBRIFIANTS SANS MARQUE SONT DÉVERSÉS. NE CRAIGNEZ-VOUS PAS CETTE CONCURRENCE DÉLOYALE ET AGRESSIVE ?

Malgré les importations massives, nous ne craignons pas encore la concurrence. Néanmoins, ce phénomène est inquiétant. Notre Directeur général, David Huet, en avait touché mot au SIM. L'une des grandes problématiques est le fait que l'État ne défende pas les unités de production locales. Pire, il favorise les activités des importateurs. En guise d'exemple, le droit de douanes est de 5% pour les importations, alors que nous payons des taxes très importantes. Moco est encore relativement épargné par ces concurrences grâce à ses partenariats tissés avec les grandes compagnies de distribution locales qui couvrent le marché national avec leurs marques respectives.

CEPENDANT, CETTE CONCURRENCE SE RÉPERCUTERA À TERME SUR VOS ACTIVITÉS…

Pour le moment non, mais à terme je crains fort que la réponse sera positive. La réalité du terrain est implacable. Les Malgaches ne savent pas encore la véritable utilité d'un lubrifiant. Il joue la même fonction dans le moteur, que le sang chez l'être humain. S'il circule bien, l'individu sera en bonne santé, il s'épargnera les problèmes de santé. Aujourd'hui, les jeunes achètent de l'huile moteur sans marque mais vendue en vrac dans la rue. Or l'on ne sait pas la composition de ces produits, parfois il n'y a pas d'additif, ce qui aura des impacts sur le moteur à la longue. La qualité de ces produits laisse à désirer. Il n'est pas étonnant que le moteur rende l'âme au bout de six mois. Nous estimons qu'une sensibilisation doit être menée auprès des usagers, pour la qualité, non pas uniquement pour le prix. Malheureusement, nous avons une certaine tendance à ne se baser que sur le prix. L'une des conséquences est également la pollution. C'est une part de responsabilité de l'OMH doit prendre en effectuant des contrôles plus stricts et en jouant réellement le rôle d'interface entre ministère et consommateurs.

AU VU DE L'ACCROISSEMENT DU NOMBRE DE VÉHICULES, VOS PRODUITS ARRIVENT-ILS À COUVRIR LES BESOINS DU MARCHÉ INTÉRIEUR ?

Nous ne le maîtrisons pas encore parce que cela dépend du volume des demandes des distributeurs locaux. Sur ce chapitre, peu de personnes savent que ces huiles sont produites localement, qu'elles sont « *made in Madagascar* ». Nous aurions donc intérêt à le faire connaître alors que la compagnie produit des articles de qualité.

VOUS OPÉREZ À TOAMASINA, LA DEUXIÈME VILLE DE LA GRANDE ÎLE ET DANS UN SECTEUR TECHNIQUE. LES FORMATIONS LOCALES SUFFISENT-ELLES À PRODUIRE DES TECHNICIENS QUALIFIÉS ?

D'une manière globale, nous manquons de techniciens. Ce constat s'applique malheureusement à d'autres secteurs économiques. Il y a un grand décalage entre la formation académique et les réalités du terrain. Nous avons des ingénieurs sortants qualifiés mais qui sont encore un peu « tendres » pour le marché du travail. Nous recrutons des personnes venant de la capitale ou d'Antsiranana. Mais l'observation est la même : les étudiants sont un peu trop « généralistes ». La qualité de la formation pour la génération actuelle et future pose beaucoup de questions. Au niveau de l'unique secteur lubrifiant nous n'avons pas de spécialistes mais plutôt des techniciens issus de la biochimie, donc il faut nous adapter. Nous n'avons pas encore pour le moment des spécialistes « lubrifiant ». Même du temps de la Solima, les ingénieurs effectuaient leurs études dans les pays de l'Est.

UN TEL SECTEUR EST-IL PORTEUR POUR SÉDUIRE LES TECHNICIENS QUALIFIÉS ?

Moco, en particulier, contribue à un niveau important au développement du pays. Nous réalisons un chiffre d'affaires assez conséquent et nos contributions fiscales (TVA, impôts sur les revenus) pour le pays sont importantes. Nous militons pour qu'il y ait des spécificités sur les droits de douanes pour les unités industrielles comme les nôtres.

QUELLES SONT LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DE LA SOCIÉTÉ ?

Moco est une grande société qui mérite à se faire connaître. Une de nos missions est de vulgariser et de valoriser le « *Vita malagasy* ».

Texto

SOCIÉTÉS D'ÉTAT
FORTUNE DIVERSE

Gouvernance défaillante, gabegie, népotisme… La plupart des sociétés dans lesquelles l'État malgache dispose encore de parts importantes rencontrent de grandes difficultés qui sont surtout liées à des années de pratiques laxistes. Dans le tournant des années 90, sous la pression explicite du FMI et de la Banque mondiale et dans le cadre de l'ajustement structurel, nombre de complexes industriels et commerciaux confisqués ou créés par l'État socialiste de Didier Ratsiraka ont été cédés à des privés. Selon les données qui remontent à 2014, publiées par la Direction générale du Trésor, l'État a des actions dans une cinquantaine de sociétés. Ces parts oscillent entre 1 et 100%, comme c'est le cas pour la Spat, la Caisse d'épargne ou encore le Fonds de portage et de privatisation. Certaines de ces sociétés ont une belle santé financière, d'autres périclitent dans l'anonymat général.

A contrario, les structures qui ont été privatisées connaissent presque toutes une embellie après des décennies de déclin. À l'image de Moco, elles ont su se renouveler et s'adapter au contexte national et international en modernisant les services et les offres. Telma est l'autre exemple d'une privatisation réussie. Aujourd'hui, l'opérateur ambitionne de s'attaquer au marché de l'océan Indien avec une première implantation aux Comores.

MOBILE MONEY

La difficile assimilation

Comme dans de nombreux pays d'Afrique, Madagascar est entré de plain-pied dans l'univers du *mobile money*. C'est une véritable opportunité économique à saisir.

Rojo RAMANANARIVO

© Hentsoa Ratalia

Un taux de bancarisation inférieur à 5%, un taux de pénétration de la téléphonie mobile moyen de 32,87%, enregistré entre 2006 à 2015 – selon les dernières statistiques publiées par l'Autorité de régulation des technologies de la communication (Artec) – et une population à caractère hyper-relationnel et nomade dans la Grande île… Voilà le contexte malgache et les quelques raisons qui ont permis l'émergence de l'argent électronique par téléphone connu sous le nom du *mobile money*.

RÉSISTANCES Le défi de l'« acclimatation » n'a pas découragé les opérateurs téléphoniques, mais la route est encore très longue et semée d'embuches. Ce nouvel outil a été initié par les opérateurs de téléphonie mobile voilà bientôt quatre ans. Telma a ouvert le bal, bientôt suivi par les autres opérateurs (Airtel et Orange). Ils ont senti le bon filon dans la Grande île, comme dans toute l'Afrique d'ailleurs, avec le Kenya en tant que précurseur. L'écosystème du *mobile money* comprend de nombreuses parties prenantes dont essentiellement les banques primaires, auxquelles les opérateurs téléphoniques s'adossent, et l'Artec. Ces parties s'activent dans l'objectif d'une politique de pénétration auprès du grand public. L'implication des grandes entreprises de distribution est donc inéluctable pour l'imprégnation des Malgaches. En suivant cette expansion, plus de 24 000 points de vente ont été créés pour les quelque cinq millions d'abonnés actifs. Toutefois, une étude effectuée en fin d'année 2016 a montré que l'utilisation du *mobile money* fait face à une résistance relativement importante dans quelques secteurs économiques locaux.

PARADIGME NUMÉRIQUE Cette analyse s'est penchée sur les facteurs qui influencent l'utilisation de ce service dans les stations-service. Ces dernières sont reconnues pour la circulation d'un flux important d'argent généralement favorable à l'activité du *mobile money*. Pourtant, l'adoption et l'utilisation de ce système restent mitigées, et les résultats restent relativement identiques sur les stations appartenant au réseau des quatre distributeurs pétroliers. Parmi les principales raisons évoquées, une habitude au paiement par cash motivant une résistance active. Cette situation ne permet pas de cultiver un « paradigme numérique » chez les usagers. À cela s'ajoutent l'utilisation maladroite et l'indisponibilité temporaire du service *mobile money* au moment de l'utilisation. Résultat : avec un taux de pénétration du téléphone mobile à 100% au niveau des clients, l'utilisation du mobile money ne dépasse guère les 5% dans les stations-services.

APPROCHE DIDACTIQUE MITIGÉE Une facette a été également mise à jour dans l'étude effectuée : l'inefficacité des médias d'apprentissage. Le résultat de l'étude est sans appel. Les publicités d'information et les spots de promotion diffusés dans les médias de masse n'influencent ni le choix de l'opérateur téléphonique ni l'utilisation du *mobile money* dans la pratique. D'ailleurs, habitués à une communication directe et tactile, les usagers s'attendent toujours à être accompagnés par une présence physique dans l'adoption d'une nouvelle technologie. Ainsi, si le faible coût des transactions, la disponibilité du service sur toute l'île et la visualisation de son argent sont des éléments notés positifs par les usagers, or, l'adoption de l'utilisation du *mobile money* fait face à un sentiment d'appréhension, voire d'insécurité. Il est donc suggéré de multiplier les approches hors médias et les rencontres directes comme les face-à-face pour mieux acclimater ce service qui – au contraire de la situation actuelle – devra aider à développer un sentiment de sécurité chez les usagers.

Cet article est tiré de l'étude « *Les facteurs influençant le mobile banking, cas des stations-services* », Mémoire de fin d'études en Master ISCAM

Francis AMBROISE

Président directeur général adjoint (PDGA) du groupe Star

Il est le **nouveau capitaine** à la barre de l'un de **fleurons industriels** malgaches. Le portrait du nouveau **PDGA du Groupe STAR**, en cinq mots.

Andriamanambe RAOTO
Groupe Star

RESPECT

Cette valeur s'appuie sur le pilier fondamental de l'entreprise : le salarié. Il mérite respect et considération. « *Le monde que l'on crée pour notre personnel et nos partenaires est celui que notre personnel et nos partenaires créent pour le client.* » Plus nous développerons nos collaborateurs, plus ils engendreront de la valeur vis-à-vis de nos clients. Ils sont le reflet quotidien de notre vision, de notre mission et de nos valeurs. Nos actions sont fondées sur la conviction que les collaborateurs du Groupe Star sont et seront toujours son capital le plus important.

ÉQUIPE

Favoriser le travail en équipe, c'est appliquer la logique de processus et notamment le processus d'amélioration continue. Grâce à l'esprit d'appartenance, la cohésion, la rigueur, la capacité de se remettre en cause en permanence et le goût du défi, une équipe est capable de soulever des montagnes. Au sein du Groupe Star, nous développons cet esprit d'équipe voire cet esprit de famille. Sans cette énergie qui vise à mobiliser nos équipes autour d'une vision commune, celle du dépassement de soi, les meilleures stratégies, les technologies les plus sophistiquées et les systèmes les plus perfectionnés sont voués à l'échec.

CULTURE CLIENT

Avoir la culture du client, c'est appliquer les principes de respect et de considération à l'extérieur de l'entreprise. C'est avant tout mettre le client au centre de nos attentions en lui assurant une qualité constante de nos produits et services. Cette proximité avec nos clients nous permet d'être à son écoute et d'être agile et réactif en tout temps afin de créer de la valeur. Les besoins de nos clients sont en perpétuelle évolution et nous devons, de ce fait, nous aussi être le plus réactif possible afin de toujours être en adéquation avec leurs attentes.

QUALITÉ

Assurer une qualité constante et sans faille de nos produits et services, tel est notre objectif au quotidien. Cette notion rejoint les valeurs de respect et de considération, ainsi que celle de la culture client. Par respect et considération pour nos clients et nos partenaires, nous leur devons une totale garantie de la qualité de nos produits et services. Cette qualité se traduit par des services et des produits différenciés, performants et conformes aux standards internationaux afin de satisfaire durablement nos clients.

CRÉATION DE VALEUR À LONG TERME

L'historique du Groupe Star est la preuve irréfutable de la création de valeur à long terme. Depuis plus de 60 ans, plusieurs collaborateurs, dirigeants, managers et techniciens se sont succédé avec un seul but : créer et insuffler une culture de la rigueur et de la qualité afin d'engendrer les conditions de valeurs ajoutées. Nos actions ne sont pas uniquement à but commercial mais sont résolument tournées vers la création de valeur à long terme en faveur des générations futures et au profit du développement de Madagascar.

BIO FLASH

Francis Ambroise a déjà écumé quelques pays africains (Angola, Sénégal et Côte d'Ivoire) avant d'atterrir à Madagascar pour être à la tête du groupe leader des boissons. Auparavant DG de Coca Cola Bottling Luanda en Angola, ce sortant de HEC est rompu à l'univers de l'agroindustrie. Le PDGA du groupe Star a fait ses armes initialement chez Saupiquet, une entreprise fondée à Nantes en 1891. Le nouvel homme fort de la Star est membre du Lions Club.

JIRAMA
Sur le chemin du redressement

L'électricité est le socle de l'industrie et de l'industrialisation effective dans un pays. La JIRAMA est l'acteur majeur du secteur dans la Grande île.

La JIRAMA est sur le chemin des réformes et du redressement. Les défis demeurent nombreux au vu du chantier titanesque qui attend la société et ses collaborateurs. C'est une obligation car l'énergie est une des bases du développement. Elle est vitale pour le tissu économique national, notamment pour les industries.

RESTRUCTURATION ET ASSAINISSEMENT

L'heure du changement a sonné pour la société de production d'eau et électricité malgache. Après des années assombries par les délestages, la JIRAMA entrevoit la lumière à travers son programme de réforme baptisé Projet d'Amélioration de la Gouvernance et des Opérations du Secteur Electrique (PAGOSE). Pour Lantoniaina Rasoloelison, l'Administrateur Délégué de la société, ***« il n'y a pas de bon résultat sans une bonne gouvernance »***. Il a été mandaté pour préparer le recrutement du nouveau DG et pour remettre la compagnie nationale sur les rails du redressement. Dans ce sens, un appel à candidature pour le nouveau DG a été lancé le 25 février. L'assainissement interne et externe a été l'une des priorités établies. L'objectif est de mettre un terme aux dysfonctionnements internes, liés à la corruption, aux contrats opaques et autres manigances, qui ont grandement contribué au déficit actuel de la compagnie. L'intégrité et la transparence doivent être mises en valeur. Le recrutement du nouveau DG ainsi que les DG adjoints et Directeurs – qui occuperont des postes stratégiques – visent à redonner un nouveau souffle à la société. Consciente de son incapacité à fournir de l'eau et de l'électricité en qualité et en quantité, la JIRAMA s'efforce actuellement de trouver activement des solutions concrètes et réalistes notamment pour les industriels.

LE PAGOSE

Avec le soutien de la Banque Mondiale, le gouvernement a mis en place le PAGOSE. Avec un financement s'élevant à 65 millions de dollars, il sera axé sur le renforcement de la planification et du développement du secteur électrique ainsi que des études de viabilité financière, l'investissement pour appuyer la mise en œuvre du plan d'amélioration de la gestion et les études pour le court terme. ***« L'objectif du projet est d'appuyer les efforts du gouvernement dans l'amélioration de la gouvernance du secteur électrique afin de faciliter son développement à moyen et long terme. Il s'agit également, sur le moyen terme, de faire revenir la compagnie nationale à l'équilibre opérationnel »***, soutient l'Administrateur Délégué. Le renforcement de la performance du secteur énergie est un élément essentiel du plan de relance économique du pays car, autant les particuliers que les entrepreneurs, considèrent que l'électricité est une des contraintes les plus fortes au développement de leurs activités. Le projet concerne la gouvernance du secteur, la planification, la viabilisation financière, la gestion du projet et les travaux physiques.

Les points clés :
- Soutien de la Banque mondiale **65 millions de dollars (3 ans)**
- Renforcement de la planification et du développement du secteur électrique
- Amélioration **qualitative** et **quantitative** des services de la JIRAMA
- **Restructuration** : recrutement du personnel du rang de directeurs et au-dessus, selon un processus de recrutement concurrentiel
- Utilisation du **Système de Gestion des Informations**
- Transparence au niveau **des contrats**

BASCULEMENT VERS LE FIOUL LOURD

Depuis un an, les techniciens de Symbion Power ont été à l'œuvre pour réhabiliter le groupe à la centrale de Mandroseza, allégeant la facture pétrolière de la Jirama qui est l'un des postes de dépenses majeur de la compagnie. Les centrales thermiques subiront des modifications pour qu'elles puissent fonctionner au fioul lourd. En totalité, près de 150 MW seront générés par des unités fonctionnant à cette énergie qui devraient combler le déficit actuel dont souffre le Réseau Interconnecté d'Antananarivo (RIA) qui englobe la majorité du tissu industriel malgache. Ces changements seront opérés à Antananarivo et dans les zones où il sera techniquement possible de le faire. La transition vers le fioul lourd allégera la facture pétrolière car il a l'avantage de couter deux fois moins cher que le gasoil. Ce processus concourra à la protection de l'environnement. En effet, c'est un produit à faible teneur en soufre. Cela permettrait également de mettre fin aux contrats opaques qui minent la Jirama.

TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Afin de limiter les dépenses et diminuer les coûts, la transition énergétique est inévitable. Madagascar regorge de ressources naturelles qui permettraient la transition effective vers les énergies renouvelables. Les potentialités ne sont plus à démontrer mais une politique est nécessaire pour qu'elles soient valorisées et pour qu'elles soient les moteurs de la politique énergétique malgache. ***« Des projets sont déjà en cours actuellement, à l'image de la mise en place de la centrale solaire photovoltaïque à Ambohipihaonana d'une capacité de 20 MW »***, confie l'Administrateur délégué de la JIRAMA.

> Questions à

Lantoniaina Rasoloelison

Administrateur délégué de la JIRAMA

COMMENT EST LA SANTÉ FINANCIÈRE DE LA JIRAMA ?

La compagnie a hérité d'une situation qui prévaut depuis des décennies. Sur le plan financier, la situation est catastrophique. Les capitaux propres sont devenus négatifs. Ils s'élèvent à près de 750 milliards d'ariary soit près de 14 fois son capital. D'autres facteurs économiques exogènes : hausse des prix du carburant, dévaluation de l'ariary, inflation… ont handicapé la JIRAMA. Mais nous sommes sur la voie du redressement. C'est un long chemin, néanmoins il faut rester optimistes.

COMMENT COMPTEZ-VOUS STOPPER L'HÉMORRAGIE ?

Effectivement, il s'agit de stopper l'hémorragie. Il est prioritaire d'assurer le recouvrement car, en moyenne, seulement 60% des factures sont recouvrées. Les 35% restants contribuent aux pertes abyssales de la compagnie. La JIRAMA veut dorénavant adopter l'orthodoxie et être bien gérée comme une société commerciales : faire des profits, maitriser ses coûts et assurer les services demandés.

JIRO SY RANO MALAGASY | www.jirama.mg | 149, Rue Rainandriamampandry - Ambohijatovo 101 - Antananarivo

CHRONIQUE

JURISTE D'ENTREPRISE

Gérer les contentieux de manière proactive

L'étude de droit attire des bacheliers malgaches en vue d'une carrière de magistrat, d'avocat ou de juriste. Qu'en est-il du métier de juriste d'entreprise ?

Mialy VALISOA

Cette problématique renvoie aux enjeux de la création d'un tel poste ou d'une telle direction au sein d'une entreprise. L'existence d'une direction juridique et contentieux est à analyser.

Juriste

Toute entreprise – une PME, une grande entreprise ou un grand groupe – peut créer son poste de juriste, son service, son département ou sa direction juridique. Tout dépend de la taille et du besoin de l'entreprise à ne créer qu'un seul poste ou constituer un pool de juristes dans un service, un département ou une direction. L'entreprise peut désigner un juriste généraliste ou un juriste spécialisé (droit des affaires, droit de propriété intellectuelle, droit social, etc.). Le juriste peut endosser deux rôles au sein de l'entreprise. Premièrement, il prévient de tout risque juridique lors de l'établissement de contrats, d'avenants ou de déclarations découlant d'obligations légales. Il s'attèle aussi à la veille juridique pour informer tous ses collaborateurs des évolutions légales par des formations, des animations ou des communiqués. Son rôle secondaire de gestionnaire des contentieux consiste à suivre et analyser les dossiers contentieux dans son périmètre d'activité et si possible, d'assurer la défense ou l'attaque lors d'un litige auprès du tribunal. En effet, un bon juriste se doit d'être capable de représenter sa société dans les relations commerciales (clients, fournisseurs et autres) et de représenter sa société dans un litige à l'amiable ou devant le tribunal sans recourir à l'avocat.

Externaliser la fonction

Si l'entreprise traite beaucoup d'actes juridiques et de négociations, il est conseillé de recourir à un juriste d'entreprise. En effet, un avocat va traiter au cas par cas la facturation du client et il va établir ces contrats en conformité aux textes de lois et à l'interprétation qui en est faite par la jurisprudence commerciale. Ce qui reviendrait très cher. Si, par contre, le volume d'actes juridiques à traiter est assez faible et qu'il n'y a que quelques cas spécifiques nécessitant un professionnel de la loi, il vaut mieux externaliser la fonction vers un avocat. Dans son rôle préventif, l'accompagnement d'un juriste pare également l'entreprise de coût financier que peuvent engendrer les conflits. Cela lui évite les frais onéreux d'avocat ou de cabinet d'avocats.

Cursus et expériences

Toutefois, certains cas nécessitent le recours à d'autres professionnels de la loi tels que les cabinets d'arbitrage national ou international, les huissiers ou les notaires (exemple d'acte nécessitant la qualité de personne publique comme un acte authentique). En général, un juriste fait des études de niveau licence ou master 1 en droit privé des affaires et en droit privé approfondi appliqué, au même titre que l'avocat d'entreprise qui passe deux années de plus à la l'Institut de formation professionnelle des avocats (IFPA). Ce cursus spécialisé et les expériences de ceux-ci dans le domaine défendu fait que les entreprises confient surtout les dossiers en contentieux à leurs avocats qu'à leur équipe de juriste en interne.

BIO FLASH

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

livasoarasoma@gmail.com

HOMÉOPHARMA

« Vert » le futur

Madagascar recense plus de 13 000 variétés de plantes médicinales et il se peut qu'il y en ait plus. Le potentiel naturel de la Grande île n'a pas encore tout à fait été exploité. C'est le quatrième pays après la Chine, les États-Unis et l'Indonésie d'avoir la plus grande variété d'herbes et de végétaux qui possède des vertus thérapeutiques et aromatiques.
Depuis 1992, la société Homéopharma met en avant les vertus naturelles des plantes médicinales malgaches à travers ses larges gammes de produits. Minutieusement sélectionnées – aussi bien sur les plans botaniques, genre, espèce, variété que sur le plan physico-chimique – les plantes se déclinent en huiles essentielles, en gélules, en savons, en crème… Leur pouvoir thérapeutique est lié directement à la complexité de leur association issue d'une longue tradition multiséculaire.

www.madagascar-homeopharma.com

CHRONIQUE

Priorisez vos consommateurs !

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

L'une des fausses idées qui circulent sur la RSE est qu'elle est un investissement conçu uniquement pour les populations vulnérables et où l'entreprise dite « citoyenne » se voit le devoir d'aider les plus pauvres et les plus démunis. Non, pas forcément car ce n'est qu'une partie du vaste chantier de la responsabilité sociétale. D'ailleurs, chez Aequo, nous sommes toujours convaincus que la terminologie « responsabilité sociétale » est la plus appropriée que « responsabilité sociale ».

Principe

En fait, le consommateur est souvent le grand oublié des démarches RSE. Souvent marginalisé par l'entreprise, cet acteur majeur de la durabilité des affaires est sous-estimé dans la cartographie des parties prenantes. Au sens strict, le consommateur est la personne utilisant ou consommant un produit (utilisateur final). Mais au-delà de cette définition purement marketing, la RSE, en tant que démarche responsable, le redéfinit et le place au centre du développement durable d'une entreprise. L'Iso 26 000, un référentiel majeur de la RSE, s'aligne ainsi aux principes directeurs des Nations unies pour la protection du consommateur. Plusieurs principes sont énoncés, mais nous allons plutôt en souligner un qui est plus pertinent et plus contextualisé à Madagascar – et qui est malheureusement le moins évoqué : le principe de la réparation.

Engagement

Il englobe les possibilités effectives de recours offertes aux consommateurs, en particulier sous la forme d'une prise en compte honnête des plaintes justifiées, y compris d'une compensation pour un manque de représentation, des produits défectueux ou des services qui laissent à désirer. En effet, ces derniers temps, tout le monde a constaté l'existence de plusieurs défaillances techniques qui ont impacté sur les qualités de services fournis aux consommateurs. Que cela soit en matière de fourniture d'énergie ou dans les télécommunications, les consommateurs subissent et continuent de payer le même prix. Que conseillons-nous maintenant ? Engagez et maintenez un dialogue actif avec les consommateurs. Osez continuer les efforts de transparence déjà entrepris et surtout, reconnaissez les pertes ainsi que les intérêts des consommateurs dans les qualités des services fournis. Au-delà des gestes commerciaux dans les factures, osez faire des gestes responsables et des comportements éthiques.

Mesure proactive

L'objectif ici n'est pas de mettre au pilori les entreprises. Il est plutôt question de les inviter à être plus responsables dans les démarches qu'elles ont engagées. La RSE est d'abord une mesure proactive pour atténuer les risques négatifs liés à l'investissement et optimiser les potentialités positives. Les consommateurs malgaches deviennent de plus en plus conscients des enjeux et si cet aspect est sous-estimé, cela pourrait nuire au *business* des entreprises. Par contre, le marché est énorme en termes de potentialités. Si les investisseurs arrivent à entretenir une relation de confiance avec les consommateurs, ce sera leur force dans le futur. Un futur plus mondialisé, plus intégré régionalement et dont les concurrences seront rudes.

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

LE GRAND large

Que cela soit dans le Sud-ouest, dans les rues virtuelles de la capitale malgache ou à bord d'un véhicule utilitaire, la Grande île est propice aux escapades.

© Hôtel Solidaire Mangily

L'HÔTEL SOLIDAIRE MANGILY

Solidaire et confortable

L'Hôtel Solidaire Mangily a reçu la marque distinctive « Confort » du Label « Village Monde ». Cet établissement situé dans le Sud-ouest de la Grande île, répond aux exigences du tourisme durable, responsable et solidaire. Les bénéfices profitent directement à la population locale à travers divers projets éducatifs et de préservation de l'environnement initiés par l'ONG malgache Bel Avenir. L'Hôtel Solidaire Mangily a déjà été récompensé par TripAdvisor avec le prix « *Travellers'choice* » en 2014 et 2015, puis le certificat d'excellence en 2016. En séjournant dans cet hôtel, vous apportez votre pierre à l'édifice du développement durable dans la Grande île.

www.hotelsolidairemangily.com

ISUZU D-MAX 2017

Label utilitaire

Une nouvelle cuvée de l'Isuzu D-Max. L'utilitaire s'est offert un joli « lifting » pour marquer cette nouvelle cuvée : feux de jour à diodes, contrôle de vitesse en descente, aide au démarrage en côte, etc. Tout cela mû par nouveau moteur – 1,9 164 ch qui remplace le 2,5 163 ch – avec une boîte mécanique à six rapports. Avec cette D-max 2017, Isuzu innove en deux points : un meilleur rapport cylindrée/puissance de la catégorie et un collecteur de NOx plutôt que réservoir d'AdBlue. La dotation en série du pick-up Isuzu est impressionnante : climatisation, radio, feux de jours à diodes… C'est assurément une belle cuvée.

Disponible chez Ocean Trade

© Gazkar

GAZKAR

La vadrouille virtuelle

Faire connaitre Madagascar partout dans le monde et valoriser le patrimoine naturel à travers un jeu vidéo. Ce sont les objectifs affichés par Gazkar. Créé par Matthieu Rabehaja et édité par Lomay, il a fallu deux ans de conception pour que le projet voit le jour ainsi que le talent de 15 jeunes. Tous les circuits essaient de reproduire fidèlement en 3D les quartiers d'Antananarivo. Vous pouvez prendre les commandes d'une 2CV, d'une 4L ou d'un autre véhicule typique de nos routes. Une version « démo » est déjà disponible depuis décembre 2016. Sortie de la version finale : ce mois d'avril.

Téléchargeable sur Play store et Apple store

PATEK PHILIPPE AQUANAUT RÉFÉRENCE 5168G

Sport, chic et contemporain

Il y a 20 ans, Patek Philippe lançait la collection chic et décontractée Aquanaut. Mise en orbite lors du Salon de l'horlogerie de Bâle en 1997, la gamme rencontre immédiatement un grand succès. Aquanaut retranscrit l'esprit sportif d'une construction robuste, masculine et étanche jusqu'à 120 m. Cette année, l'horloger genevois a dévoilé la nouvelle Aquanaut référence 5168G – une montre-bracelet pour hommes en or gris 18 carats.

Comme les autres Aquanaut, son design reste inchangé avec lunette octogonale aux angles adoucis rehaussée de finitions satiné vertical sur le dessus et polies sur les flancs en biseau. Avec ses 42 millimètres, ce modèle s'impose par ailleurs comme la plus grande des Aquanaut. Ce diamètre rend hommage à la Nautilus d'origine (1976), surnommée Jumbo, de taille identique, qui est encore désignée aujourd'hui par les collectionneurs sous cette appellation.

Le calibre 324 S C à remontage automatique est le cœur de cette belle montre. Il allie haute horlogerie traditionnelle et haute technologie novatrice. Avec ses 3,3 mm de hauteur, ce calibre affiche une telle minceur que même la montre complète, malgré d'importants joints d'étanchéité, conserve une épaisseur très raisonnable (8,25 mm). Les performances ne sont pas en reste, avec un rotor central en or 21 carats stockant efficacement l'énergie à chaque geste du poignet et un écart de marche de maximum –3 à +2 secondes par jour. La collection Aquanaut entre dans le cercle très fermé des « Patek Philippe advanced research limited editions», une dénomination qui symbolise une production en séries limitées équipées en primeur avec un ou plusieurs composants d'avant-garde.

DU CHARISME À REVENDRE

Le charisme est-il un talent inné ou une qualité qui s'acquiert ? Selon Tony Alessandra, nous pouvons tous développer notre charisme, car il est à notre portée. En décomposant le charisme en ses éléments clés – l'art de parler, l'adaptation, l'écoute et le pouvoir de persuasion – l'auteur illustre l'importance de maîtriser chacune de ces habiletés et nous apprend à les pratiquer et à les raffiner de manière à assurer notre succès.

Développez votre charisme, 7 moyens pour y parvenir
de Tony Alessandra, Les Éditions de L'Homme – 254 pages – disponible*

QUI S'EXCUSE S'ACCUSE

Nous avons tous le pouvoir d'atteindre la maîtrise de soi, de faire ce que nous voulons et d'agir de la manière dont nous le désirons. Mais nous sommes également assaillis de doutes et de peurs qui font souvent obstacle à la réalisation de nos rêves et nous empêchent d'atteindre nos objectifs. Avec cet ouvrage, le Dr. Wayne W. Dyer, psychothérapeute renommé, nous aide à mettre un terme à nos doutes pour commencer à croire en nous.

Arrêtez de vous trouver des excuses ! Comment changer ses mauvaises habitudes
du Dr Wayne W. Dyer, Guy Trédaniel Éditeur – 352 pages – disponible*

... temps libre

LISY AU PAYS DES MERVEILLES

Ce premier roman en malgache de Môssieur Njo – Njoanina Harivahy Ramaroson de son vrai nom – est une merveille. Il réinterprète les codes de la littérature fantastique à la sauce malgache. « *Soudain, Tana se retrouve complètement détruit, sans préavis. Madagascar est sous les cendres et anéanti. La Terre connut également le même sort...* ». Dans cette œuvre que Lewis Carroll n'aurait pas renié, l'auteur distille poésie et questionnements existentiels sans jamais être moraliste. À lire, absolument.

Lisy Mianjoria de Môssieur Njo, Ranjasoa Publishing – 300 pages.
À commander sur la page Facebook : Môssieur Njo

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

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

- ☐ **Offre découverte** • 3 numéros : **25 000 ar** (soit 8333 ar le numéro)
- ☐ **Offre privilège** • 6 numéros : **48 600 ar** (soit 8 100 ar le numéro)
- ☐ **Offre premium** • 12 numéros : **87 600 ar** (soit 7 300 ar le numéro)

Civilité Mlle ☐ Mme ☐ M. ☐
Nom .....
Prénom(s) .....
Société .....
Ville ..... Pays .....
E-mail ..... Téléphone .....
Adresse .....

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

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

Au service de vos projets et installations électriques
Résidentiel et petit tertiaire.

oceantrade
Distributeur exclusif

Tél. 034 11 303 05 / 07 / 08 / 10
email : electricite@oceantrade.mg
Oceantrade Co Madagascar

simon CHINT ABB
Nexans novexia ELECTRA

Le Groupe STAR, Entreprise citoyenne

20 000 000 Ariary au profit des enfants malgaches à travers l'association Terres en Mêlées.

« Enfants et Développement » et « Championnat National de Rugby Scolaire » sont les projets de l'Association Terres en Mêlées, que le Groupe STAR appuie cette année avec une de 20 000 000 Ariary. L'accord de partenariat a été signé le 24 février 2017 au siège du Groupe STAR. Pour cette année scolaire 2016-2017 , 8 000 jeunes, dont 4 000 jeunes filles bénéficieront du projet « Championnat National de Rugby Scolaire » dans les collèges des 22 régions de Madagascar.

Le Groupe STAR soucieux de la protection de l'environnement.

La campagne de reboisement du groupe STAR a commencé comme à l'accoutumée au Mont Lohavohitra Andranovelona le 26 février 2017. Une campagne durant laquelle 525 collaborateurs du siège, des agences d' Andranomahery et de Tanjombato, de l'usine Andraharo et d'Andranovelona ont mis en terre 1000 plants et entretenu plus de 300 arbustes. Ces campagnes de reboisement annuelles du Groupe témoignent de son engagement dans la protection de l'environnement à Madagascar.

La commune rurale de Tsiafajavona Ambatolampy dotée de quatre puits.

1500 personnes de la commune rurale de Tsiafajavona Ambatolampy bénéficient désormais de l'adduction d'eau, grâce à la dotation de quatre puits le 17 janvier 2017 par le Groupe STAR. Deux ont été implantés au niveau du Collège d'Enseignement Général (CEG) et de l'Ecole Primaire Publique (EPP) de Tsangambaton'ny Ntaolo, et deux autres dans les quartiers Ambony Atsimo.

Une nouvelle bibliothèque et aire de jeux pour l'école Saint Jean Berchmans à Soamanandray.

Plus 250 enfants âgés de 3 à 13 ans de la classe de maternelle au CM2 bénéficieront de la nouvelle bibliothèque et de l'aire de jeux à l'école Saint Jean Berchmans à Soamanandray. Ces infrastructures ont été inaugurées le 22 février 2017 par le Secrétaire Général du Groupe STAR ainsi que le Directeur de l'école. Cette action s'inscrit dans l'axe éducation des actions citoyennes du Groupe STAR.

Depuis 60 ans, chaque produit STAR est un engagement au développement de Madagascar.

www.groupe-star.com Groupe STAR Groupe STAR

STAR CERTIFIÉ ISO 9001

Groupe STAR