SIM
Engagements et développement page 10

DÉCRYPTAGE
L'équation du développement inclusif page 14

MARKETING
À l'heure du *big data* page 36

PRODUIT
Karenjy, *Mazana* sur les routes page 39

Le magazine du Syndicat des Industries de Madagascar

expansiOn MADAGASCAR

numéro 09 - mai-juin 2017 | Ar. 9 000

FOCUS
Quand l'industrialisation se heurte à des intérêts divergents
page 18

FANJA ANDRETSEHENO

LES PAYSANS DOIVENT DEVENIR DES ENTREPRENEURS

Entrepreneuriat féminin, développement rural, perspectives d'avenir... La DG d'Agrival-Agrifarm partage ses convictions
page 30

EM - 2017 - AR. 9 000
1 201601 090004

TIAKO NY ANTSIKA
SIM

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

mai-juin 2017 · numéro 09

5 ÉDITORIAL. L'année de la (re)construction

Actualités

10 DÉCRYPTAGE. Vie du SIM, engagement et croissance sous le sceau de l'histoiree

14 DÉCRYPTAGE. Croissance inclusive, sur le chemin du développement

18 FOCUS. Développement et croissance, quand l'industrialisation se heurte à des intérêts divergents

30 L'ENTRETIEN. Fanja Andretseheno, DG d'Agrival & Agrifarm

Stratégies

36 MARKETING. Industrie, marketing communication et recherche, à l'ère du numérique

38 PORTRAIT. Andriatina Ratovondrahona, fondateur d'Ampalia

Écosocio

40 ENTREPRISE. Personnes en situation de handicap, onsidérer et intégrer les minorités

41 PORTRAIT. Karenjy, la voiture du cru fianarois

Leaderchic

44 TENDANCE. Un peu de piquant

46 LIVRES. Se (re)trouver au boulot - Profession : fayot ! - Mémoire de résistante

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 général
Tanteliarimiza RAKOTOMALALA

Directeur de création
Toky RAJAONA

Rédacteur en chef
Andriamanambe RAOTO

Chef de publicité
Anjasoa RANDRIANASOLO
Miangaly ANDRIANALY

Directeur artistique
Nirilanto RAMANAMISATA

Infographiste
Gino RAMIADAMAHEFA

Attaché de production
Mampionona RASOLOARINONY

Secrétaire de rédaction
Pela RAVALITERA

Collaborateurs
Hilda HASINJO
Iharivelo RANDINIAINA
Lyla HERIMANITRA/ISCAM
Mialy VALISOA
Nathan RAHERIVELO
SIM

Crédits photos
EDBM
Gino RAMIADAMAHEFA
Mamy RANDRIANASOLO
Nirilanto RAMANAMISATA
Présidence de la République de Madagascar
Procom
Ricard ANDRIANAMANANA
STAR

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

Engagement industriel pour la croissance économique

Fredy RAJAONERA
Président du SIM

Ma réélection à la tête du SIM est une nouvelle preuve de confiance que vous m'accordez. Et vous savez aussi bien que moi que la confiance est un capital que l'on peut difficilement engranger mais qu'on peut perdre en une seule minute.

Le SIM est une organisation incontournable dans le paysage économique de Madagascar. Être à sa tête est une lourde responsabilité que j'assumerai avec force, avec joie et avec confiance, la même dont vous m'avez créditée. Cette preuve d'une confiance renouvelée est une immense fierté pour moi. Je réussirai, nous réussirons, la mission sacrée qui nous a été confiée : développer le pays par le biais du secteur privé et notamment à travers l'industrie.

J'ai décidé de placer ce mandat 2017 – 2019 sous le signe de l'« Engagement industriel pour la croissance économique ». Il n'est plus à prouver que si de nombreuses entreprises ont décidé de rejoindre les rangs du SIM, cela témoigne de leur engagement total pour Madagascar, pour sa croissance économique, pour sa population et pour le développement durable et harmonieux de ce beau pays auquel ils croient.

Même si, parfois, l'envie de tout laisser tomber arrive à cause des hauts et des bas, ou bien à cause de promesses non tenues, il ne faut pas se décourager. C'est le cours normal de la vie. C'est un cycle naturel qui est lié à toute existence humaine sur la terre. Néanmoins, cela ne doit pas nous empêcher d'aller de l'avant.

À l'orée de ce nouveau mandat, il est impératif que j'aborde ici une thématique qui occupe une place centrale dans nos préoccupations : la concurrence. La concurrence, quand elle est saine stimule l'innovation et favorise l'émulation positive et le développement. Mais quand cette concurrence est déloyale, elle est destructrice. Elle annihile le développement, elle favorise même l'animosité entre personnes. Il est impératif que les membres du SIM ne soient pas les acteurs de cette concurrence malsaine et déloyale qui, au final, ne fera qu'avoir des répercussions négatives sur le SIM et sur ses membres. Dès l'adhésion à l'organisation, nous signons une charte morale et éthique. Nous nous devons d'être exemplaires pour imposer un modèle vertueux aux autres acteurs économiques. Ne soyons pas protagonistes de cette partie d'échec malsaine qui est en train d'être jouée. Ne marchandons pas nos valeurs et nos principes.

> **Nous nous devons d'être exemplaires pour imposer un modèle vertueux aux autres.**

Ce mandat a été très positif. Ce succès est à mettre au crédit de chaque composante de ce merveilleux rouage qu'est le SIM. Puisse ce nouveau mandat être une réussite et apporter à chacun de nous la part de soleil dont nous avons besoin pour s'épanouir. Nous avancerons ensemble pour Madagascar.

Extrait du discours prononcé lors de la réélection du président à la tête du SIM

RIZ

Flambée des prix

Quand le secteur riz éternue, c'est toute la société qui est enrhumée. L'alimentation principale des Malgaches a connu une flambée des prix importante ces derniers mois. Cette situation est due à des facteurs combinés : le tassement de la production locale, l'alignement du prix du riz importé par rapport à la production nationale et les marges exorbitantes appliquées par les détaillants (plus de 10% par rapport à la normale) alors que les importateurs et les grossistes (3 à 6%) ont joué le jeu.

Monnaie, émission de nouveaux billets

De nouveaux billets de banque seront émis par la Banque centrale. Un décret a été adopté, consacrant l'émission des billets de banque de 100, 200, 500, 1 000, 2 000, 5 000, 10 000 et 20 000 ariary.

AFRIQUE SUBSAHARIENNE

La croissance au ralenti

Pour le FMI, le rythme de la croissance reste hésitant en Afrique subsaharienne. En 2016, la croissance s'est ralentie dans environ deux tiers des pays de la région et s'est chiffrée à tout juste 1,5 %. Cela représente la plus faible performance en plus de 20 ans.

CTD

Faciliter les transferts monétaires

Le mécanisme de transferts financiers de l'État aux Collectivités territoriales décentralisées (CTD), dont notamment les communes, sera à revoir. Cette réforme s'inscrira dans la mise en place des conditions favorables à un développement. Le système actuel de transfert financier aux collectivités territoriales décentralisées est complexe et ne permet pas une planification budgétaire claire.

En quête d'investisseurs allemands

Une délégation malgache, conduite par Hery Rajaonarimampianina, s'est rendue en Allemagne. Le volet économique a été l'un des principaux axes de discussion à travers une séance de travail avec Afrika-Verein der deutschen Wirtschaft, association du commerce extérieur des entreprises allemandes pour l'Afrique. L'énergie y a été soulevée avec la participation des représentants de plus d'une vingtaine d'entreprises qui évoluent dans le secteur, dont des majors comme Siemens. La question d'une banque de développement, à l'image de la KFW allemande, à la sauce malgache a été également évoquée.

IL L'A DIT

« Actuellement, la confiance règne totalement entre les partenaires techniques et financiers et la Grande île »

Gervais Rakotoarimanana
Ministre des Finances et du budget

VANILLE

Une filière en péril

Actes d'insécurité, vols de vanille sur pied, trafic… Le secteur vanille malgache est au creux de la vague, alors que les cours mondiaux flambent. L'une des activités économiques génératrice de devises traverse une mauvaise passe. Pour les pouvoirs publics, le problème est engendré par l'implantation de diverses sociétés extractrices de vanilline, par l'inertie, voire la complicité des responsables étatiques, ou encore par le blanchiment d'argent motivé par une émission prochaine de nouveaux billets de banque.

Sucre, la Sucoma revit

La Sucrerie de complant de Madagascar (Sucoma), va rouvrir ses portes. Fermée depuis 2014 pour des conflits d'intérêts entre les administrateurs chinois et les employés, à l'issue desquels des décès et des pillages ont été déplorés, l'usine est restée dans un état de délabrement total. La relance de la plantation de cannes à sucre sera prioritaire.

ITM, le haut lieu touristique

Le salon International Tourism fair Madagascar (ITM) est à sa sixième édition. Sous le thème « Madagascar, Treasure Island », il vise à mettre en relief la richesse de la diversité de l'offre touristique du pays.

Caisse de retraite, réduire le déficit

Des dispositifs relatifs au système de maintien en activité et à la révision des taux de cotisations à la Caisse de retraite et la Caisse de prévoyance de retraite ont été amendés. Il s'agit, entre autres, de la retenue pour pension, effectuée sur la solde des fonctionnaires des cadres, fixée à 5% du traitement afférent à leur indice de classement hiérarchique dans leurs corps d'appartenance.

ADMINISTRATION

Une appli pour les fonctionnaires

Réallouer les crédits pour la mise en œuvre de nouveaux projets, affecter des agents à d'autres postes et mettre à la disposition des responsables de ressources humaines de la liste de ses agents. Tels sont les objectifs ambitieux de la mise en œuvre d'une application en ligne sur les Informations administratives liées à la solde des fonctionnaires.

AMBATOVY

Le système de gestion de l'environnement opérationnel

Cette année, Ambatovy a décidé de muer son système de gestion de la biodiversité, en un système de gestion de l'environnement. Ce, en y intégrant l'environnement physique et ses composantes comme l'air, l'eau, le sol, en complément de la biodiversité, globalement la faune et de la flore. Dans ce programme de gestion de l'environnement, Ambatovy a pour ambitions de respecter les normes nationales et internationales les plus strictes et les plus complètes.

Repère

122 millions d'euros
d'euros octroyés par l'Union Européenne à travers 4 conventions de partenariat

90%
le taux de syndicalisation dans quelques branches de la fonction publique

0,5%
du PIB affecté à la Jirama

2,5%
la croissance attendue en Afrique subsaharienne en 2017

20000 ariary
une nouvelle gamme de billet de banque émise

100000
Le nombre de la diaspora malgache en France

© EDBM

FORUM AFRIQUE DÉVELOPPEMENT À CASABLANCA
Sous le signe de l'inclusion

SIM

Invités par la BNI Madagascar, un des partenaires du SIM, le président ainsi que le directeur exécutif de l'organisation ont participé au cinquième Forum Afrique Développement qui s'est tenu à Casablanca les 15, 16 et 17 mars. Le SIM a participé à toutes les activités inscrites, entre autres, les rencontres de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) avec la délégation malgache, les visites d'usines ainsi que le forum avec les séances de BtoB.

CO-INDUSTRIALISATION La rencontre entre les membres de la CGEM et ceux de la délégation malgache, conduite par le président du Gem, a permis à toutes les parties présentes lors des ateliers sectoriels de partager leurs besoins, leurs attentes et d'émettre des propositions de partenariat gagnant-gagnant aux bénéfices de tous afin de pérenniser la coopération envisagée sur le long terme. La valorisation des atouts, des forces et des opportunités de chaque partie actrice potentielle dans cet objectif est la principale ligne directrice pour atteindre un dessein commun à travers le concept de co-industrialisation. Des solutions comme l'assistance technique, le partenariat financier, le partage de savoir, d'expériences et de pratiques ont été évoquées.

VISION DE DÉVELOPPEMENT Le forum a été l'occasion de réitérer la nécessité impérieuse de renforcer les partenariats économiques intra et panafricains. La formule Sud-Sud est l'un des moyens pour concrétiser cet objectif. Plusieurs thèmes ont été évoqués, notamment la réalisation d'une vision d'un développement économique durable et inclusif dans le respect de la bonne gouvernance. L'inclusion financière et le transfert des technologues entrent également en ligne de mire. Sur le plan du partenariat proprement dit, des entreprises marocaines sont fortement intéressées à investir à Madagascar. Les formes d'investissement devront répondre aux besoins des entreprises et des industries malgaches.

Influents

Robert YAMATE

L'ambassadeur des États-Unis est monté au créneau pour exiger la bonne gouvernance. Son pays demeure l'un des plus grands partenaires de Madagascar. Les deux pays fêtent cette année 150 ans de relation commerciale et diplomatique.

Nivoharinoro RAKOTOHAVANA

De l'or au bout des doigts. Cette entrepreneure exporte ses bijoux en or et en argent – fabriqués dans ses ateliers – aux États-Unis et en Europe. Elle est bénéficiaire de l'Agoa et de l'APEI dans ses activités.

Aimé Olivier JAOMIARY

Il est le nouvel homme fort de la Jirama. Le nouveau Directeur général de la compagnie est un spécialiste des ressources humaines. Il aura la lourde tâche de poursuivre le redressement entamé de la compagnie nationale.

BGFIBANK : Soutenir la croissance

Holy Garnier, Administrateur Directeur général de BGFIBank Madagascar

Comment se traduit concrètement votre engagement en tant qu'acteur de la croissance durable ?

Comme les autres entreprises, BGFIBank Madagascar soutient la stabilité économique dans la Grande Île. A l'instar de plusieurs secteurs dynamiques, tels que le tourisme, en croissance en 2016. Les autres secteurs, notamment celui des services, sont appelés à évoluer vers la croissance en 2017. BGFIBank Madagascar compte appuyer cette croissance avec ses nouveaux produits innovants, ses nouvelles agences, son réseau de GAB dans le but d'étendre son réseau pour être de plus en plus proche de la clientèle. C'est à ce titre que nous souhaiterions installer plus de 120 distributeurs automatiques de billets dans toute l'île dans les 18 prochains mois ; lancer des packs pour notre clientèle de particuliers, mettre en place un porte-monnaie électronique dénommé BGFIMobile, connecter chacun de nos clients via e-information afin de suivre les mouvements et autres opérations via le téléphone mobile. Nous nous devons de prendre le chemin de la digitalisation qui est l'avenir des prochaines années. Seuls les services bancaires innovants peuvent permettre aux entreprises de soutenir davantage leur croissance et de faire face à la mondialisation en temps réel. Nous nous voulons aussi être une banque universelle accessible à tous.

Quelles sont les raisons qui ont poussé la BGFIBank à mettre en place le service innovant BGFINight ?

Nous souhaiterions porter à votre attention que BGFIBank Madagascar appartient à un groupe vieux de plus de 45 ans. BGFINight, comme beaucoup d'autres produits de banque digitale et de Cash Management, est une marque de fabrique du Groupe BGFIBank. Il s'agit, en effet, d'offrir à ceux de nos clients travaillant un peu plus tard que l'heure conventionnelle de fermeture des guichets de banque, la possibilité d'effectuer leurs opérations sans contrainte de temps. C'est surtout un service offert à certains clients, moyennant un droit de participation.

Comment voyez-vous la perspective d'avenir de BGFIBank à Madagascar ?

Le lancement de produits innovants, comme nous l'avons déjà souligné, l'extension du réseau et la priorité mise sur la digitalisation nous permettent de croire en un avenir en confiance. L'évolution des chiffres de la banque, depuis ces trois dernières années, montre que les résultats sont plus qu'encourageants et que la nouvelle stratégie est la bonne. Cela est aussi corrélatif d'une économie malgache qui a d'énormes atouts en cours de mise en valeur.

VIE DU SIM

Engagement et croissance sous le sceau de l'histoire

Engagement industriel pour soutenir la croissance économique. C'est sous cette bannière que le nouveau mandat de Fredy Rajaonera, à la tête du SIM, a été placé.

Andriamanambe RAOTO & Iharivelo RANDINIAINA

Mamy RANDRIANASOLO

« *Une preuve de confiance, mais aussi une grande responsabilité que j'endosserai avec fierté* ». C'est ainsi que Fredy Rajaonera, le président reconduit à la tête du Sim, a accueilli sa réélection lors de l'Assemblée générale qui s'est déroulée le 20 avril. Après un premier exercice durant lequel il s'est attaqué aux « fondamentaux », il compte enclencher la vitesse supérieure.

LIENS Le précédent mandat a été consacré au rétablissement des éléments essentiels de l'organisation. L'accent a été mis sur les questions organisationnelles (recouvrement des cotisations, réajustements organisationnels, redynamisation de la communication, etc.) tout en accroissant le rôle de levier joué par le SIM. Il apparait que l'organisation est de plus en plus incontournable sur la scène économique, même si, comme le président le reconnait, « *il faut que sa voix soit plus écoutée et il est impératif que les pouvoirs publics s'engagent davantage* ». Ainsi, il fait référence aux nombreux dossiers qui sont encore pendants au niveau de l'Administration comme la concurrence déloyale, la taxation et la Loi sur le développement de l'industrie (LDIM) qui ne sera accouchée qu'au forceps, au bout de longs mois de bras de fer intense. Lors de ces deux dernières années, le SIM a tissé des liens privilégiés avec les divers acteurs de la vie économique du pays. Il a la confiance des Partenaires techniques et financiers (PTF), par exemple le Programme d'appui à l'emploi et à l'intégration régionale (Procom) de l'Union européenne.

OUVERTURE RÉGIONALE Deux banques ont également signé des conventions d'importance avec le SIM : la BNI et la BFV-SG. « *Ce sont autant de preuves démontrant que le SIM est incontournable, dans le monde économique actuel* », a noté le président. D'ailleurs, Bruno Massez, président directeur général de la BFV-SG avait déclaré, lors de la signature de la convention de partenariat entre les deux entités, que la banque a comme objectifs de « *favoriser et de développer le commerce et surtout l'industrie* ». Dans ce sens, un partenariat établi avec le SIM est positif. « *L'engagement industriel se traduira par un lien plus étroit avec nos îles voisines* », nous confie Fredy Rajaonera. Les affaires nationales seront bien évidemment priorisées. Cependant, les regards vont se tourner davantage vers nos îles voisines qui sont de formidables bassins de consommateurs. « *Nous allons travailler avec l'Association of mauritian manufacturers (AMM) par exemple*, trace Sendra Rakotovao, directeur exécutif du SIM. *Nos collègues mauriciens privilégient le partenariat avec les Indiens et le Sud-africains par exemple. Pourquoi ne pas travailler avec les Malgaches ? Il faut que l'on sache exploiter avec pragmatisme cette proximité sans oublier de mettre en commun notre savoir-faire* ». Concrètement, des visites seront organisées ainsi que d'autres formes de partenariat.

> **« L'engagement industriel se traduira par un lien plus étroit avec nos îles voisines. »**

RENDEZ-VOUS HISTORIQUE Ces échanges ne se limiteront pas à la seule île Maurice. D'autres îles voisines, comme les Comores, aimeraient tisser des liens plus privilégiés avec les industriels de la Grande île. D'ailleurs, certains ne s'y sont pas trompés en pénétrant déjà le marché local. Cette ouverture régionale n'occulte pas pour autant les projets allant dans le sens de l'« *épanouissement de toutes les industries et dans celui de la concrétisation des promesses qui ont été faites durant la Conférence des bailleurs et des investisseurs pour Madagascar* », comme le glisse le Président du SIM. Parallèlement à cette ouverture, ce mandat sera placé sous le sceau de l'histoire. En effet, l'organisation célèbrera en 2018 ses soixante années d'existence. « *Ce rendez-vous historique devrait s'accompagner d'un devoir de mémoire* », soutient notre interlocuteur. D'une manière tangible, le prochain Salon de l'industrie sera la « pierre levée » célébrant cet anniversaire.

Chiffres clés

5 nouvelles entreprises membres

4 associations professionnelles

3 partenaires financiers

Portfolio

1. Dans son rapport, Sendra Rakotovao, le Directeur exécutif du SIM, a tenu à souligner les efforts accomplis durant le mandat

2. Le Comité Directeur (CD), la cheville ouvrière du SIM

3. Durant son speech, le président du SIM a tracé les grandes lignes du nouveau mandat

4. Le SIM regroupe les industries les plus importantes de la Grande île

5. La presse a profité de l'occasion pour discuter avec le Président du SIM

6. Amirali Hassim, le PDG de Food and Beverage, au milieu d'une partie de l'équipe exécutive du SIM

7. Sendra Rakotovao, le Directeur exécutif du SIM

8. Gilles Razafintsalama, l'un des acteurs du secteur Tic à Madagascar

Trésor Public

La nouvelle stratégie nationale de l'inclusion financière en gestation

La Direction Générale du Trésor du Ministère des Finances et du Budget, par le biais de la Coordination Nationale de la Finance Inclusive (CNFI), ne ménage pas ses efforts pour l'effectivité de l'inclusion financière. Le taux de pénétration des ménages aux services de micro finance est estimé actuellement à 31,6% contre 22,6% en 2012 et, pourrait atteindre les 34% d'ici la fin de l'année.

Dans le cadre de la promotion de l'inclusion financière, le pays a décidé d'élaborer une nouvelle Stratégie Nationale de l'Inclusion Financière couvrant la période 2018 à 2022. Sa conception sera assurée par la CNFI, en collaboration avec toutes les parties prenantes relevant du secteur public et privé. La nouvelle stratégie entrera en vigueur et sera mise en œuvre à partir du début de l'année 2018. Elle devrait entre autres permettre d'améliorer l'inclusion financière « à travers les services financiers numériques » ou encore améliorer l'accès des ménages et des Petites et Moyennes Entreprises (PME) au financement, notamment en baissant le coût des ressources par la mobilisation de l'épargne. Il en est de même pour l'inclusion financière des enfants et des jeunes.

C'est dans le cadre de son élaboration qu'un atelier sur la restitution des Résultats du diagnostic de l'inclusion financière a été organisé. Ce processus a été mené en partenariat avec le Fonds d'équipement des Nations unies (UNCDF), FinMark Trust et CENFRI (Centre for Financial Regulation and Inclusion). L'objectif étant de développer une politique d'inclusion financière et d'analyser les contraintes et les opportunités sur les marchés de l'épargne, du crédit, du paiement et de l'assurance. Une occasion de définir les actions prioritaires pour la feuille de route de l'inclusion financière à Madagascar.

Des obstacles au développement de l'inclusion financière

Outre un contexte et des réalités très difficiles tels que la pauvreté (revenus moyen de 402$US par habitant par an) ; le faible taux de possession de téléphone mobile (44% des adultes), la dépendance à l'agriculture , Madagascar fait face à différents obstacles pour la promotion de l'inclusion financière. En effet, l'utilisation du service financier est très limitée avec 12% seulement d'adultes bancarisés. Le paiement et les transactions par cash sont prépondérants car ils représentent 99% du paiement des dépenses et en moyenne 82% du règlement des salaires, des pensions et autres avantages -secteur public et privé confondu. Plus de 70% des transferts de fonds reçus entre particuliers via mobile money ou western union sont utilisés pour renforcer la résilience c'est-à-dire pour faire face aux besoins d'urgence et de subsistance au lieu d'être investis dans l'acquisition des biens par exemple. La distribution des services financiers est aussi très limitée comparée aux autres pays d'Afrique (Hors Afrique du sud) : pour 100.000 adultes, Madagascar ne compte que 2,1 agences bancaires et 2,3 DAB contre respectivement 13 et 24,3 pour les autres pays de la SADC. Néanmoins, le pays se trouve dans une meilleure position pour les Institutions de Microfinance (IMF) avec 4,4 IMF pour 100.000 adultes contre 4,7 pour les autres pays de la SADC.

Concernant l'épargne, la confiance envers les institutions financières formelles est très limitée. 61% des adultes préfèrent garder leur argent à la maison ou les confier à des institutions communautaires. Le réseau de distribution rend difficile les fréquents dépôts à faible montant : la distribution varie de manière significative (plus de 950 points d'accès dont le tiers à Antananarivo contre 4 points d'accès dans certains provinces), l'interopérabilité des paiements entre filiales ou institution est aussi très limitée voire inexistante.

Les études sur le crédit ont pour leur part constaté une faible utilisation des crédits malgré l'importance des besoins car seuls 27% des adultes ont déclaré avoir confiance dans les crédits. La non fiabilité des informations sur les crédits et la formalisation des titres de propriété et des garanties collatérales ainsi que la multiplication des garanties requises pour les prêts constituent des barrières à l'accès au crédit. Par ailleurs, la difficulté d'exécution des procédures judiciaires et des contrats pour actionner la garantie et recouvrer les dettes présente des risques pour les banques et IMF prêteurs. La durabilité du système est aussi affectée par les chocs subis par les clients d'où la nécessité de renforcer la résilience. En général, les banques sont les plus grands prêteurs (MGA 4,5 trillions de prêts), mais elles se focalisent sur les personnes à haut revenu et les entreprises; quelques banques sont en surliquidité. Les IMF prêtent plus aux Micro- très petites entreprises et les Petites et moyennes entreprises, mais accusent un manque de liquidités (MGA 386 milliards). En effet, le capital des IMF est majoritairement constitué par les dépôts (MGA 220 milliards/MGA 250 milliards).

Des solutions à mettre en œuvre

L'amélioration de l'inclusion financière à Madagascar nécessite des actions concrètes. Des axes de priorités ont alors été identifiés. Pour étendre les paiements, Madagascar va devoir développer son écosystème de paiement pour une meilleure efficacité (infrastructure, gestion du cash); le paiement électronique devra aussi être généralisé au niveau du Gouvernement et dans les transactions dans les filières porteuses, ceci afin d'accroître son utilisation. L'amélioration de la gestion de la liquidité dans les services de mobile money est aussi de mise.

L'étude a aussi présenté des opportunités pour augmenter l'épargne à travers la conception de produits adaptés aux besoins des clients ; le renforcement des groupes d'épargnes à travers le renforcement de capacités.

Pour améliorer l'accès au crédit, le renforcement de l'éducation financière des consommateurs de services financiers afin d'instaurer un climat de confiance, la levée des contraintes pour réduire les charges d'exploitation et le coût des prêts en vue de rendre le crédit abordable sont fortement recommandés. Il en est de même pour la facilitation de l'accès des IMF à des capitaux à moindre coûts pour favoriser leur croissance.

Pour renforcer la politique d'inclusion financière elle-même, parmi les priorités de Madagascar figurent la levée des barrières d'ordre réglementaire et le renforcement de l'environnement judiciaire spécifique au secteur financier. Ces mesures permettront l'extension de l'accès aux services financiers et l'instauration de la confiance entre tous les acteurs et les consommateurs.

Vers l'optimisation des taux d'intérêts

Dans l'optique de promotion de l'inclusion financière à Madagascar, un atelier de restitution des résultats de l'étude sur les déterminants du taux d'intérêt a aussi été organisé sous la houlette de la Direction Générale du Trésor. Cette étude a été menée par le Consortium MicroFinanza Rating/ MT Transparency /Price water house Coopers Tax & Legal, grâce au financement de l'Africa Catalytic Growth Fund pour soutenir les activités du PASEF (Projet d'Appui aux Services Financiers). Elle a été faite sur un échantillon de 14 établissements de crédit (7 banques et 7 IMF). Le but étant d'identifier les déterminants significatifs de ces taux et d'analyser les impacts des textes réglementaires ainsi que le rôle des institutions dans la fixation des taux d'intérêt.

Le Directeur Général du Trésor Pierre-Jean FENO a souligné que: « Dans le contexte où le secteur informel prend le dessus sur le formel, il est vital de renverser la vapeur, si nous souhaitons réaliser la croissance inclusive à Madagascar, en favorisant l'appui financier et technique de nos micro, petites et moyennes entreprises, par la création de conditions favorables et viables à leur développement ». A Madagascar, le taux d'intérêt effectif soit le coût complet du crédit tel qu'il est pris en charge par le client peut varier de 11 à 127%. Diverses recommandations ont alors été proposées lors de cet atelier pour optimiser les taux. La plus importante étant la transparence à travers la communication du taux d'intérêt effectif aux clients par les établissements de crédit. Concernant les coûts des opérations, il faudrait réduire les frais administratifs, adopter les technologies de transactions électroniques et augmenter la productivité. Pour le risque lié aux crédits, il est important de renforcer la sécurisation foncière et améliorer l'évaluation de la capacité de remboursement du client.

Croissance inclusive

Sur le chemin du développement

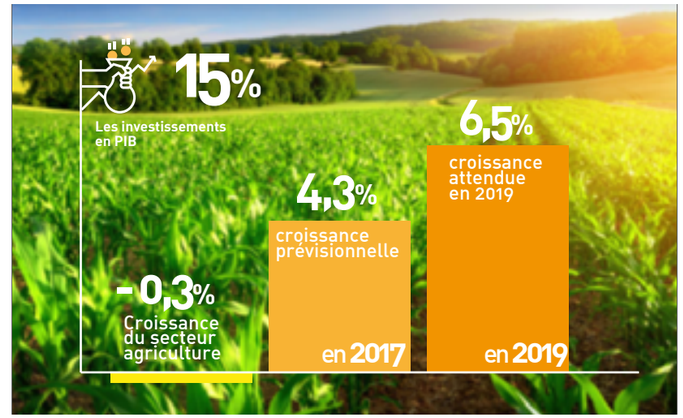
La croissance inclusive, dans le cadre d'un développement durable, est une solution de relance économique. Ne laisser personne sur le bas-côté de la route du développement, tel est le défi.

Nathan RAHERIVELO Ricard ANDRIANAMANANA

La croissance inclusive est à la fois un résultat et un processus. Selon la définition du Programme des Nations unies pour le développement (Pnud), « *d'une part, elle permet à chacun de participer au processus de croissance, en intervenant dans la prise de décision (…) d'autre part, la croissance inclusive procure des avantages qui sont équitablement partagés* ».

DIALOGUE Pour un économiste planificateur général du ministère de l'Économie et de la Planification, l'inclusivité de la croissance se concrétise quand « *tout individu contribue à sa production par le travail et en bénéficie de manière équitable par le revenu. Et l'effort réside dans l'inclusion de tout le monde. Dans le contexte de Madagascar, cela cible plus particulièrement les jeunes, les femmes, et les ruraux* ». Dans l'état actuel de la situation, l'apport de ces groupes est encore à consolider. Même si, par le biais de l'entrepreneuriat, la jeunesse commence à émerger (voir notre portrait, par ailleurs) et l'entrepreneuriat féminin est vivement encouragé, à travers divers groupements et programmes spécifiques (voir encadré). La considération et l'intégration des autres membres de la société, comme les personnes en situation de handicap ou les minorités, demeurent un débat largement marginal dans la société. Actuellement, la priorité des dirigeants se focalise sur un certain nombre d'initiatives, dont, au début de la chaîne, figure l'instauration de dialogues entre le secteur public, le secteur privé et les Partenaires techniques et financiers (PTF).

Chiffres clés



INITIATIVE CONCERTÉE Cela vise l'ancrage du concept dans le comportement des acteurs, y compris dans celui des partenaires sociaux. « *Avec la participation de tous les acteurs concernés, à savoir les PTF, les organisations de la société civile et le secteur privé, notre département axe ses efforts vers une meilleure exploitation des ressources dont dispose le pays dans tous les domaines : économique et social. Ainsi, il se propose de faire en sorte que les dialogues économiques soient un instrument permettant de rendre la croissance plus inclusive et que les idées et les opinions des acteurs économiques soient prises en compte dans l'élaboration de la politique publique* », souligne Claude Rakotoarisoa, directeur général de l'Économie. L'objectif étant de redynamiser la confiance de tous les acteurs et des parties prenantes au développement et d'en sortir une initiative concertée sur les conditions de réussite d'une croissance inclusive permettant de réduire la fragilité. Selon Herilanto Raveloarison, ministre de l'Économie et de la Planification, « *le dialogue est nécessaire entre les divers acteurs de développement pour consolider les acquis et pour se prémunir contre les diverses menaces susceptibles d'affecter le processus de croissance et de développement* ».

Le développement inclusif a été cadré à travers la plateforme public-privé, dirigée par la présidence de la République.

PLATEFORME Le développement inclusif a été cadré à travers la plateforme public-privé, dirigée par la présidence de la République. « *Elle constitue l'instance suprême de décision et d'orientation des relations entre l'État et le secteur privé, la pierre angulaire des objectifs de croissance inclusive* » comme le soutient un des responsables du comité technique. « *La plateforme définit les orientations en matière d'amélioration de l'environnement des affaires par la contribution notamment à la formulation des politiques économiques et l'élaboration des textes règlementaires et législatifs ayant une incidence sur les activités du secteur privé* », rappelle Claude Rakotoarisoa. Néanmoins, le secteur privé demeure perplexe quant à la portée de tels cadres de discussion. « *Certaines décisions discutées et largement débattues lors de ces DPP ont été remises en question. Regardez ce que les pouvoirs publics ont fait avec l'Advance cargo declaration (ACD), ce n'est qu'un exemple parmi tant d'autres* », regrette un opérateur économique. Le chemin vers un développement inclusif est encore long…

FEMMES EN ACTION

AU CŒUR DE LA CROISSANCE INCLUSIVE

Dans le monde des affaires, une participation accrue des femmes dans l'entrepreneuriat témoigne du concept de la croissance inclusive. « *La participation des femmes dans l'entrepreneuriat est un phénomène récent mais dynamique à Madagascar. Elle date du début des années quatre-vingt. L'entrepreneuriat féminin est un canal fort pour la croissance inclusive* », explique Fanja Razakaboana, présidente du Groupement des femmes entrepreneurs de Madagascar (GFEM). « *Beaucoup de nos membres ont débuté dans l'informel. Puis, elles ont intégré la catégorie des Micro-petites et moyennes entreprises (MPME), jusqu'à atteindre actuellement un niveau élevé de production et de maturité. Mais d'autres aussi n'ont pas survécu aux crises* », glisse notre interlocutrice. La présence féminine dans le monde des affaires a franchi des barrières multidimensionnelles. « *La situation s'explique par une dimension institutionnelle, l'extraversion de notre économie et les intégrations aux marchés régionaux qui ont créé des effets d'entraînement dans les esprits des femmes. Par ailleurs, nous suivons de près ces mutations et nous dispensons des renforcements aux femmes entrepreneures en vue des investissements durables dans le pays* » explique cet administrateur de la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Antananarivo.

SMART AFRICA
Réduire les fractures numériques

© MTPND

Tous les acteurs de l'économie numérique sont unanimes quant au caractère stratégique des Technologies de l'information et de la communication (Tic), dans le processus de développement des économies africaines. De passage dans la Grande île, le Dr. Hamadoun Touré, ancien secrétaire général de l'Union internationale des télécoms et directeur exécutif de Smart Africa, a tenu à partager sa vision de l'Afrique de demain. Il s'agit pour lui de « *transformer l'Afrique en un marché unique numérique* ». Ce, par le biais de Smart Africa, un projet d'envergure regroupant 20 pays africains, décidés à vaincre la fracture numérique. Ce plan s'articulera autour de cinq piliers et de quatre axes.

300 milliards de dollars devront être engagés d'ici 2020 pour connecter l'Afrique subsaharienne au travers d'infrastructures et d'équipements Tic clés. Ces piliers s'orientent autour de la politique, de l'accès, de l'e-gouvernement, du secteur privé/entrepreneuriat et le développement durable. Pour impulser le mouvement, les quatre catalyseurs se basent sur l'innovation, la communication/promotion, le renforcement des capacités et la mobilisation des ressources.

IMPÔTS
À l'ère numérique

Depuis le 2 mai, la télé-déclaration en matière de droit de communication (DC) est obligatoire. Elle a pour visée « *d'améliorer des services aux contribuables* », selon la Direction générale des impôts. La déclaration en ligne est obligatoire pour les contribuables soumis à l'impôt sur les revenus, qu'ils soient sous le régime du réel (contribuables assujettis à la TVA par la loi) ou sous le régime du réel simplifié (contribuables dont le chiffre d'affaires et/ou les revenus annuels est compris entre 20 000 000 et 200 000 000 d'ariary) ainsi que les associations reconnues d'utilité publique par décret et les organismes assimilés.

La déclaration en ligne pourra être effectuée à partir de l'adresse : www.entreprises.impots.mg, dans la section « dconline ». Afin de permettre aux contribuables d'effectuer cette nouvelle formalité, l'échéance de la déclaration de droit de communication pour l'exercice 2016 est reportée jusqu'au 30 juin 2017. La mise en place de cette plateforme permettra de délivrer un ordre de virement harmonisé et n'obligera plus les contribuables à envoyer les justificatifs de paiement par e-mail.

© STAR

FIM
Le Groupe Star au rendez-vous

L'édition 2017 de la FIM s'est tenue du 18 au 21 mai au Parc des Expo Zone Forello Tanjombato. Ce rendez-vous économique annuel demeure l'une des plateformes incontournables du secteur. Le Groupe Star a renouvelé sa participation en tant qu'exposant, et aussi en tant que partenaire du Bar VIP à travers sa marque de bière Gold.

Quatre focus ont été présentés par le Groupe Star : le paysannat, l'industrie, les ressources humaines et les actions citoyennes. Le traditionnel bar sur le stand a aussi été le rendez-vous incontournable pour tous, petits et grands, afin de profiter des boissons Star offertes gratuitement, d'échanger et de partager des moments conviviaux.

Ce fut aussi une occasion pour le Directeur des Ressources Humaines du Groupe, Valéry Ramonjavelo, de mettre en avant ce volet à travers une conférence sur le thème « *Accrochez une étoile à votre CV : les avantages d'intégrer le Groupe Star* ». La participation du groupe à cette 12e édition de la Fim démontre son implication à développer Madagascar mais aussi sa volonté d'être au plus près de ses consommateurs.

JEUDI DU CREM

L'INDUSTRIALISATION DÉBATTUE

L'industrialisation au cœur des préoccupations des économistes. Le jeudi du Cercle de réflexion des économistes malgaches (Crem) a été dédié au secteur secondaire. L'éminent économiste Mamy Ravelomanana, le président du SIM, Fredy Rajaonera, Eric Randrasana, l'un des membres du Collège des conseillers économiques du président de la république, ont animé les débats portant sur la nécessité de la Loi sur le développement de l'industrie.

Pour Mamy Ravelomanana, « *il est impératif de réussir la transition entre l'économie agricole et l'industrialisation* ». Fredy Rajaonera a insisté sur les impacts de l'industrie et les difficultés rencontrées, à travers l'exemple de la Chocolaterie Robert. Le conseiller économique du président a salué « *les convergences d'idées dans le sens du développement du pays* ». Ce rendez-vous mensuel, organisé le jeudi 1er juin et appuyé par la Fondation-Friedrich-Ebert (FES), a permis au grand public de débattre et de partager ses points de vue sur le développement industriel avec ces acteurs de l'économie.

AFRIQUE

DÉTÉRIORATION DES PERSPECTIVES GLOBALES

La dynamique de croissance en Afrique subsaharienne demeure fragile, ce qui représente une rupture par rapport à la rapide expansion enregistrée. L'année 2016 a été difficile pour de nombreux pays et la croissance régionale est descendue à 1,4. La plupart des exportateurs de pétrole ont été en récession et la conjoncture est restée difficile dans les autres pays riches en ressources naturelles.

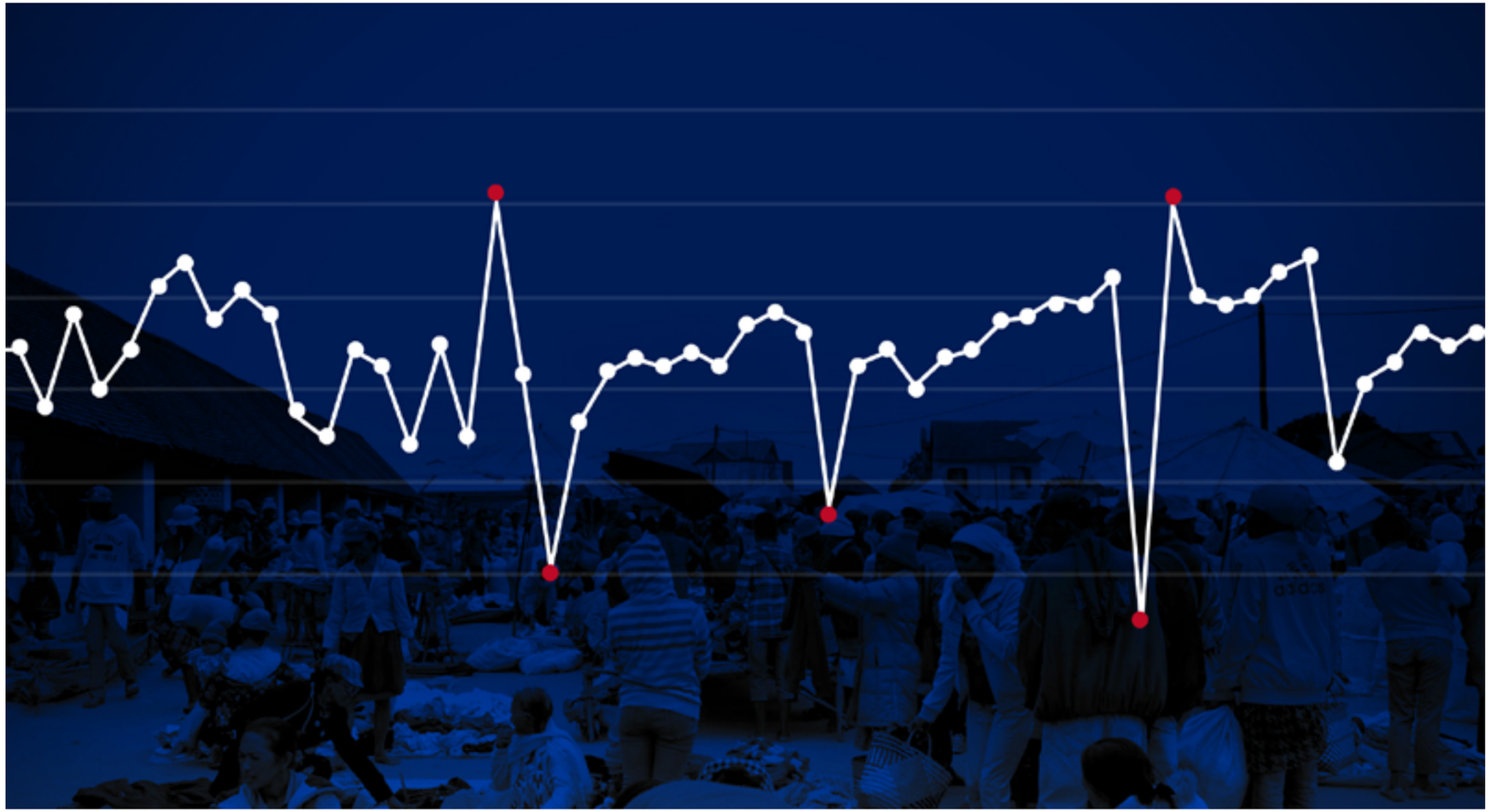
En revanche, dans les pays pauvres en ressources naturelles la croissance a continué d'être robuste. Grâce à une modeste reprise, la croissance devrait se situer à environ 2,6 % en 2017, niveau toutefois inférieur à celui des tendances passées. La région continue d'offrir un énorme potentiel de croissance, mais la détérioration des perspectives globales tient en partie au caractère insuffisant des ajustements opérés par les pouvoirs publics.

Développement et croissance

Quand l'industrialisation se heurte à des intérêts divergents

Tout comme la plupart de ses routes nationales, la trajectoire économique malgache est cahoteuse (voir photo ci-contre). L'industrialisation est plus qu'une nécessité économique. Toutefois, elle se heurte à diverses entraves.

Hilda HASINJO



Pour Nourdine Chabani, ministre de l'Industrie et du Développement du Secteur privé, c'est un véritable credo : « *le développement du secteur industriel est ma priorité* ». En écho, lors du Jeudi du Cercle de réflexions des économistes de Madagascar (Crem), organisé le 1er juin, le Pr. Mamy Ravelomanana a noté que « *les pays qui trustent les hauts des classements mondiaux en termes économique, se sont appuyés sur leur industrialisation. Durant le 19e siècle, l'Argentine était prospère grâce à ses ressources agricoles. Néanmoins, au tournant du 20e siècle, elle s'est fait distancer car elle était incapable de transformer cette richesse naturelle et agricole par le biais d'une industrie forte* ».

MESURES EN COMMERCE La plupart des pays sous-développés, à l'aune des années 60 voire 90, ont emprunté le chemin de l'industrialisation pour performer durablement. « *L'exemple le plus spectaculaire est celui de la Corée du Sud qui avait le même PIB que Madagascar dans les années 60. Aujourd'hui, elle est très loin devant la Grande île* », glisse l'économiste. Madagascar se trouve actuellement à la croisée des chemins. Son secteur primaire est incapable de le faire décoller économiquement alors que le secteur tertiaire est encore bien timide pour impulser le changement. Le ressort rapide – qui pourrait donner le « la » du développement – est le secondaire. L'industrialisation doit véritablement prendre la forme d'un processus de « transformation ». Madagascar regorge de ressources considérables, de matières premières non transformées, et l'industrialisation fondée sur la transformation de ces mêmes produits peut être un moteur de croissance. Le débat organisé par le think tank a permis de constater des visions, certes divergentes, mais qui tendent vers le même point de convergence le développement. Ce, à travers l'industrialisation. « *Un pays ayant une population intermédiaire ou nombreuse, à partir de 15 millions d'habitants, doit passer par un stade d'industrialisation* », soutient le Pr. Mamy Ravelomanana. Fredy Rajaonera, le Président du SIM a tracé les mêmes sillons lors de la conférence débat. « *La grande question est de savoir comment allons-nous affronter l'accroissement de la population malgache. Donner un emploi à tous les actifs est le grand défi qui nous attend aussi bien maintenant que dans un futur proche. Les retombées sociales d'une politique industrielle se feront sentir et permettront d'élever le niveau de vie des Malgaches* ». Pour l'heure, l'industrialisation se heurte à divers intérêts économiques, qui sont pourtant conciliables, a priori.

MÉCANISMES DE PROTECTION « *La plus grande maladie affectant l'économie malgache, et qui impacte durablement l'industrie, est le manque ou l'inefficience de mesures en termes de commerce*, explique Heritiana Ramanantsoa, un économiste en devenir qui planche sur le secteur privé pour son doctorat. *Notre ouverture à l'extérieur – et j'entends par là les conventions économiques ratifiées – risque de jouer en notre défaveur. Nous ne maîtrisons pas le marché local. Or, nous sommes submergés par le marché extérieur et nous n'arrivons pas à nous défendre par rapport aux invasions des produits importés* ». De nombreuses fois, les groupements économiques ont déploré cette situation et ont réclamé la mise en place de mécanismes de protection. Un de ces outils pourrait être la priorisation des producteurs nationaux, à distinguer avec le népotisme et le clientélisme. Pour un pays dans la situation économique de Madagascar, ce choix délibérément national pourrait s'avérer être un levier économique de premier choix. La mauvaise aventure vécue par la compagnie Madagascar Oil, lors des récents /...

Chiffres clés

1%
La part mondiale de l'Afrique, dans le secteur de la transformation

31%
la part du secteur manufacturier dans la production totale en Asie de l'Est

34%
du PIB
chinois sont produits par l'industrie

11e
économie mondiale
La Corée du Sud, alors qu'elle était au même niveau que Madagascar dans les années 60

© Présidence de la République de Madagascar

La valorisation des ressources naturelles, comme les produits halieutiques, permet d'avoir une plus-value plus importante (Pêcherie et froid de l'océan Indien, Antsiranana)

.../ appels d'offres pour l'approvisionnement en fioul lourd de la Jirama, rappelle que cette approche n'entre pas encore dans les pratiques locales. La compagnie dispose d'importantes réserves de fioul lourd qu'elle devrait écouler pour reprendre une nouvelle phase de son opération. « *Les investissements de Tsimiroro génèreront des emplois locaux, développeront les entreprises locales, fourniront des revenus à l'État malgache. Ils combleront les besoins énergétiques avec des produits à faible teneur en soufre pour soutenir une économie nationale croissante et pour appuyer les communautés locales* », avait pourtant plaidé John Claussen, Administrateur général de Madagascar Oil.

TRAJECTOIRE TRAGIQUE La mésaventure de cette compagnie d'envergure pourrait en décourager plus d'un, en plus des violences économiques dont sont victimes les entreprises voire les opérateurs. Pr. Mamy Ravelomanana n'y est pas allé par quatre chemins pour décrire la situation actuelle et les perspectives. « *L'avenir qui nous est réservé est sombre. Le cas de Madagascar est tragique. La trajectoire de l'économie malgache est la seule à être décroissante en moyenne, en Afrique* », soupire-t-il (voir l'illustration en ouverture de cet article). Les nombreuses crises qui ont jalonné l'histoire contemporaine ont sans cesse sapé les efforts de développement. « *Même si la volonté d'investir pour le développement de l'industrie est réelle, l'instabilité politique rend les investisseurs réticents. On ne peut pas développer une entreprise tout en sachant que, d'un moment à l'autre, on risque de perdre notre argent. L'on ne peut pas investir si nous savons à l'avance que l'État ne pourra pas garantir la sécurité de nos investissements. C'est exactement le sentiment qui découle de la situation de la Grande île depuis des décennies* », argue Ny Riana Raharimanjato, PDG de Gasyplast. Cela explique en grande partie le retard sur le chapitre de l'industrialisation. « *Certes, nous devons aller vite, mais on ne va pas sauter les étapes* », interpelle Eric Randrasana, membre du Collège des conseillers économiques du Président de la République (CCE) et panéliste lors du Jeudi du Crem. « *Pour la création d'entreprises l'appui du secteur public est important. La participation de l'État est primordiale* », explique, quant à lui, le Président du SIM.

REDEVABILITÉ MALSAINE Sur un autre chapitre, mais qui est tout aussi déterminant, l'interférence entre la politique et l'économie brouille souvent les cartes. Le politicien, et néanmoins opérateur économique, Fetison Rakoto Andrianirina indique que si « *la pratique politique est respectée, les politiciens, comme les députés par exemple, doivent avoir une possibilité de faire une pression "positive" sur les responsables économiques, afin de faire passer les décisions politiques qui régissent le domaine économique, dans le sens de l'intérêt commun. Mais de nos jours, les politiciens ne jouent pas leur rôle car ils doivent des faveurs à des personnalités qui les ont soutenus, notamment financièrement* ». Combien de candidats ont-ils été redevables à des opérateurs économiques tout au long de l'histoire ? Cette redevabilité se traduit par des actes qui sont parfois repréhensibles et qui affectent l'économie. La redevabilité malsaine a encouragé les passe-droits et d'autres faveurs qui favorisent la concurrence déloyale. Cette problématique renvoie à la question des assises institutionnelles. « *Madagascar, tout comme l'Afrique, a besoin d'institutions fortes* », interpelle Fredy Rajaonera, pour paraphraser le discours de Barack Obama, l'ancien président américain lors d'une visite en Afrique pendant son premier mandat.

CADRE LÉGISLATIF Heritiana Ramanantsoa soutient que la mise en place de cadres législatifs clairs, pour les partis politiques, permettra de juguler ces dérives. « *Nous devons mettre en place une loi efficace sur le financement des partis politiques. Beaucoup de politiciens doivent des faveurs à des importateurs ou d'autres pseudo-opérateurs économiques. C'est de notoriété publique* », martèle-t-il. Le développement industriel passe donc par la considération de facteurs multiples aussi bien endogènes qu'exogènes. L'interférence de la politique sur l'économie est une réalité. Mais l'essor doit bien passer par la politique. D'où l'importance des Dialogues public-privé (DPP) comme l'affirme Eric Randrasana. « *C'est un apprentissage pour toutes les parties prenantes. Les DPP sont des cadres de collaboration entre le secteur privé et l'État* ». L'industrialisation est une nécessité aussi bien économique que politique. La politique d'industrialisation a besoin d'un leadership engagé et visionnaire, qui pourra créer et maintenir un espace politique stable. « *Deux mots d'ordre doivent primer dorénavant : la stabilité, au niveau de textes sur les investissements, et la pérennité des décisions prises* », plaide Fredy Rajaonera. « *Nous avons toujours cette désagréable sensation de recommencer éternellement. La vision d'un président n'est pas celle de celui qui le remplace. C'est le cas même s'il ne s'agit que d'un changement de ministre. Or, il faut se projeter dans le futur et voir un Madagascar prospère grâce à son industrie. L'essentiel n'est plus de le dire, mais de l'exprimer dans des actions* », conclut le doctorant, lucidement.

en +

UNE LOI POUR « FORCER LE DESTIN »

La Loi sur le développement de l'industrie à Madagascar (LDIM) devrait permettre de donner un cadre institutionnel fort pour l'industrie. Elle devrait par la même occasion « forcer la main » de l'État pour qu'il renforce son engagement envers l'industrialisation à Madagascar. Dans sa forme concertée actuelle, la loi ne met aucune partie en défaveur. Néanmoins pour Eric Randrasana, « *la LDIM n'est que l'affirmation de la volonté de développer le secteur, mais elle n'installe pas des industries* ». Tout est lié à une question de volonté.

Le point avec...

Fidy RAHARIMANANA
Manager du Cabinet Harson

Les conflits d'intérêts au niveau étatique – d'un côté motivé par la ratification des protocoles internationaux et de l'autre par les exigences des opérateurs nationaux – sapent-ils réellement le développement de l'industrie à Madagasca ?

J'estime que le volet « comportemental » du Malgache participe à cette résistance, voire réticence, tenace à l'industrialisation. Cela constitue un frein important. C'est aussi valable pour les consommateurs que pour les opérateurs. Ne nous voilons pas la face, pour certains opérateurs, un manque criant de rigueur est à déplorer. Des fondamentaux de l'entrepreneuriat sont bafoués. Quelques-uns ne procèdent même pas à des études de marché ou ne recherchent pas de nouvelles idées, alors que le pays regorge de possibilités.

Qu'en est-il du côté des consommateurs ?

Pour les consommateurs, le fait de savoir qu'un produit est importé les rassure. C'est psychologique. Malheureusement, nous avons encore du mal à faire confiance aux griffes locales. Le label « Vita malagasy » peine à asseoir sa notoriété même si nous avançons positivement dans la bonne direction. C'est une culture à instaurer.

CENTRE NATIONAL DU TÉLÉ-ENSEIGNEMENT DE MADAGASCAR

Accompagner les mutations sociales, économiques et pédagogiques de Madagascar

Depuis 25 ans, le CNTEMAD s'évertue à offrir une alternative aux bacheliers et aux professionnels à travers l'enseignement à distance.

Acquérir un diplôme pour valoriser ses compétences, changer de profession, enrichir les connaissances et la culture personnelle ou obtenir une promotion sociale et/ou professionnelle. Le télé-enseignement offre cette perspective avec la liberté qui lui incombe, en termes de gestion du temps.

SUCCÈS

La crise politique de 1991 a donné naissance à une belle opportunité. Durant cette période, des enseignants au sein l'université d'Antananarivo, dont M. Norbert Ralison, ont avancé l'idée de mettre en place une université à distance. L'idée fait son chemin et a finalement été retenue par le gouvernement de l'époque - le Ministre de l'education était M. Marie Dieudonné Michel Razafindradriatsimaniry - avec à sa tête Guy Willy Razanamasy, Premier ministre à l'époque. Le 4 novembre 1992, CNTEMAD voit officiellement le jour. M. Norbert Ralison, également conseiller technique du recteur de l'université d'Antananarivo (Pr. Emile Ralaisoa Rakotomahanina), en devient le premier Directeur. Cette longue histoire est jalonnée de succès. Beaucoup d'illustres personnalités du pays ont suivi un cursus au sein de ce premier centre de télé-enseignement malgache. Djohary Andrianambinina, le Directeur National actuel, a souligné que « ***les étudiants passés par le CNTEMAD se sont illustrés et continuent de se distinguer, aussi bien dans les concours administratifs, que dans leur carrière professionnelle*** ».

ALTERNATIVES

Le cadre du télé-enseignement laisse beaucoup de liberté. L'apprenant peut bien évoluer dans son environnement professionnel ou familial tout en étant en contact étroit avec ses encadreurs pédagogiques. L'apprenant travaille à partir des ressources qui lui sont fournies et jouit de dispositifs d'accompagnement divers selon les types de formations. Les regroupements permettent de bénéficier d'encadrements plus spécifiques et d'interagir avec le corps professoral. « ***Les perspectives de carrière sont souvent dictées par les diplômes en main. Le CNTEMAD offre cette ouverture et cette opportunité pour ceux qui travaillent déjà. Pour les bacheliers, notamment ceux qui habitent dans des zones éloignées des centres universitaires, la formation à distance est une véritable opportunité*** » soutient Djohary Andrianambinina. Le CNTEMAD offre cette alternative depuis 25 ans. Le Centre a accompagné les mutations sociales, économiques et pédagogiques avec la même exigence de qualité. Lors de la célébration de son 25e anniversaire, Marie Monique Rasoazananera, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, a expliqué que « ***le CNTEMAD a accompagné les divers tournants de l'histoire malgache. Avec l'accroissement du nombre de bacheliers, il est important que des alternatives puissent se présenter*** ».

OPPORTUNITÉ

Ces 25 années de présence, jalonnées de défis et de perspectives, témoignent de l'intérêt grandissant pour le CNTEMAD et pour ce type de formation qui est une belle opportunité pour des milliers d'étudiants et pour des professionnels dans toute l'île. « ***Le CNTEMAD a permis à de nombreux étudiants de poursuivre leurs études malgré les distances. Actuellement, on compte 34 centres et sept antennes régionaux dans tout le pays. Le Centre contribue également à l'amélioration de la condition de vie des Malgaches*** », explique Djohary Andrianambinina. La ministre soutient que « ***CNTEMAD grandit. Il a permis à des milliers de personnes d'obtenir leur diplôme ou d'améliorer leur cadre de vie*** ». Durant son allocution, elle a expliqué que l'État soutiendra davantage le Centre. Ce qui promet de belles opportunités pour le futur.

> FIABILITÉ DU SYSTÈME

À cause de diverses contraintes, des milliers de bacheliers malgaches doivent se résoudre à abandonner leurs études. L'éloignement géographique des six universités est l'un des facteurs importants. D'autant plus qu'avec seulement une capacité d'accueil de 5 000 places, les instituts et autres universités privés malgaches peinent à combler le déficit. Depuis 1991, ils sont ainsi plus de 224 318 étudiants, dont plus de 33 500 diplômés, à être passés par le Centre et à avoir bénéficié de toute la fiabilité du système. Rien que pour cette année, le CNTEMAD enregistre plus de 16 500 étudiants. Actuellement, le CNTEMAD dispense des formations à distance dans les filières : Gestion et de Droit, Commerce et management des affaires, Economie, Génie industriel et informatique et télécommunication ou encore en technique de communication des entreprises. D'autres filières sont appelées à enrichir les offres de formation de l'établissement dans un avenir proche.

> 3 questions à Djohary Andrianambinina Directeur National CNTEMAD

QUELS SONT LES AVANTAGES D'UNE FORMATION À DISTANCE, COMME CELLE DISPENSÉE CHEZ CNTEMAD ?

Les formations diplômantes du CNTEMAD donnent la possibilité d'obtenir un diplôme universitaire, strictement identique à ceux délivrés aux étudiants en présentiel et délivré par l'Université. L'apprenant travaille à un rythme adapté à ses contraintes par un choix judicieux du nombre de modules suivis simultanément et par la possibilité qu'offre l'enseignement à distance de choisir ses horaires de travail. L'enseignement à distance est plus particulièrement destiné aux personnes qui ne peuvent assister régulièrement aux cours.

QUELLES SONT LES GARANTIES POUR LES APPRENANTS ?

Le corps professoral est à la pointe des connaissances de leur discipline et de la réflexion sur la pédagogie. Les accompagnements se font à travers les regroupements. Les envois sont des documents complets, mais nous encourageons également l'esprit de recherche.

LE CNTEMAD ACCENTUE SA PRÉSENCE AU NIVEAU NATIONAL. QUELLES SONT LES PERSPECTIVES ?

Nous contribuons à la lutte contre la sous-instruction. C'est un levier puissant pour le développement du pays. Si nous voulons un développement économique, elle s'accompagne de celui du développement de ressources humaines de qualité. Depuis 25 ans, c'est une mission que le Centre s'est fixé. Le chemin est encore long mais nous avançons. Nous ambitionnons d'élargir les offres de formation et surtout notre présence dans tout le territoire national.

Lot IVC 6 Ankadifotsy 101 AntananarivoMadagascar - Téléphone : +261 20 22 600 57 - Télécopie : +261 20 22 360 90 - www.cntemad.mg

Développement inclusif

Soutenir les initiatives

Le développement inclusif passe par une assise institutionnelle forte, la bonne gouvernance ainsi que par l'implication des parties prenantes. Un petit tour d'horizon non exhaustif.

Hilda HASINJO & Andriamanambe RAOTO

UNION EUROPÉENNE – MADAGASCAR

Financements contre bonne gouvernance

122 millions d'euros. C'est la somme débloquée au mois d'avril par l'Union européenne à Antsiranana, au bénéfice de la Grande île, dans le cadre du 11e FED. Le fonds a été engagé en contrepartie de l'engagement de l'État en faveur de la bonne gouvernance et par l'intermédiaire d'une gestion saine des ressources naturelles ainsi que la lutte effective contre la corruption. Antonio Bénédito-Sanchez a déclaré avoir « *constaté des évolutions notables effectuées par le gouvernement dans ce sens* », mais toujours est-il que des efforts restent à faire. Le 11e FED s'élève à 518 millions d'euros. Les accords de financements signés à Antsiranana couvreront le programme d'Appui au financement de l'Agriculture et aux filières inclusives dans le Nord de Madagascar (Afafi-Nord – 50 millions d'euros), le programme de Renforcement institutionnel vers le développement de la Résilience agricole (Rindra - 40 millions d'euros) ainsi que deux autres conventions qui sont financés par un appui budgétaire de 30 millions d'euros.

© Procom

ENTREPRENEURIAT

Valoriser les petits entrepreneurs

Les structures entrepreneuriales ont une très forte potentialité à développer le pays. Depuis le mois de février 2015, l'Union européenne a renforcé son appui aux secteurs agro-industriel, textile, BTP, artisanat, tourisme et NTIC. « *Pour nous, un tel appui est nécessaire car cela nous aide à agrandir nos cercles d'activités et à travailler avec plus de sérénité et de sécurité. Nous avons plus de capacité à développer nos contacts. Ce qui nous conduit naturellement davantage de débouchés* », confie un artisan venu participer au forum économique de la région du Diana, qui a eu lieu à Antsiranana les 25 et 26 avril. Il s'agissait d'un recueil de recommandations afin d'améliorer le climat des affaires dans cette partie du pays. Les actes de ce forum ont été remis à l'Exécutif afin de les intégrer au programme de développement économique de la région Diana.

© Ricard Andriamanana

SOCIAL

Agir en tant que relais

« *Que tout individu ait droit à sa place au soleil !* ». C'est ce leitmotiv qui a encouragé diverses entreprises implantées localement à agir. Le secteur privé, à travers la plateforme « Anjaramasoandro », vise à participer activement à la lutte contre la malnutrition à Madagascar. Homeopharma, Nutri'zaza, Grande boulangerie de Madagascar, Tanjaka Food, Holcim, Manarivo agriculture biologique, la Pharmacie Métropole, Fivmpama et Imes constituent les membres fondateurs du bureau. Les membres du projet sont disposés à s'inscrire dans la stratégie mondiale Scaling up nutrition (Sun) – fondée sur le principe que toute personne a droit à une alimentation saine et suffisante – et à s'ériger en relais actifs du mouvement à travers le pays, aux côtés du point focal national, l'ONN, et des autres acteurs d'envergure internationale et nationale. « Anjaramasoandro » vise, entre autres, à encourager l'allaitement maternel en le couplant aux aliments nutritifs, à faciliter l'accès aux nutriments, en les ajoutant aux aliments, à assurer le traitement de la malnutrition chronique, à la prévention, l'éducation et la sensibilisation à la bonne pratique et habitude alimentaire, etc.

Comment dépasser le stade actuel de (sous) développement de la société malgache ? Ces protagonistes du monde économique local apportent leurs points de vue et des solutions.

Hilda HASINJO, Iharivelo RANDINIAINA & Andriamanambe RAOTO

3 questions à...

Dominique Bourgault

Coordonnateur du programme Procom

© Procom/Facto Saatchi

POURQUOI UN PROGRAMME À DESTINATION DES MICROS, PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (MPME) ?

Nous sommes conscients et convaincus que le développement d'un pays passe incontournablement par une économie forte. Ce sera le cas lorsque le secteur privé aura les moyens d'affronter le milieu hostile, à cause de divers facteurs exogènes, dans lequel il évolue. L'Union européenne a décidé de renforcer la capacité et la « capabilité » du secteur privé pour bien se développer. Le Programme d'appui à l'emploi et à l'intégration régionale (Procom) a été développé dans le même sens et en appui au Plan national de développement (PND) afin d'avoir une cohérence dans toutes les actions.

COMMENT LE PROGRAMME EST-IL STRUCTURÉ ?

Il s'agit d'une aide allouée à des structures intermédiaires, à savoir les groupements patronaux, les chambres de commerce et l'industrie et les « *clusters* ». Nous aidons, à travers des subventions, l'accompagnement de ces structures ainsi que dans la valorisation des projets. Tel est par exemple le cas avec le SIM avec lequel nous développerons la mise en place d'un label « Vita malagasy » avec un financement à hauteur de 50 000 euros.

DANS LA PRATIQUE, COMMENT SE DÉCLINERONT CES APPUIS POUR LES STRUCTURES INTERMÉDIAIRES ?

Nous organisons des séances de formations pour les entrepreneurs selon leurs besoins. Nous pouvons également aider les groupements d'entreprises dans l'acquisition de matériel. Nous apportons notre contribution dans l'amélioration de l'environnement des affaires en renforçant le positionnement des groupements patronaux et en facilitation les financements et finalement, nous facilitons également les labellisations et, les accréditations afin d'aider les entrepreneurs à s'ouvrir aux marchés extérieurs.

Dr. Andriampeno RAMILIARISON

Enseignant chercheur et président du Conseil d'administration du Crem

Si la Grande île veut atteindre un développement inclusif, cela passera forcément par celui du secteur industriel. Néanmoins, cela nécessite des fonds importants. Et c'est dans ce volet que mes questions se posent. L'État accorde, par exemple, un Fonds de développement local ou des subventions exceptionnelles aux collectivités décentralisées. Ces dernières s'en servent pour réhabiliter des écoles publiques ou des marchés. Loin de moi l'idée de minorer le volet social, mais imaginez un instant que cette somme puisse être affectée à l'industrialisation dans les communes ou les régions. Le développement sera tangible et plus concret.

Tahina RANDRIARIMANANA

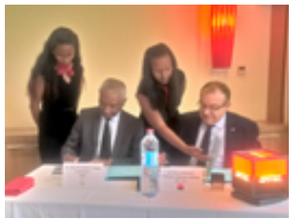
fondateur de la startup « Fiombonana »

Je pense que nous avons notre responsabilité. La plupart des jeunes n'osent pas entreprendre. Cette situation est dû à la peur bien souvent. J'estime que nous n'avons pas tellement le goût du risque. Nous cherchons des prétextes pour nous dérober. Or, il faut prendre des risques et aller de l'avant car nos potentialités et le marché sont très vastes. Néanmoins, cela n'occulte pas une bureaucratie qui est lourde et qui pénalise bon nombre d'entrepreneurs en herbe. L'Administration doit faciliter les démarches et alléger la bureaucratie et surtout, elle doit fournir des allégements fiscaux et des facilitations pour les entreprises qui débutent.

Entre les lignes

LE RELAIS MADAGASCAR CHEZ LE SIM

Avant de remettre un modèle de Karenjy à un particulier, les responsables de l'entreprise sociale Le Relais Madagascar ont effectué une visite de courtoisie aux dirigeants du Sim, dont elle est membre. C'est le dernier né des Relais Africains qui a commencé son aventure en avril 2008. Basé sur l'esprit Relais et sur des valeurs malgaches, son objectif principal est de développer des activités socioéconomiques pour créer des emplois durables destinés à des personnes en grande pauvreté.



LE SIM ET LA BFV S'ALLIENT

Pour Bruno Massez, président directeur général de la BFV SG, « *le renouvellement des outils de production est un impératif pour la compétitivité* ». C'est dans ce sens que la banque a établi une convention de partenariat avec le SIM. La signature a eu lieu le 13 avril. L'établissement bancaire va réserver aux membres du SIM un accès privilégié à ses services de conseils et d'expertise, entre autres, pour les aider à optimiser leurs projets, à être à la hauteur de leurs ambitions et répondre à leurs besoins de financement.

SOCIAL ET ÉCONOMIE

L'insécurité bride le développement

© Mamy Randrianasolo

L'insécurité a des incidences notables sur le développement économique, ne serait-ce qu'en termes de fréquentation touristique par exemple. Elle décourage aussi bien les opérateurs locaux que les investisseurs potentiels intéressés par Madagascar. Devant cette situation de plus en plus alarmante, le SIM tire la sonnette d'alarme et demande aux autorités d'agir.

CLIMAT DES AFFAIRES DÉFAVORABLE « *Les opérateurs, investisseurs et industriels à Madagascar sont devenus les cibles favorites des ravisseurs et des criminels experts en conquête d'argent facile et d'extorsions de fonds* », dénoncent ses membres, dans un communiqué paru dans la presse, le 23 mai. Cette interpellation fait suite au rapt de l'un des sociétaires du groupement, Yanish Ismaël du groupe SMTP, qui emploie directement 1 500 familles et fait vivre plus de 5 000 personnes. Les kidnappings sont malheureusement devenus de plus en plus nombreux, favorisés par le système « *très corrompu existant* », comme le soutiennent les membres du SIM. Au-delà de l'aspect sécuritaire, l'organisation syndicale déplore également le climat des affaires local qui est loin de favoriser les investissements et le développement économique. Ils demandent l'instauration « *d'un climat des affaires favorable au développement du secteur privé, par l'éradication totale des actes mafieux économiques et de leurs commanditaires* ».

SIGNAL FORT Même si le problème de l'insécurité dans la Grande île ne date pas d'aujourd'hui, il a empiré ces dernières années. Proportionnellement au déclin économique, les actes délictuels ont augmenté. Les opérateurs économiques sont devenus des proies faciles pour les criminels en quête d'argent facile. Malgré les promesses, les pouvoirs publics peinent à éradiquer ces fléaux. Par le biais de leur communiqué de presse, les membres du SIM leur ont demandé de « *donner un signal fort de leur ferme et bonne volonté à continuer un partenariat avec les industriels regroupés au sein du groupement* ».

Fanja
ANDRETSEHENO
DG d'Agrival-Agrifarm

« Transformer les paysans en entrepreneurs : tel est le défi qui nous attend »

Aux manettes de structures en plein essor, et naviguant dans un univers d'hommes, Fanja Andretseheno n'a pas peur des défis. Elle a une vision lucide de l'avenir du monde rural malgache.

Hilda HASINJO & Andriamanambe RAOTO Nirilanto RAMANAMISATA

DANS QUELS SECTEURS ÉVOLUENT AGRIVAL ET AGRIFARM ?

Agrival est une unité de provenderie. Agrifarm produit des poulets de chair et des poules pondeuses. Ces deux branches sont complémentaires. Une fois les poussins d'un jour éclos, il faut les nourrir. Agrival s'occupe de ce volet. Nous produisons également des provendes bovines, porcines, etc.

DERNIÈREMENT, NOUS AVONS REMARQUÉ UN BOOM DU SECTEUR AVICOLE. SELON VOUS, QUELLES EN SONT LES RAISONS ?

Effectivement, ce secteur s'est vraiment beaucoup développé. Primo, beaucoup de communautés ne consomment pas de viande de porc. Par ailleurs, le zébu se raréfie alors que c'est un élevage à cycle long. Secundo, l'accès aux produits halieutiques est très limité. Pour pallier cette situation, les poulets de chair sont privilégiés. Leur élevage se fait à cycle court. Il ne faut que 45 jours, voire 35, pour avoir un poulet de chair pesant 2,5kg. C'est rentable et bénéfique, aussi bien pour les éleveurs que pour les consommateurs.

COMMENT GÉREZ-VOUS CETTE DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE ? ARRIVEZ-VOUS À SATISFAIRE LES DEMANDES ?

Malgré la hausse de la demande, nous aurions pu suivre cette évolution. Néanmoins, nous avons dû faire face à beaucoup d'obstacles, comme les épizooties, à l'exemple de la fièvre aphteuse, à l'île Maurice, et la grippe aviaire, en France. Ces épisodes nous ont empêchés, à un moment donné, d'importer les parentaux nous permettant de produire des poussins. Actuellement, nous sommes vraiment débordés à tel point que nous écoulons tout ce que nous produisons. Cette situation est valable aussi bien pour l'alimentation animale que pour les poussins. D'ailleurs, nous sommes actuellement en pleine extension de notre unité de production pour satisfaire les demandes, sans cesse grandissantes.

EXISTE-IL DES CONTRAINTES, PAR EXEMPLE LÉGISLATIVES OU TECHNIQUES, POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA FILIÈRE À MADAGASCAR ?

Nous ne pouvons pas importer de parentaux venant de France et de l'île Maurice, à cause des maladies que j'ai citées. Néanmoins, le plus grand problème pour nous reste les TVA. En principe, la provende n'est pas soumise à une TVA. Or, certaines matières premières nécessaires à sa production, telles que les vitamines, qui doivent être impérativement importées – et qui constituent les 50% de la quantité de la provende –, sont soumises à une taxe. Presque la moitié des intrants nécessaires à la production de provende est soumise à une TVA. Ce qui n'est pas cohérent. Cela nous met dans une situation inconfortable. Nous avons le choix entre acheter localement ou importer. Mais, même fabriqués sur place, ces produits sont toujours taxés.

CES CONTRAINTES POURRAIENT-ELLES CASSER CETTE DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE. AVEZ-VOUS DÉJÀ ENTAMÉ DES APPROCHES POUR Y REMÉDIER ?

Nous avons déjà formulé une demande selon laquelle il devrait y avoir une « TVA différentielle » pour ces matières premières. Mais nos doléances sont restées lettres mortes. C'est la raison pour laquelle nous avons insisté sur la mise en place d'une « TVA différentielle » dans la Loi sur le Développement de l'industrie à Madagascar (LDIM). Ceci est un combat qui engage tous ceux qui sont concernés par le système.

VOUS ÊTES IMPLANTÉS DANS LE MILIEU RURAL, COMMENT EXPLIQUEZ-VOUS LE FAIT QU'IL PEINE À SOUTENIR L'ÉCONOMIE NATIONALE MALGRÉ LES NOMBREUSES FILIÈRES QUI S'Y DÉVELOPPENT ?

Plusieurs facteurs concourent au blocage. La dimension culturelle en est un. Dans beaucoup de régions, il existe des tabous qui interdisent aux communautés d'élever certaines espèces d'animales. Dans d'autres, le problème est d'ordre logistique. Les matières premières et les produits transformés ainsi que les poussins sont disponibles, mais leur acheminement relève d'un vrai parcours de combattant. Certaines zones sont inaccessibles alors que les demandes sont importantes. Même si notre objectif est de couvrir le territoire national, nous sommes obligés de nous contenter de quelques marchés, car nous n'avons pas encore trouvé les solutions adéquates. Ces problématiques ne se situent pas qu'à notre niveau, elles concernent le pays tout entier.

QUELLES SOLUTIONS AVANCEZ-VOUS ?

Il faut structurer la filière, depuis les petits éleveurs jusqu'aux grands distributeurs. Il faudrait voir comment améliorer leur approvisionnement et surtout comment assurer leur assistance technique, car c'est également l'un des facteurs de blocage. Les éleveurs ne sont pas encore orientés vers les marchés.

DANS VOTRE SECTEUR, LE MARCHÉ LOCAL EST-IL SATISFAIT À 100% ?

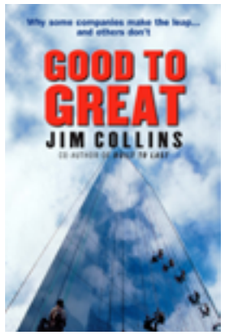
Je dirais que non. Il y a vraiment un écart énorme. Le taux de couverture ne dépasse guère les 35%. Actuellement, nous consommons 2,5kg de viande de poulet, par an et par habitant à Madagascar. Cette consommation ne se concentre que dans les grandes villes. Dans les pays avancés, le ratio est de 18kg. Le marché intérieur a encore une grande potentialité à explorer, mais les problèmes logistiques handicapent l'essor.

POURQUOI L'ACCOMPAGNEMENT ET LA FORMATION DES ÉLEVEURS REVÊTENT-ILS UNE TELLE IMPORTANCE DANS VOS STRUCTURES ?

C'est un aspect très important de notre activité. Nous avons des agences implantées dans les six provinces de Madagascar. Cela nous permettra de nous rapprocher des éleveurs. Au moins une fois par mois, nous effectuons des suivis et des contrôles. Nous les aidons également à travers les formations et à être à jour en ce qui concerne les avancées dans le secteur de l'élevage. Pour ce faire, nous développons des « guides

/...

En aparté



LE LIVRE QUI M'A MARQUÉE

Good To Great de Jim Collins. Ce livre me rappelle mes défis de tous les jours qui sont de conscientiser mes collaborateurs et l'amélioration constante. Il est inspirant également. Ainsi, l'auteur rappelle que « *le mieux est l'ennemi du bien* » et qu'il ne faut s'arrêter dans la recherche de l'excellence. C'est un livre qui m'a vraiment ouvert les yeux, à l'instar des ouvrages sur le leadership.

UN ÉVÉNEMENT QUI M'A TOUCHÉE

Au mois de mars, nous avons voyagé à Mampikony avec le ministère auprès de la Présidence chargé de l'Agriculture et de l'élevage et Prosperer. Le fait que les paysans aient vu en moi leur espoir m'a vraiment touchée. Ils ont demandé beaucoup de certitude concernant leur production de maïs. C'était vraiment touchant pour moi de se retrouver aussi sollicitée.

.../ d'élevage ». C'est incontestablement l'un des atouts d'Agrifarm et d'Agrival.

DANS CE VOLET, LES NORMES SONT-ELLES RESPECTÉES À MADAGASCAR ?

Malheureusement, nous sommes encore dans l'amateurisme. Les éleveurs font fi des normes. Pour nous, le défi principal est vraiment d'opérer un changement des mentalités pour que les paysans ne se considèrent plus comme tels mais comme des entrepreneurs. D'où la nécessité des formations. Nous accompagnons par exemple les petits producteurs à maîtriser les bases de la gestion d'exploitation. Nous leur montrons quels sont les signaux à considerer pour savoir si leurs investissements auront un retour positif. Contrairement à ce que l'on a tendance à penser, l'aviculture ne génère pas de l'argent facile. De nombreux paramètres sont à considérer.

LE GROUPE SMTP EST EN PLEINE PHASE D'EXPANSION. COMMENT GÉREZ-VOUS CE DÉVELOPPEMENT ?

Ce n'est vraiment pas facile. Nous sommes au four et au moulin. Nous devons à la fois nous occuper des nouvelles attributions qui nous incombent, suite à cette expansion, tout en assurant notre travail quotidien. Personnellement, je le prends comme une source de motivation car notre PDG, Danil Ismaël, est un visionnaire. En acceptant ce poste, dès le départ, je savais que nous ne serons jamais absorbés par la routine. Il y aura toujours une amélioration continuelle. C'est ce qui se passe actuellement. Pour moi, ces nouveaux défis sont les meilleures écoles de la vie.

COMMENT VOYEZ-VOUS L'AVENIR DU MONDE RURAL MALGACHE ?

L'espoir d'un développement est toujours possible. Je ne suis pas un de ces fatalistes qui pensent que notre monde rural est prédestiné à la pauvreté. Néanmoins, je pense qu'il faut vraiment agir au lieu de juste regarder les évènements se dérouler. C'est ce que nous faisons avec Agrival et Agrifarm. Nous incitons les paysans à produire du maïs. Nous leur donnons des semences et, en retour, nous leur assurons un débouché pérenne.

COMMENT FAIRE POUR VULGARISER CETTE ATTITUDE ?

Seuls, nous n'y arriverons pas. Nous sommes soutenus par le secteur public à l'instar du ministère auprès de la Présidence chargé de l'Agriculture et de l'élevage, notre ministère de tutelle. Nous sommes en train de rassurer les paysans en leur démontrant que leur situation n'est pas une fatalité et que leurs activités peuvent bien avoir des répercussions positives. Notre structure est très grande. Nos besoins sont de l'ordre de 10 000 tonnes de maïs par an. Donc, les paysans y trouveront une opportunité. Mais il faut une structuration allant dans ce sens.

SUR UN CHAPITRE PLUS PERSONNEL, COMMENT AVEZ-VOUS ATTERRI DANS CE DOMAINE FORTEMENT MASCULIN ?

Depuis mon enfance, le monde rural m'a attirée. J'ai toujours voulu faire de l'agriculture et de l'élevage. J'ai voulu être propriétaire d'un ranch. Après mon bac, j'ai suivi un cursus en agronomie. C'était d'ailleurs le seul concours que j'ai passé, alors que mon entourage m'encourageait à s'inscrire dans une filière plus classique comme la gestion. Je n'arrive pas à me l'expliquer, mais j'aime le monde agricole. C'est inscrit en moi.

COMMENT SE PASSE LA RELATION AVEC VOS COLLABORATEURS ?

Actuellement, j'ai sous mon aile environ 140 employés. À la ferme, il n'y a que des hommes. Néanmoins, l'organigramme est très bien structuré. Les informations me parviennent de manière très fluide. Cela me permet de prendre des décisions. Par la suite, c'est à mes collaborateurs de suivre les indications et d'exécuter les ordres. Cela fonctionne bien. Au début, cela a surpris bon nombre d'hommes qu'une femme soit à la tête d'Agrival et Agrifarm. Une fois cette première impression dépassée, il n'y a plus eu de résistance ni de difficulté. Je pense que j'ai su m'imposer depuis le départ. D'autant plus que je marque ma « présence » : si des interventions sont à faire dans l'usine, je serai là. Je descends très souvent sur le terrain.

PLAIDEZ-VOUS POUR LA CAUSE DE L'ENTREPRENEURIAT FÉMININ PENDANT VOS DÉPLACEMENTS ?

Je rappelle toujours aux femmes rencontrées que les hommes et les femmes sont sur le même pied d'égalité. Tout ce que l'homme peut faire, la femme peut le réaliser. Si elles veulent rester chez elles, à la maison, c'est leur choix. Les femmes doivent prendre part au développement du pays en travaillant.

Une année fructueuse : le bilan 2016 du SIM

• MEMBERSHIP

- **5** nouveaux membres
- **7** entreprises membres visitées
- **2** rencontres conviviales organisées
- **5** entreprises ont démissionné
- **70%** des membres ont signé le Code d'éthique

• COMMUNICATION

- **1** nouveau logo
- **26** membres / **250** marques sur une campagne evènementielle
- **6** numéros Expansion
- **1 570** j'aime Page Facebook
- **36 000** visiteurs du site web
- **25 000** Visiteurs / **159** exposants pendant le Salon de l'Industrie

• RESSOURCES

- **92%** taux de recouvrement des cotisations
- **3** PARTENAIRES FINANCIERS
  - LE PROGRAMME PROCOM
  - LA FONDATION FRIEDRICH EBERT
  - BNI MADAGASCAR

PARTENARIAT STRATÉGIQUE AIR MADAGASCAR – AIR AUSTRAL

Bâtir l'avenir

Les compagnies aériennes Air Madagascar et Air Austral peaufinent les contours du partenariat stratégique. La finalisation de l'accord est en bonne voie.

« *D'une part, la recherche d'investisseur pour l'obtention des 40 millions de dollars avance et est en bonne voie. D'autre part, l'État malgache dispose désormais des garanties nécessaires concernant l'apurement du passif net de la compagnie nationale* », rassure-t-on du côté du Conseil d'Administration d'Air Madagascar. Le partenariat stratégique entre les deux compagnies Air Madagascar et Air Austral est en marche.

RENOUER AVEC LES BÉNÉFICES

La phase de négociation exclusive sera bouclée dans les prochains jours, avant de procéder à la signature du contrat de partenariat stratégique, dans le courant du mois de juin. Cette phase finale a été appuyée par une série d'évaluations et de vérifications appelée « ***due diligence*** » portant notamment sur les volets finances, ressources humaines, opérations et le système d'informations de la compagnie malgache. Le mois de mai a été mis à profit pour permettre aux personnels d'Air Madagascar de découvrir les grandes lignes du business plan pour le redressement de la compagnie malgache. Celui-ci prévoit notamment une première phase de redressement d'une durée de trois ans (2017-2020), afin que la compagnie aérienne malgache puisse renouer avec les bénéfices.

RENFORCER LA COMPÉTITIVITÉ

La seconde phase (2020-2027) sera consacrée à la croissance, tablant à terme sur un chiffre d'affaires de 420 millions de dollars, avec un taux de rentabilité de 4,6%. Ce partenariat stratégique doit permettre à Air Madagascar de renforcer sa compétitivité et de renouer conjointement avec la croissance avec Air Austral malgré la concurrence de plus en plus vive. Le business plan doit donner les moyens d'un développement plus vigoureux de la compagnie malgache en parallèle avec son homologue réunionnaise. Pour l'exercice 2016/2017, la compagnie réunionnaise devrait connaître un exercice positif. Sur le moyen terme, le partenariat stratégique visera à reprendre l'offensive sur le long-courrier et les vols régionaux (en développant de nouvelles lignes, par exemple). Il permettra aux deux hubs – Antananarivo et Saint-Denis – de gagner en performance et en connectivité et de renforcer la croissance, de manière partagée.

CULTIVER LES TALENTS

Libérer les initiatives et enrichir sans cesse les expertises des collaborateurs sont les objectifs durables du partenariat. À ce propos, Bruno Razananirina, Administrateur de la compagnie a tenu à rassurer que « ***ce partenariat stratégique n'est pas une fusion entre Air Madagascar et Air Austral, c'est une synergie entre les deux compagnies*** ». Air Austral prévoit par ailleurs de consacrer beaucoup d'efforts pour la formation du personnel. D'autant plus que cela renforcera les synergies entre Air Madagascar – Air Austral et Ewa Air, sa filiale régionale.

ENGAGEMENTS

À noter que l'État malgache restera actionnaire majoritaire, dans le cadre de ce partenariat stratégique. Après la signature du protocole d'accord, le 4 avril dernier, entre la compagnie Air Austral, « ***preferred bidder*** », et l'État actionnaire de la compagnie malgache, plusieurs étapes ont été accomplies. L'État malgache s'est penché sur les différents schémas de traitement du passif net de la compagnie. Les deux parties ont également poursuivi les négociations afin d'affiner les dispositifs finaux du business plan pour le redressement effectif de la compagnie malgache.

> 3 questions à Marie-Joseph Malé PDG d'Air Austral

QUELLES SONT LES DERNIÈRES AVANCÉES DU PROCESSUS DE PARTENARIAT STRATÉGIQUE DU CÔTÉ D'AIR AUSTRAL ?

La « *due diligence* » a été effectuée auprès de la compagnie Air Madagascar. Du côté d'Air Austral, les investisseurs ont été contactés et progressent dans leurs analyses. Les dispositifs finaux de l'accord de partenariat sont en cours de finalisation avec la partie malgache. Il ne reste plus que quelques détails à régler. Il n'y a pas eu de problèmes particuliers rencontrés.

POURQUOI LA SIGNATURE DE L'ACCORD DE PARTENARIAT A-T-ELLE ÉTÉ DÉCALÉE ?

Il s'agit d'une question organisationnelle. Le processus a été mené de manière sérieuse et professionnelle, il s'agit également de le finaliser avec le même sérieux. Il y a de nombreux acteurs et intervenants sur ce sujet, complexes et aux enjeux lourds, et cela prend nécessairement du temps. L'accord sera signé durant la 2ème quinzaine de juin, après avoir bouclé les dernières étapes de vérifications et présenté le projet final.

QU'EN EST-IL DE LA SITUATION FINANCIÈRE D'AIR AUSTRAL ?

L'exercice 2016/2017, qui s'est achevé le 31 mars 2017 compte tenu des dernières évaluations sera pour la 4ème année consécutive positif. Cela pourra officiellement être annoncé à la fin du mois de juin, après la consolidation définitive des comptes et leur approbation par le Conseil d'Administration d'Air Austral. Par ailleurs, et ce malgré un contexte concurrentiel difficile et renforcé, les dispositions déjà prises de manière préventive permettront à Air Austral de respecter son plan de marche sur le prochain exercice et ce dans un objectif de maintenir un bon niveau de rentabilité à la compagnie.

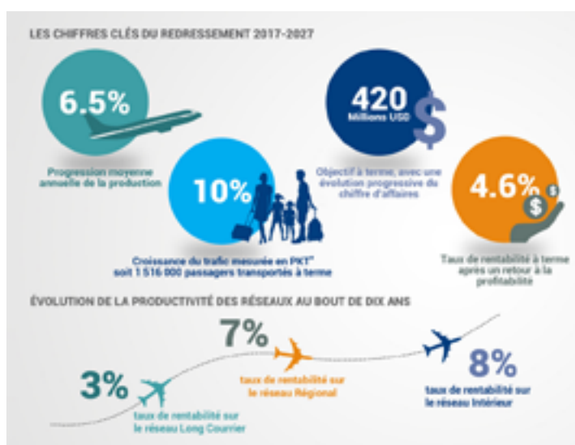
> LES PRIORITES D'ACTIONS PORTERONT SUR :

- L'évolution du réseau global
- La modernisation et la mise en adéquation de la flotte
- Le renforcement de l'offre
- La mise en place de moyens renforcés
- La mise en place de synergies par la coopération
- La conduite du changement

> Parole

Jean Marc Bourreau
Directeur général de IOS Partners, cabinet international en charge du processus de sélection

L'élément fondamental de cette évaluation était de déterminer ce que chaque compagnie avait à offrir. La compagnie Air Austral a proposé une offre très intéressante pour les deux parties. Elle est basée sur un développement d'égal à égal, et non une vassalisation en développant un hub au détriment de l'autre. Ses propositions prennent en compte le développement conjoint des deux hubs Antananarivo et La Réunion.



> UN PARTENARIAT D'EGAL A EGAL

Le choix du partenaire stratégique s'est basé sur la qualité des offres présentées par les compagnies soumissionnaires. Le dossier d'Air Austral a répondu favorablement aux critères préétablis et cette dernière a conçu une offre attrayante, viable et profitable pour Air Madagascar. C'est pourquoi Air Austral a été choisie comme « *preferred bidder* » par le Conseil d'Administration

- **Qualité du business plan** : Ce partenariat a pour vocation de permettre à la compagnie de rétablir ses fondamentaux, puis de garantir une performance croissante sur le marché. La qualité du business plan proposé par Air Austral lui permettra d'attirer d'importants investisseurs et de fournir les moyens adéquats pour redresser Air Madagascar dans les meilleures conditions. L'État prendra en charge l'apurement du passif net de la compagnie.
- **Partenariat d'égal à égal** : Le plan de redressement vise un développement stratégique conjoint avec le renforcement mutuel des activités des deux compagnies, contrairement à une absorption. Air Austral a été en difficulté financière il y quelques années. Néanmoins, la compagnie a su mettre en route un plan de redressement exemplaire, au point d'engranger depuis maintenant trois ans des bénéfices annuels de plus d'une dizaine de millions d'euros et de lancer une compagnie de desserte régionale (Ewa Air).

INDUSTRIE, MARKETING COMMUNICATION ET RECHERCHE

À l'ère du numérique

Le numérique et l'industrialisation doivent dorénavant aller de pair. Cette convergence tendra vers plus d'efficience et davantage de retombées positives.

Lyla HERIMANITRA,
anthropologue, enseignant à l'ISCAM

La révolution numérique n'a pas fini de nous surprendre. Elle bouscule les logiques et les rationalités industrielles établies. La sensibilité aiguë aux facteurs digitaux, à l'intelligence artificielle, aux Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), et aux dimensions écologiques, constitue, sans nul doute, l'une des rares qualités qui assure aux entreprises leur pérennité.

AXES PRINCIPAUX Une dynamique de recherche s'impose aux responsables d'entreprises s'ils veulent rester percutants et « connectés » à la réalité. Au moins trois axes principaux de recherche sont à explorer parmi tant d'autres : le « *big data* » et l'économie numérique, l'économie responsable et durable et l'économie de l'expérience. Chaque jour, plus de 2,5 quintillions octets de données sont produites à travers le monde. Emmanuelle Jardat, directrice Innovation et RSE chez Orange France propose une définition du « *big data* » grâce à 6 mots en V : « volume de données, variété, vitesse, valeur, véracité et visibilité. »

LE BIG DATA ET L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE Cette définition, très révélatrice des enjeux des années futures, dicte aux chercheurs des approches transversales et multidisciplinaires. Le recul nécessaire, pour mesurer les impacts de cette prolifération de données sur le quotidien des consommateurs, sur les métiers de la communication et du marketing, sur l'offre et la demande, sur le comportement d'achat et sur les produits eux-mêmes, n'est pas encore suffisant. De nouvelles méthodes de recherche sont à inventer. En effet, 90% des données accumulées sont des informations brutes, non structurées. Elles nécessitent de nouvelles procédures pour être analysées et exploitées. Le travail consiste à transformer le « *big data* » en « *smart data* ».

L'ÉCONOMIE RESPONSABLE ET DURABLE Comment alors intégrer des critères environnementaux, sociaux et économiques aux processus d'achat des biens et de services, comme moyen de réduire l'impact négatif sur l'environnement, augmenter les bénéfices sociaux ainsi que renforcer la durabilité économique des organisations, tout au long du cycle de vie des produits ? Favoriser les achats locaux. Tels sont les défis que se lance la révolution numérique. Les « kilomètres alimentaires » illustrent avec éloquence les enjeux. Les kilomètres parcourus par les aliments avant d'arriver dans notre assiette sont à mesurer. Des études ont montré qu'en Europe, le yaourt aux fraises, par exemple, parcourt une distance effective de 9 000 km, soit 13 fois la distance qui sépare son lieu de production de son lieu de consommation du fait du transport de ses ingrédients (lait, fraise, sucre) et des matières premières de son emballage (pot en verre, couvercle en aluminium, étiquette en papier, colle, cartons…). Sous ce prisme, les atouts du « consommer local » sont donc à explorer.

L'ÉCONOMIE DE L'EXPÉRIENCE En centrant ses efforts, non pas sur la valorisation d'un produit, mais sur la promotion d'une expérience particulière, unique et nouvelle, le « marketing expérientiel » propose des produits qui incarnent des valeurs, des traditions, des identités ou tout simplement une sensation et un climat. Le « *design thinking* », en portant la promesse de *design*er des expériences, semble être la piste que peuvent adopter les entreprises pour faire face à ces évolutions. La mutation technologique actuelle et « l'internet des objets » qui se prépare sous nos yeux feront émerger une mutation socioéconomique qui affectera en profondeur nos modes de consommation. Avis aux chercheurs et aux industriels.

Andriatina RATOVONDRAHONA

Fondateur d'Ampalia

Il est l'une des **locomotives** de cette **jeunesse malgache ambitieuse et talentueuse.** Portrait du patron d'**Ampalia**, **Andriatina Ratovondrahona.**

Andriamanambe RAOTO
Gino RAMIADAMAHEFA

AMBITION

Je suis très ambitieux. C'est une véritable seconde nature chez moi. Une ambition saine permet de réaliser les objectifs aussi bien personnels que professionnels et elle aide à se dépasser et à s'épanouir au travail. Je n'ai cessé d'avoir de l'ambition, durant tout mon cursus. Actuellement, j'ai encore beaucoup d'objectifs qui restent à atteindre pour la marque Ampalia. Et ils sont plutôt ambitieux : j'aspire à ce que mon vin de fruit puisse avoir une portée nationale voire internationale.

PATIENCE

La patience est un gage de réussite professionnelle. Le projet Ampalia était dans mes cartons depuis de longues années. Je l'ai toujours eu en tête malgré le fait que j'ai intégré diverses structures. Malgré les hauts et les bas, j'ai toujours su garder le cap. Il a fallu beaucoup de patience pour que je mène à bon port le projet. C'est la patience qui nous permet de persévérer dans nos activités quotidiennes, sans nous décourager.

PERSÉVÉRANCE

Malgré les échecs, il faut persévérer sans cesse. C'est une notion clé dans le développement personnel et professionnel. L'entrepreneuriat est à l'image d'une course d'obstacles : le parcours est difficile et jalonné d'épreuves. S'il y a une chute, il faut se relever et ne jamais cesser de persévérer. Il est impératif d'améliorer ce que l'on fait. L'expérience que j'ai vécue est que la persévérance est le chemin le plus court vers la réussite et le succès.

PASSION

Il est évident que si l'on n'est pas passionné par ce que l'on fait, le travail que l'on effectuera sera difficile. Ce serait véritablement un fardeau. La passion est un plus inestimable. Pour moi, elle est indispensable pour être heureux au travail. Elle enlève également une grande contrainte. Depuis ma tendre enfance, j'étais toujours passionné par le monde rural et par la valorisation des fruits. C'est ce qui m'a fortement poussé à développer mes gammes de produits.

TRAVAIL

Le travail est essentiel. Même en étant talentueux, il faut travailler pour développer toute sa potentialité. Le travail fait partie intrinsèque de la vie d'un homme. Il est gratifiant pour ce dernier et il lui permet de s'intégrer. Néanmoins, il ne s'agit pas de consumer sa vie au travail. Il faut trouver un équilibre entre la passion, le divertissement et ses tâches professionnelles. Trouver le bon compromis entre ces trois aspects permet de s'épanouir et d'avoir une vie saine.

BIO FLASH

Sortant de l'École Polytechnique d'Antananarivo (Vontovorona), où il a suivi un cursus en Génie chimique – avec le diplôme d'ingénieur obtenu en 2012 –, Andriatina Ratovondrahona est un jeune entrepreneur. Ce jeune patron a gagné le second prix lors du concours Total Startupper 2016 par le biais de son entreprise innovante Ampalia. La même année, il a pris part à la troisième édition du Salon de l'Industrie de Madagascar organisé par le SIM.

CHRONIQUE

PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Considérer et intégrer les minorités

Le développement inclusif intègre la considération des personnes en situation de handicap dans le domaine professionnel. Ce débat est rarement mis en lumière dans la Grande île.

Mialy VALISOA

Les droits à la formation et à l'emploi pour les personnes handicapées sont stipulés dans le code du travail, la loi n°97-044 du 19 décembre 1997 sur les personnes handicapées et le décret n° 2001-162 du 11 janvier 2001 portant application de cette loi. Dans une large mesure, ces textes préconisent le traitement égalitaire d'une personne handicapée au même titre qu'une autre.

Discrimination

L'article 27 du décret prévoit que « *les personnes handicapées ont droit au travail et à l'emploi, à l'égalité de chance et de traitement en matière d'apprentissage, de formation professionnelle et d'emploi. Aucune discrimination ne peut être faite en matière de travail ou l'emploi à l'égalité de capacité et d'aptitude entre les personnes valides et les personnes handicapées du fait de leur handicap* ». Lors d'un concours d'accès à la fonction publique, le candidat qui ne peut pas tenir un stylo peut être autorisé à utiliser un ordinateur ou une machine à écrire. L'État encourage la création de centres de formation et l'octroi de formation initiale, de formation technique et professionnelle de l'enfant et/ou l'adolescent handicapé.

Responsabilisation

Les pouvoirs publics incitent également à l'embauche par la mise en place de dispositifs de formation spécialisée si nécessaire, et des mesures de réadaptation professionnelle dans le cas où la déficience de la personne atteinte de handicap ne lui permet pas d'assurer sa fonction dans les conditions normales. Il peut s'agir, par exemple, de la création d'ateliers protégés, de parking pour fauteuil roulant, d'aménagement de véhicule de travail, de la pratique de l'emploi à temps partiel, etc. L'État responsabilise l'entité employeur chez laquelle un travailleur a contracté un handicap relatif à l'exécution de son travail, et dont il est question de prendre en charge certains soins, les mesures de réadaptation professionnelle, de rééducation et de formation professionnelle dans des centres spécialisés si nécessaire.

Quota à l'embauche

Les dispositifs contenus dans la législation malgache sont soucieux des personnes en situation de handicap, mais concrètement, les avancées sont encore très peu palpables. Entreprise, qu'avons-nous à gagner en intégrant la population handicapée dans notre équipe ? L'article 22 de la loi n°97-044 prévoit des mesures pour favoriser la société qui embauche des personnes handicapées. Toutefois, ces mesures ne sont pas encore vulgarisées, à la différence des pratiques observées à l'étranger où un quota d'embauche est imposé à la société. Des allègements fiscaux sont aussi alloués à la société employeur pour les inciter davantage. L'article 27 du décret prévoit des appuis techniques et financiers de l'État aux établissements privés œuvrant dans l'éducation, la formation et l'emploi des personnes handicapées. L'État doit s'engager davantage dans cette forme de collaboration publique-privée, surtout dans la mise en place et la mise en œuvre des infrastructures spécialisées.

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

KARENJY

La voiture du cru fianarois

Depuis 2014, quatre prototypes de la marque locale Karenjy roulent à Madagascar et en France pour éprouver le concept. La commercialisation a été lancée en juillet 2016 pour les professionnels et en 2017 pour le grand public. Un de ces modèles, la Mazana II, fait figure de « vaisseau amiral ». Selon ses concepteurs, Le Relais Madagascar – qui est membre du SIM –, le véhicule est adapté et pensé pour Madagascar. La Mazana II respecte les trois critères fondamentaux pour affronter les routes malgaches.

Primo, la robustesse. Selon les techniciens du Relais, « *le véhicule tout chemin est habilité à rouler sur la plupart des routes de la Grande île* ». Secundo, la fiabilité, « *au travers une conception simple, une qualité de fabrication optimale et une sélection rigoureuse des fournisseurs* ». Tertio, l'économie, grâce à « *une motorisation économe et performante* ».

www.lerelais.mg

DOING BUSINESS INDICATORS

Focus sur l'indicateur « Obtention de prêts »

Pour l'année 2017, le classement de Madagascar dans l'indicateur « Obtention de prêts » s'est amélioré. Cela est dû en grande partie aux réformes entreprises par la Banky Foiben'i Madagasikara (BFM) avec l'appui de l'EDBM, de l'International Finance Corporation (IFC) et de l'ambassade du Japon.

Ces réformes concernent notamment la mise en place d'une Centrale des risques unique et l'adoption d'une nouvelle Instruction y afférente. À terme, avec l'entrée en vigueur de la loi n° 2014-038 du 9 janvier 2015 sur la protection des données à caractère personnel, ces réformes faciliteront la pratique des affaires à Madagascar dans la mesure où elles permettront d'améliorer les modalités de centralisation, de traitement des données et de diffusion des informations sur le crédit à Madagascar.

UNE CENTRALE DES RISQUES UNIQUE

Fiabiliser les données et réduire l'asymétrie de l'information

Depuis avril 2016, la BFM a entrepris d'unifier les deux Centrales déjà existantes à son niveau, la Centrale des Risques de la Microfinance (CRM) et la Centrale des Risques Bancaires (CRB), afin d'améliorer la qualité des données sur le crédit à collecter et à diffuser.

Les objectifs de cette consolidation sont :

- d'une part, de réduire l'asymétrie de l'information sur le crédit en fournissant une information de qualité sur le crédit et la performance financière des consommateurs,
- d'autre part, de favoriser l'accès au crédit à Madagascar en fournissant des services financiers à un coût plus faible et distribuant ainsi du crédit à des segments plus larges de l'économie.

En mettant ainsi à la disposition des créanciers une source d'informations fiables, exhaustives et mises à jour sur la base desquelles seront prises leurs décisions d'octroi de crédit, la nouvelle Centrale des risques contribue à développer l'inclusion et la stabilité financière. La Centrale des risques unifiée (CDR) est opérationnelle depuis septembre 2016 et le texte d'application correspondant, en l'occurrence l'Instruction n°001-DDI/2016 du 24 novembre 2016 relative à la centrale des risques est mise en vigueur depuis décembre 2016.

Garanties et sûreté

Désormais, cette CDR unique permet aux établissements de crédit (Banques, IMF, établissements financiers) d'envoyer leurs données sur les tiers (particuliers et entreprises), les crédits et les garanties via l'interface web dédiée de BFM. Par ailleurs, cette interface web leur permet également de consulter les informations aussi bien positives que négatives sur les crédits. Les informations positives concernent, entre autres, celles relatives au prêt comme le type de crédit, la date de règlement effectif, la date de l'échéance finale du prêt, du montant octroyé et du remboursement effectif/cumulé/anticipé, encours du prêt.

Réformes en marche

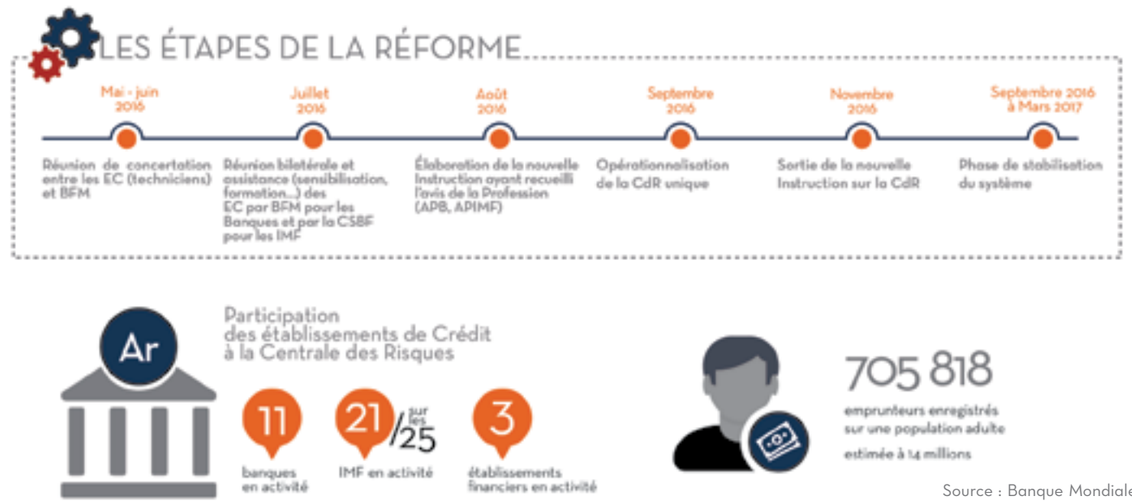
Tandis que les informations négatives concernent les données sur les retards de paiement (30, 60, 90 jours), les Créances Douteuses et Litigieuses (CDL), le montant passé en perte, les incidents de paiement sur chèque, les informations sur les garanties ou sûretés des prêts sont également disponibles au niveau de la CDR. À l'heure actuelle, des avancées notables sont d'ores et déjà constatées depuis la mise en œuvre de ces réformes. En effet, par rapport au projet Doing Business de la Banque Mondiale, si le taux de couverture d'une CDR requis est au moins égal à 5% pour que les réformes entreprises soient prises en compte, ce taux est actuellement de 5,04% pour la CDR. Et 97% des établissements de crédit ont contribué activement à l'alimentation de cette CDR.

Source : Note des réformes Doing Business

> ACCÉLÉRER L'INCLUSION FINANCIÈRE

En perspective, la BFM entend mettre en place un Bureau d'Information sur le Crédit ou BIC en vue de favoriser l'inclusion financière. Le BIC aura pour mission de collecter des données sur les antécédents de crédit des emprunteurs auprès de tous les créanciers, sur leur habitude de paiement auprès des entités non supervisées par BFM à l'instar des opérateurs de la téléphonie, la JIRAMA, etc. Il fournira des services à valeur ajoutée tels que le « *Credit Scoring* » en vue d'asseoir une garantie de réputation. Un cadre légal correspondant appelé à régir le BIC est prévu.

Source : Banque Mondiale



Source : Banque Mondiale

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

UN PEU DE piquant

Une boutique dédiée aux épices, qui font la renommée de la Grande île, ainsi qu'un SUV qui ne manque pas de saveur. Un peu de saveur avant l'hiver.

ÉPICES
Un goût de revenez-y

D'un savant mariage entre le bois et les épices est née une gamme de produits qui en ravira plus d'un : coffret à poivre, plateau gourmet, trio de fleur de sel, etc. Une visite dans l'une des deux boutiques Pili Pili Dock équivaut à un voyage des sens, notamment le sens olfactif. La papille gustative n'est pas en reste par l'intermédiaires des épices de Madagascar, des grands classiques aux plus originaux. Déclinés sur le thème des épices, beaucoup d'articles peuvent être offerts en tant que cadeaux (plateau de service garni d'épices accompagné d'un ensemble mortier pilon en bois précieux, coffrets d'épices, assortiment de fleur de sel aux épices et bien d'autres.

Facebook : Madepices Pili Pili Dock

BAIC BJ40
Élégance urbaine

Sous ses faux airs de Jeep, le BAIC BJ40 est un modèle SUV qui mélange style moderne et rétro. Tout l'ADN de Jeep y est avec un profil qui fait penser au Renegade et une forme générale qui n'est pas sans rappeler le Wrangler, en plus généreux toutefois. Prendre les volants de cette chinoise est synonyme d'expérience de conduite inoubliable. Basé sur le modèle précédent BJ212, le BJ40 a une véritable âme de SUV, aussi bien puissant, simple et imposant, avec la conception intelligente qu'exige notre temps. Trois versions sont disponibles avec, toutes les trois, une motorisation de 2,4l.

Disponible chez Ocean Trade

TUDOR HERITAGE BLACK BAY S&G
L'héritage... en apnée

La famille de la fameuse montre de plongée Heritage Black Bay de Tudor s'agrandit. Désormais, elle est proposée dans une version en or jaune et acier. Équipé du calibre Manufacture MT5612, le modèle Heritage Black Bay S&G introduit en outre la fonction date. Modèle emblématique célébrant 60 années de montres de plongée Tudor aux destins hors du commun, Heritage Black Bay se pare d'or jaune pour une nouvelle version nommée S&G, pour Steel and Gold.
Calibre de grande performance, ce modèle est doté d'une excellente précision. Sa robustesse est éprouvée, il offre notamment une réserve de marche « weekend-proof » de 70 heures permettant de poser sa montre le vendredi soir et de la reprendre le lundi matin sans avoir à la remonter. Battant à une fréquence de 28 800 Alt/H (4 Hz), le Heritage Black Bay S&G est régulé par un oscillateur à inertie variable avec spiral en silicium et maintenu par un pont traversant, gage de robustesse. Il est en outre certifié par le Contrôle officiel suisse des chronomètres (COSC). Le bracelet du modèle Heritage Black Bay S&G s'inspire des bracelets pliés à rivets des montres Tudor fabriquées dans les années 50 et 60. Le modèle Heritage Black Bay S&G est un condensé de plus de 60 années de savoir-faire sur les montres de plongée.

SE (RE)TROUVER AU BOULOT

Ennui, conflits, échecs, insatisfaction chronique… trouver une place au travail qui nous ressemble et nous motive n'a souvent rien d'évident. Pourtant, nous avons tous en nous des qualités dont le monde a besoin, et nous pouvons inventer une place qui soit la nôtre, nous sentir libres, utiles et valorisés au travail. Au-delà des conditionnements familiaux et des inhibitions, il nous faut retrouver le meilleur de nous-mêmes, oser découvrir ce que nous voulons vraiment.

Trouver sa place au travail de Juliette Allais et Didier Goutman, Eyrolles, Collection Comprendre et agir, Les classiques – 214 pages – disponible*

PROFESSION : FAYOT !

Un livre à prendre au second degré. Obtenir une augmentation, réussir son évaluation de fin d'année ou grimper en flèche dans son entreprise… Pas besoin de bosser pour réussir : fayoter suffit ! Un professionnel du monde de l'entreprise et du management vous enseigne, avec humour et réalisme, la haute science du fayotage. 50 situations analysées avec un humour corrosif. Une présentation ludique : conseils, exemples concrets, dessins, quiz…

Comment devenir un parfait fayot au bureau de Benjamin Fabre, Le Livre de Poche – 256 pages – disponible*

▶ … temps libre

MÉMOIRE DE RÉSISTANTE

Mars 1947, Madagascar, la Grande île de l'océan Indien. La « rébellion » éclate. Ainsi a-t-on appelée cette révolte populaire et patriotique, début d'une répression atroce qui fera officiellement 90 000 victimes. Dans la tourmente, une jeune fille, à peine sortie de l'adolescence, Gisèle Rabesahala, se trouve tout d'un coup propulsée au cœur de la Résistance. Dans ce livre, elle apporte des témoignages précieux pour comprendre l'histoire récente de Madagascar.

Que vienne la liberté ! par Gisèle Rabesahala, Océan Editions, Collection histoire – 382 pages

* 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 _____

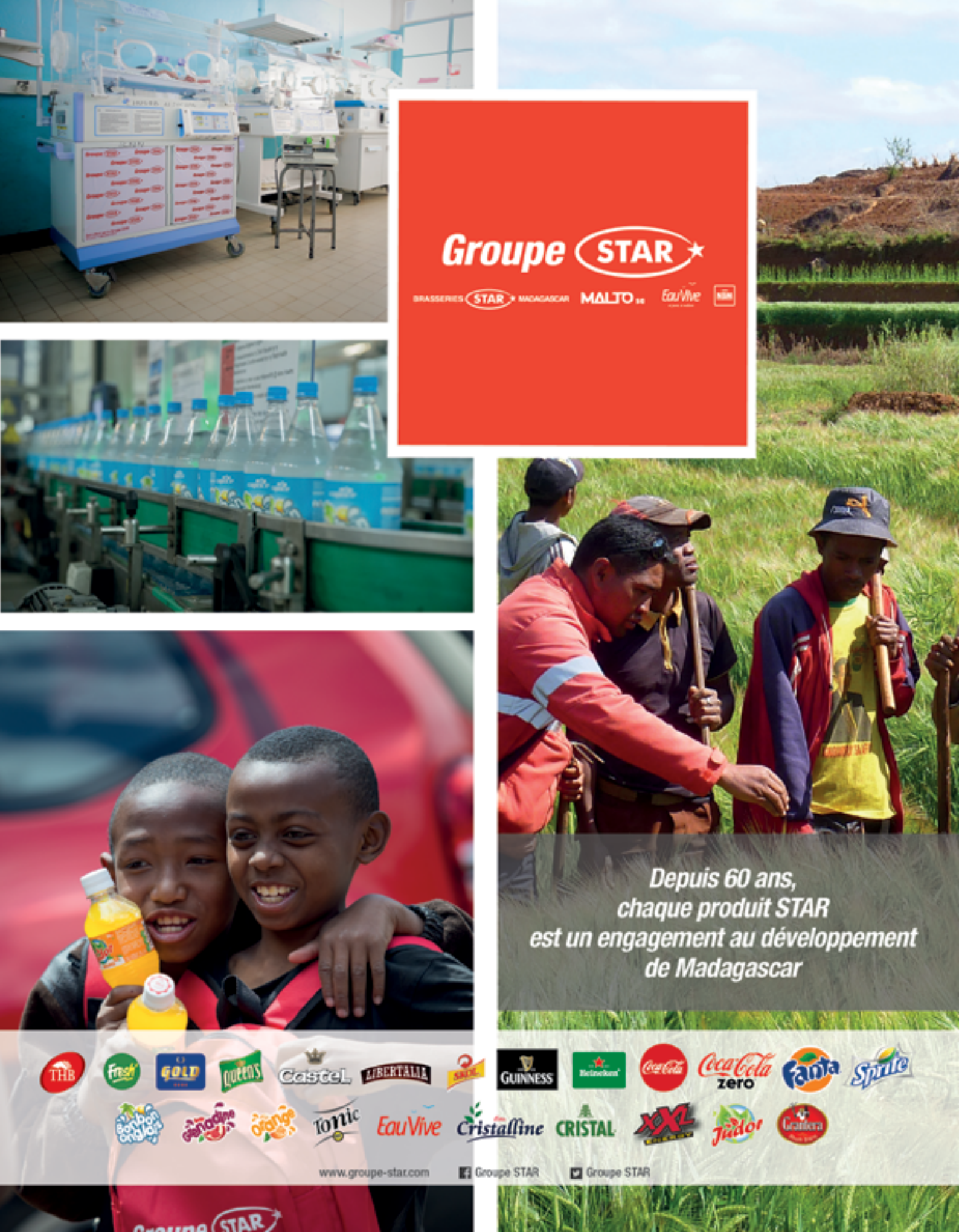
A remplir et à renvoyer à l'adresse
12, rue Rainitovo, 1er étage, Antsahavola, Antananarivo 101, Madagascar

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.

oceantrade

Tél. 034 11 303 05
mail : automobile@oceantrade.mg
Oceantrade Madagascar

FOTON


Groupe STAR
BRASSERIES STAR MADAGASCAR
MALTO
EauVive
Depuis 60 ans,
chaque produit STAR
est un engagement au développement
de Madagascar
THB
Fresh
GOLD
Queen's
Castel
LIBERTALIA
GUINNESS
Heineken
Coca-Cola
Coca-Cola zero
Fanta
Sprite
Bonbon anglais
Mandarine
Orange
Tonic
EauVive
Cristalline
CRISTAL
XXL
Judor
Grattera
www.groupe-star.com
Groupe STAR
Groupe STAR