ENTREPRENEURS
Agenda chargé
page 10

MARCHÉS
Des produits à caser
page 12

MARKETING
Le défi culturel
page 34

CHOCOLAT
Le fin du fin
page 35

Le magazine du Syndicat des Industries de Madagascar

expansiOn MADAGASCAR

numéro 10 · juillet-août 2017 | Ar. 9 000

OLIVIER JAOMIARY

UN ÉLECTROCHOC POUR LA JIRAMA

- Découvrez ses plans pour redresser la compagnie d'État
- La hausse du tarif est-elle incontournable ?
- La Transition énergétique est-elle en marche ?

Le DG de la Jirama s'explique. page 28

+

AGROINDUSTRIE

Tiko sur la voie lactée

page 8 & page 14

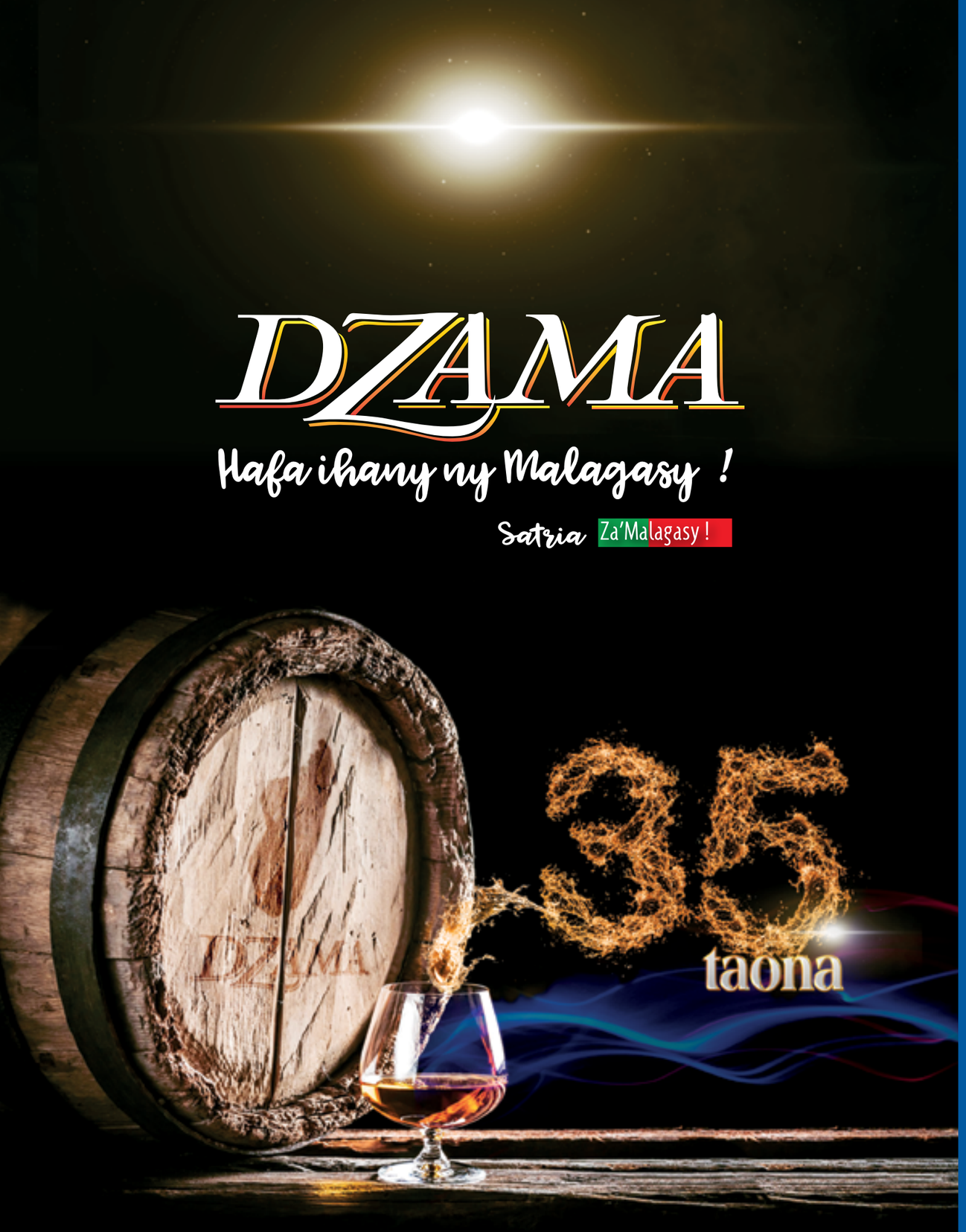
EM - 2017 - AR. 9 000
1 201601 090004

TIAKO NY ANTSIKA
SIM

DZAMA

Hafa ihany ny Malagasy !

Satria Za'Malagasy !



+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

juillet-août 2017 · numéro 10

5 ÉDITORIAL. Pour un courant continu...

Actualités

10 DÉCRYPTAGE. Vie d'entreprise, dur dur d'être un entrepreneur

12 DÉCRYPTAGE. Marché de niche, un moyen d'être enfin leader

16 FOCUS. Administration publique, alliée ou aliénante ?

28 L'ENTRETIEN. Olivier Jaomiary, Directeur général de la Jirama

Stratégies

34 MARKETING. Le marketing moderne, un grand défi culturel

36 PRODUITS À LA UNE. Chocolat de terroir

38 PORTRAIT. Karine Mialy Rabarijohn, fondatrice de Kamira

Écosocio

43 RSE. Vers une démarche de migration et de croissance économique soutenue et inclusive

Leaderchic

44 TENDANCE. Au creux de la vague

46 LIVRES. Dégoupiller les conflits - Le temps, c'est de l'argent - Retour vers le futur

Les entreprises et organismes cités dans ce numéro

Cercle de réflexion des administrateurs civils (Crac) - Chambre de commerce et d'industrie d'Antananarivo (CCIA) - Chocolaterie Robert - Compagnie salinière de Madagascar (CSM) - Direction générale de l'impôt (DGI) - Economic Development Board of Madagascar (EDBM) - Fondation Friedrich Ebert - Iscam - Jiro sy Rano Malagasy (Jirama) - Kamira - L'Agence de contrôle de la sécurité et de la qualité des denrées alimentaires (ACSQDA) - Ministère de l'Industrie et du développement du secteur privé (MDISP) - Ministère de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Administration, du Travail et des Lois Sociales (MFPRATLS) - Ministère de la Santé Publique - Ministère des Finances et du Budget (MFB) - Obio Hamy - Organisation mondiale de la santé (OMS) - Programme de réforme pour l'efficacité de l'administration (Prea) - Tiko/AAA - Ur-CSR Consulting

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

Attaché de production
Mampionona RASOLOARINONY

Secrétaire de rédaction
Pela RAVALITERA

Equipe éditorial
Hilda HASINJO
Iharivelo RANDINIAINA
Misaina RAKOTONDRATSIMA

Collaborateurs
Hervé RAZAFINDRANAIVO/ISCAM
Nathan RAHERIVELO
Ulrichia RABEFITIAVANA

Crédits photos
EDBM
Mamy RANDRIANASOLO
Mamy RAEL
Nirilanto RAMANAMISATA
Ricard ANDRIANAMANANA
Toky RAJAONA
UR-CSR Consulting

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

Pour un courant continu...

Fredy RAJAONERA
Président du SIM

L'énergie, base essentielle de l'industrialisation, constitue pour le moment l'un des freins à l'essor du secteur dans la Grande île, sans omettre les autres corolaires tout aussi vitaux : stabilité politique et bonne gouvernance. Le secteur secondaire sans une énergie de qualité à un coût abordable. Madagascar ne peut que constater ce déficit chronique en matière énergétique.

Comme dans les autres volets sociaux et économiques, nous devons affronter l'absence de politique claire pour l'énergie. Bien sûr, la vision a été formulée depuis longtemps : l'énergie renouvelable et la transition énergétique, mais la concrétisation fait défaut si bien que la Grande île est à présent en retard. Un retard en rien rédhibitoire, mais qu'on aurait pu largement éviter, si des décisions avaient été prises au bon moment. En plus de la gestion du quotidien du pays, un homme d'État doit avoir la capacité de voir sur le moyen et le long termes. Il ne s'agit pas de condamner les précédents dirigeants mais de tirer les leçons pour l'avenir. Les exemples d'ailleurs nous le rappellent : avec ses ressources internes, l'Éthiopie a lancé la construction de l'un des plus grands barrages du monde. Cette décision a été prise pour la génération actuelle, mais aussi pour les futures. Elle assoira l'hégémonie éthiopienne sur économie régionale voire internationale.

La contrainte énergétique à laquelle Madagascar est confronté trouve son origine dans l'absence d'investissements structurants dans le secteur pendant de nombreuses décennies. Le dernier grand projet hydroélectrique a été mené sous la deuxième République dans les années 80. Ce manque criant de proactivité résume à lui seul la politique sous nos latitudes. La politique est une question d'anticipation et de décisions. Actuellement, les industriels ont besoin d'une meilleure visibilité en matière de politique énergétique. Les signaux envoyés par la société d'État Jirama et les pouvoirs publics sont diffus et ne permettent pas d'anticiper cet avenir.

> **... un homme d'État doit avoir la capacité de voir sur le moyen et le long terme.**

Or nous savons très bien et nous espérons que les actions de séduction à destination des investisseurs industriels soient fructueuses. Nous serons donc confrontés à un besoin impérieux d'énergie pour satisfaire les demandes.

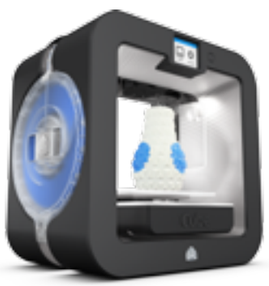
Aujourd'hui, nous avons la chance de disposer de technologies accessibles et surtout vertes en matière d'énergie. Il s'agit de ne pas rater le coche de l'énergie verte qui est la voie de l'industrialisation idoine pour Madagascar. Nous devons nous engager plus fermement dans le processus d'énergies renouvelables, la transition énergétique en développant une stratégie dans ce sens pour ne pas commettre les mêmes erreurs que les pays développés dans leur processus d'industrialisation. Nous avons la capacité, dès maintenant, de mieux exploiter notre potentiel en énergies renouvelables de puissance économiquement compétitive, hydroélectricité, géothermie, solaire et éolienne.

Avons-nous la volonté politique le faire ? *That is the question*, mon cher Watson.

NTIC

Un *fablab* pour Mada

Le laboratoire de fabrication numérique (*fablab*) a été mis en place à Tsimbazaza. Il est le fruit du partenariat entre l'ONG Habaka, le Centre d'information et de documentation scientifique et technique (CDIST), avec l'appui de l'Union européenne (Dinika) à hauteur de 80 millions d'ariary. Ce *fablab* veut devenir un espace ouvert de création et de promotion économique avec des locaux aménagés et équipés technologiquement de certains outils de pointe comme des imprimantes 3D.



Pêche, les ministres en conclave

Madagascar a accueilli du 18 au 21 juillet la deuxième Conférence des ministres des pêches des États du Sud-ouest de l'océan Indien. Cette rencontre entre dans le cadre du Plan régional de surveillance des pêches (PRSP) mis en œuvre par la Commission de l'océan Indien.

COOPÉRATION

Des fonds pour l'engrais

L'EXIM Bank de l'Inde a accordé une ligne de crédit de 2,5 millions de dollars. Ce prêt permettra au gouvernement de terminer le projet de construction de quatre usines de production d'engrais qui n'a pas été achevé. L'implantation de telles infrastructures favorisera le soutien du développement rural.

BUDGET

Priorité à l'éducation

La lettre de cadrage du projet de Loi de finances 2018 prévoit que 60% du budget de l'État soit consacré au secteur social. Une grande partie de l'enveloppe sera allouée à la mise en œuvre du Plan sectoriel de l'éducation (Pse). Soit 14,4% des dépenses de fonctionnement et d'investissement interne du budget général.

RSE, le Groupe STAR réitère son engagement

Cette année, le salon de la RSE et des IDD a été sponsorisé par le Groupe Star. Quatre axes d'intervention ont été mis en avant : le social, la santé, l'éducation et l'environnement. À travers ce salon, l'engagement du Groupe Star dans le développement durable a été évoqué par le biais de la présentation du contrat de partenariat existant entre Malto, une des filiales du Groupe, et les 20 000 paysans des régions Vakinankaratra, Haute-Matsiatra, Amoron'i Mania et Diana, qui fournissent 50% des matières premières nécessaires à la production des boissons.

IL L'A DIT

« Madagascar doit être très ambitieux pour se développer »

Carlos Lopes

Ancien sous-Secrétaire général des Nations unies et secrétaire exécutif de la Commission économique pour l'Afrique

MFB

Gervais Rakotoarimanana laisse la place à Vonintsalama Andriambololona

Gervais Rakotoarimanana a démissionné de son poste à cause de « *divergences de point de vue* » et « *absence de soutien* » dans les réformes qu'il a tenté de mener. L'ancien ministre des Finances et du Budget laisse donc la place à une habituée des rouages du ministère régalien, Vonintsalama Andriambololona. L'ancien Grand argentier de l'État aurait donc passé, en tout et pour tout près de deux ans et demi à la tête du MFB.

À l'ère des *fokontany* connectés

La commune d'Anosizato veut être pionnière dans la modernisation de ses approches en rendant publique des données. En effet, à travers une collaboration avec Orange, Habaka et de l'agence allemande de coopération internationale (GIZ) elle veut mettre à disposition des données de la commune en libre accès et sur une plateforme géospatiale facile d'utilisation à travers le projet « open fokontany ».

FEC, le FMI rassure

Le FMI confirme le décaissement des 86 millions de dollars au titre de la Facilité élargie de crédit (FEC). Il souligne également les résultats positifs et solides obtenus par la Grande île à travers des réformes structurelles

Mouvements sociaux, de graves grèves

Les mouvements syndicaux, notamment ceux des douaniers, ont secoué le microcosme économique. Les groupements économiques ont alerté aussi bien les autorités publiques que les grévistes sur les conséquences néfastes qu'entraînent les mouvements sociaux. Même la Commission nationale indépendante des droits de l'homme (CNIDH) a rappelé que « *le droit de grève ne devrait pas empiéter sur les droits des citoyens* ».

TECHNOLOGIE

Des Malgaches en argent

Une équipe malgache a brillé lors d'une compétition internationale de robotique aux Etats-Unis baptisée « First Global Challenge ». Elle a remporté la médaille de bronze du prix international Journey Sophia Kovalevskaya. L'équipe malgache s'est appuyée sur les solides bases informatiques et dans les domaines des télécommunications et d'électronique. La compétition s'est portée sur la conception de robots.

SIG-OC

Les imports-exports à dématérialiser

Une petite révolution. Les opérations de domiciliation des factures import et export sont dorénavant dématérialisées. Cela permettra aussi bien aux opérateurs qu'au Trésor public d'avoir des informations en temps réel et des statistiques fiables. Les opérateurs économiques sont donc « invités » à s'inscrire en ligne à travers le Système intégré de gestion des opérations de change (Sig-Oc). Néanmoins, il est impératif que les informations fiscales et bancaires soient à jour.

Repère

20 à 30 millions de dollars
de produits invendus pour Ambatovy en une semaine de grève

30 millions de dollars
en prospection à Madagascar

20%
des captures totales des thonidés dans le Sud-ouest de l'océan Indien proviennent de la pêche INN

7,5%
Hausse du tarif de l'électricité

130 milliards d'ariary
budget théorique des entretiens routiers

50 ans
Le bonbon Pecto fête cette année son demi-siècle d'existence

© Mamy Randrianasolo

ANTSIRABE
Tiko sur la voie lactée

Misaina RAKOTONDRATSIMA

Avec les usines d'Andranomanelatra, installées à une quinzaine de kilomètres d'Antsirabe, le groupe Tiko tourne désormais à 20% de sa capacité. Ce bilan est avancé par Marc Ravalomanana, président et fondateur du groupe, durant la visite du SIM (*voir portfolio page 14*) au désormais consortium Tiko AAA, membre du SIM.

VOLET TECHNIQUE Les produits estampillés Tiko AAA – lire « *triple A* » en anglais – se positionnent désormais auprès des principaux distributeurs des grandes villes de Madagascar. En attendant la disponibilité de tous les produits laitiers et fruitiers, les yaourts « Tia » aux multiples parfums, les différents fromages ainsi que les jus de fruits défient leurs concurrents qui ont su profiter de l'absence, pendant quelques années, de ce géant de l'agro-industrie. « *Tiko SA n'est pas encore officiellement en activité. C'est le consortium AAA qui exploite Tiko depuis juin 2016. Tiko ne s'occupe que de tout ce qui est technique* », confie celui qui a fondé l'empire Tiko à partir de rien, dans les années 90.

CONSORTIUM Le site d'Andranomanelatra porte encore les stigmates des événements de 2009, mais recommence petit à petit à vivre au rythme des productions. Partout, dans les différentes parties de l'usine, les arômes des yaourts, de lait frais, de fromage et des glaces mettent la délégation du SIM, emmenée par le président Freddy Rajaonera, au parfum. Marc Ravalomanana en personne conduit les visiteurs et joue le rôle de VRP de luxe. Il a dévoilé les nouvelles installations prévues pour d'autres activités du consortium. Ces nouvelles usines, qui attendent d'être équipées, devraient permettre à terme à la marque, primo d'améliorer les produits existants, secundo d'en proposer de nouveaux aux consommateurs locaux, mais également à ceux de l'étranger.

Influents

Victor HARRISON

Il a été élu Commissaire aux Affaires économiques de la commission de l'Union africaine. C'est la première fois qu'un Malgache endosse une telle responsabilité au sein de l'organisme. Il est appelé à assumer un rôle de premier plan.

Sahaza RAMAROSANDY

Il a mené six étudiants malgaches, âgés entre 16 et 19 ans, à la troisième marche du podium lors du First Global Challenge qui consiste à développer un robot facilitant l'accès à l'eau potable. Une compétition d'envergure mondiale.

Vonintsalama ANDRIAMBOLOLONA

Une femme à la tête du ministère des Finances et du Budget, une grande première pour Madagascar. L'ancienne SG de ce même département pendant quelques années reprend les rênes après la démission du ministre Gervais Rakotoarimanana.

VIE D'ENTREPRISE

Dur dur d'être un entrepreneur

La routine ne fait pas partie de son vocabulaire. Les défis sont son pain quotidien. La vie d'un entrepreneur ou d'un homme d'affaires est loin d'être un long fleuve tranquille.

Nathan RAHERIVELO

Le quotidien d'un entrepreneur est très chargé. Les longues journées n'en finissent plus si bien qu'il est quasiment impossible de définir ce qu'est une journée type dans la vie d'un opérateur économique.

FACTEUR TEMPS Certains jonglent avec les allers et retours dans les bureaux administratifs, les négociations avec les tiers et l'oikos nomos (la gestion de la maison). Pour d'autres, s'y rajoutent les vies institutionnelle et associative. Cette vie bien remplie est « alourdie » par la saturation du trafic. En réalité, les embouteillages constituent une des bêtes noires de ces agents économiques, surtout ceux de la capitale. Les bouchons, la chimère commune des riverains, sont un important facteur de blocage dans l'exercice de leurs tâches. Pour les petits eentrepreneurs qui dirigent une petite structure avec des ressources très limitées, la situation se complique davantage. « *Le facteur temps est vraiment précieux pour un petit entrepreneur. Pourtant, il se trouve souvent coincé dans les embouteillages ou dans les bureaux administratifs au lieu de s'occuper à gérer son business. Cela impacte négativement sur la productivité et les résultats* » soutient Rivo Rakotondrasanjy, le gérant d'Obio Hamy. « *Du fait du faible effectif de ressources humaines dans sa petite structure, le businessman ou businesswoman est contraint de prendre directement les choses en main et de ce fait des éléments sur la vie de son entreprise peuvent lui échapper facilement. Il ne peut suivre de près ses activités productrices et résoudre les problèmes récurrents* », continue-t-il.

LA DIMENSION ASSOCIATIVE La vie associative occupe également le temps des chefs d'entreprise qui sont membres de syndicats et de groupements patronaux. Mais elle a tendance à impacter positivement sur la vie d'un secteur ou d'une filière particulière et le secteur privé en général. « *La vie associative et les partages d'expériences – un* empowerment – *sont bénéfiques au développement du secteur privé en général. Pour mon cas, je suis constamment sollicité ces derniers temps par diverses entités. J'accepte volontiers d'intervenir dans des conférences, des ateliers ou des débats. C'est un investissement pour les jeunes qui ont une réelle soif d'entreprendre mais qui ne savent pas le chemin à suivre* », souligne l'administrateur de la Chambre de commerce et d'industrie d'Antananarivo (CCIA). Concilier entrepreneuriat et actions citoyennes, en somme. Gil Razafintsalama, un entrepreneur qui gère deux structures de taille moyenne, estime que « *nous subissons toujours les problèmes récurrents tels que la lourdeur et la lenteur administratives, ou l'insécurité juridique.* » La faiblesse de l'État dans ses fonctions régaliennes pousse les entrepreneurs à sortir de la dimension purement économique de leur existence.

> « *[...] face aux difficultés [...] il faut s'unir pour avoir plus de force* »

PLUS D'UNION Tout au cours de sa vie, une entreprise qui évolue dans l'économie malgache gagne énormément à rejoindre les rangs d'une association. « *En effet, face aux difficultés rencontrées par le secteur privé malgache, avec son économie informelle tentaculaire, il faut s'unir pour avoir plus de force. Quand on rencontre un certain problème, on se met en conclave au sein de notre groupement d'entrepreneurs et on essaie d'apporter nos aspirations dans un dialogue avec le secteur public* », expose Gil Razafintsalama. Concrètement, ce conseiller du ministre de l'Industrie et du développement du Secteur privé (MDISP) cite l'exemple de l'insécurité qui menace les actifs mobiliers et immobiliers des entrepreneurs, et les grèves au sein de l'administration qui bloquent les dossiers administratifs des entreprises. « *On n'a pas le droit d'interrompre nos activités. Sinon l'on mourra et l'économie en payera les frais. Il faut donc une certaine célérité dans les prises de décision* », conclut-il.

Chiffres clés

651
nouvelles entreprises créées[1]

302
nouvelles entreprises étrangères enregistrées[1]

5 secteurs prioritaires
Agro-industrie, industrie légère, Tic, tourisme et extractives

222 nouvelles entreprises
enregistrées dans les 5 secteurs prioritaires[2]

[1] *depuis début 2017*
[2] *dernier trimestre 2016 et premier trimestre 2017*

Source : EDBM Guichet Unique Antananarivo (non compris les Entreprises Individuelles)

GESTION INTERNE ET RESSOURCES HUMAINES
DE VRAIS CASSE-TÊTE

La maîtrise de la gestion interne est fondamentale si l'on veut mener à bien une entreprise. L'aléa du marché est un facteur imprévisible. En amont de la production, le prix des intrants fluctuant à la hausse n'est jamais contrôlable, ni leurs évolutions effervescentes. « *Le micro entrepreneur est un* price taker. *Le problème des prix des intrants dépasse toujours nos anticipations. Ce qui déstabilise notre politique de prix à l'interne avec l'omniprésence des informels qui bafoue notre compétitivité. L'existence des opérateurs informels gangrène l'entrepreneuriat malgache et tue le petit producteur formel* », avance Jonah Andrianantoanina, un entrepreneur.
Au quotidien, l'agent économique devient gestionnaire des approvisionnements, assujettis aux retards de livraison et de qualités souvent non conformes. Sous nos latitudes, c'est encore une triste réalité. « *Le fournisseur ne respecte ni le délai ni la qualité des produits et services commandés. Cela influe négativement sur notre pouvoir de négociation avec les clients et se répercute sur notre part de marché et notre valeur ajoutée* » poursuit l'économiste. Côté ressources humaines, le marché local du travail manque de techniciens qualifiés qui nuit à l'expansion des activités entrepreneuriales. « *Récemment, on a voulu développer notre service avec une offre de services plus sophistiqués, on s'est heurté à une pénurie de compétences. Du coup, le projet s'en est trouvé bloqué* », se désole Gil Razafintsalama.

Marché de niche

Un moyen d'être enfin leader

Pour qui s'adresse le marché des niches ? Autrefois considéré comme un marché de seconde zone, ce type de marché est actuellement classé dans une toute autre catégorie, celui des spécialistes.

Misaina RAKOTONDRATSIMA et Iharivelo RANDINIAINA Toky RAJAONA

En effet, situés bien loin des offres et de la demande à très grande échelle, les marchés de niche gagnent de plus en plus de considération. Les raisons sont multiples, de la spécialisation des acteurs sur un produit très bien défini à une offre et une demande toute aussi bien ciblée.

RENOMMÉE La grande connaissance des produits proposés par ces « spécialistes » leur permet de se développer, à des tarifs parfois plus élevés, contrairement aux « généralistes ». Le marché de niche consiste également en une entreprise de satisfaire une clientèle fidèle, disposée à payer la plus-value d'une offre généraliste. Certains pays commencent à s'illustrer dans ce secteur. Madagascar, alors autrefois qualifiée de pays à vocation agricole, fait son petit chemin en mettant notamment en avant deux de ses produits phares : le cacao et la vanille. Ceux-ci assurent une part importante de la renommée malgache à l'international. Ne serait-ce que pour le cacao fin, seule une dizaine de pays s'illustre, en respectant les normes les plus drastiques à tous les niveaux. « *La production mondiale en chocolat est aux environs de 3 500 à 4 000 tonnes par an. Au mieux, le chocolat fin ne représente que le tiers. La raison est qu'il n'est produit mondialement qu'à très petite quantité. C'est ce qui fait une des particularités de Madagascar qui est l'un des rares pays producteurs. 10 pays au monde qui en produisent. Madagascar propose environ 7 000 tonnes, à comparer avec celle de la Côte d'Ivoire et ses 1 500 000 tonnes de chocolat qui n'est pas fin* », explique Hery Andriamampianina, directeur technique de la Chocolaterie Robert, le leader national de la filière. Ces explications situent bien le marché de niche, que ce soit pour le cacao, la vanille que d'autres produits tout aussi recherchés. Cependant, leurs producteurs proposent une plus grande flexibilité leur permettant de s'adapter aux demandes des clients. Le cours mondial s'adapte en conséquence. « *La part de marché est infime, mais une fois que vous êtes reconnu dans le milieu, tout va bien. Le prix est très gratifiant* », ajoute-il.

Chiffres clés

> « Le part de marché est infime, mais une fois que vous êtes reconnu dans le milieu, tout va bien. »

ADAPTATION Mais tout n'est pas rose dans ce milieu particulier. Un des plus grands risques est que l'exploitant reste prisonnier de son segment. Bien que déjà très rentable, ce marché n'est pas appelé à trop se développer, allant à contre-courant de tout principe de développement d'une entreprise. Soulignons également l'instabilité de la demande dans ce type de marché à laquelle doivent s'adapter les entreprises. La Chocolaterie Robert a déjà atteint une envergure suffisamment grande pour fonctionner sur le long terme et s'ajuster à la versatilité de la demande. Elle a également gagné sa place en s'adaptant : achat de plantation et internalisation du processus au maximum en dépendant le moins possible du processus de collecte. « *Robert a acheté une plantation à Ambanja et instauré une autre à Brickaville. La capacité de la chocolaterie est de 600 tonnes/an. Nous devons d'abord assurer ces 600 tonnes/an avec nos propres moyens sans recourir à d'autres systèmes comme la collecte et sa très forte concurrence* », précise le directeur technique. Le boom mondial de la consommation de produits estampillés bio a favorisé la consolidation des marchés de niche. Un pays comme Madagascar peut aisément tirer son épingle du jeu. « C'*est l'enjeu de l'instauration du concept de "marque pays"*, souffle un marketeur. *La Grande île doit devenir un* branding *global allant de son artisanat à son chocolat.* » En somme, pour asseoir la notoriété d'un produit venant d'un pays, il faut d'abord qu'il envoie quelques référentiels positifs.

AGRANDIR LA NICHE

« *Il vaut mieux pour Madagascar investir les marchés de niche. La situation îlienne est une contrainte : les aires disponibles aux plantations sont non extensibles, par exemple pour les cacaotiers qui dépendent fortement des terroirs. Des efforts sont en train d'être faits, mais ce ne sont que des initiatives privées ou celles d'ONG afin de planter du cacao dans d'autres lieux, comme à Antalaha, Brickaville, Vatoamandry ou encore Manakara. Mais notre superficie sera toujours restreinte. Ce qui veut dire que nous ne pourrons pas concurrencer certains marchés comme la Côte d'Ivoire ou le Ghana* », précise Hery Andrianamampianina. Contrairement à ce que l'on aurait tendance à penser, investir les marchés minoritaires et ciblés ne s'oppose pas à la mise en marche de grands projets agroindustriels qui miseraient plus sur le volume.
« *Ces deux industries peuvent cohabiter. Pour les marchés régionaux comme la COI ou la SADC, nous pouvons jouer sur le volume. Pour les marchés occidentaux, priorisons la qualité et l'exclusivité comme nous l'avons fait depuis des années avec la vanille, même si ce marché est en danger* », nous confie un spécialiste en marketing. Madagascar peut se positionner sur quelques secteurs comme l'artisanat de luxe, les épices, la vanille, le chocolat ou encore les plantes médicinales. « *Si on sait bien jouer le coup, un marché de niche peut vite atteindre une proportion industrielle* », s'enthousiasme notre marketeur.

La machine Tiko repart

Les 12 et 13 juillet derniers, les membres du SIM ont visité les installations de Tiko/AAA à Andranomanelatra. Une occasion de constater le redressement du grand groupe agroindustriel.

Mamy RANDRIANASOLO

1. Le temps d'une matinée, Marc Ravalomanana, le fondateur de Tiko, a joué le rôle de guide de luxe pour les membres du SIM

2. Les lignes de production des yaourts « Tia »

3.-4. Les installations de l'usine d'Andranomanelatra reprennent peu à peu leur cadence normale

5. Marc Ravalomanana esquisse les plans de développement futur de Tiko/AAA

6. Les discussions ont été cordiales et franches

7.-8. L'approche « verticale » de la filière lait a toujours constitué la force du groupe Tiko

Plus de photos sur le site **www.sim.mg**

kentia formation

Développez votre capital humain

NOS POINTS FORTS

Formations dispensées par des spécialistes

Beaucoup de cas pratiques/réels

Approches différentes, selon l'objectif de chaque formation

Rapport Qualité/Prix

NOS OFFRES

Depuis 2011, nous avons développé des renforcements des capacités et des formations à la demande des grosses entreprises. Petit à petit nos offres se sont développées et notre équipe organise dorénavant des formations destinées au grand public, **formations programmées**, ainsi que des **formations à la carte** conçues spécialement pour le besoin d'une entreprise ou organisation donnée.

Aussi, notre société offre des programmes de **team building** pour tout type d'entreprises et d'organisations.
Enfin, nous intervenons dans la **modération, l'animation et l'organisation** d'un séminaire, d'un atelier, d'une conférence ou autre évènement.

NOS FORMATIONS à VENIR

AOUT

08 09 10 KIT LEADERSHIP
11 KIT EMPLOI
21 GESTION EFFICACE DU STRESS
23 24 25 LES ASTUCES POUR MAÎTRISER LA GRH

SEPTEMBRE

07 08 CONTRÔLE DE GESTION
13 14 MAÎTRISER LE RECOUVREMENT
20 21 LES TECHNIQUES DE RECRUTEMENT
22 LA PUBLICITÉ
27 LES QUALITÉS DU MANAGER DE DEMAIN
28 TECHNIQUE DE VENTE
29 DÉVELOPPER VOTRE POTENTIEL CRÉATIF

NOS DOMAINES DE FORMATIONS

Formations sur mesure

020 26 357 34 - 034 11 357 34 - 032 28 373 34 - 033 04 113 13
info@kentia-formation.com
www.kentia-formation.com
Bureau n°3, Immeuble JACARANDA Ambatonakanga, Tana 101

Partenaire EauVive

Administration publique

Alliée ou aliénante ?

Le surplace, voire le recul économique qui régit la Grande île résulte en partie d'une défaillance de gouvernance. Celle de la machine bureaucratique, devenue « politicienne », clientéliste, corrompue, ethnicisée, a des répercussions notables sur l'économie.

Hilda HASINJO

© Ricard Andrianamanana

Il y a des mythes qui ont la peau dure. Contrairement à une idée largement répandue, le secteur public n'est pas particulièrement important en Afrique subsaharienne. En moyenne, la part de la consommation des administrations publiques dans le PIB était de 14 % en 1985 contre 18 % pour les pays de l'OCDE. Madagascar se retrouve dans cette même situation. Cela se ressent sur les différentes régions de la Grande île qui, pour la plupart, sont à la fois sous et mal administrées. Le plan d'ajustement structurel (PAS) – la ligne directrice des institutions internationales de l'ajustement, relayées par les libéraux de la mondialisation – est passé par là.

HANDICAP L'application du gel des recrutements depuis 1984 a favorisé le recrutement des agents non encadrés de l'État pour remplacer les fonctionnaires en cessation définitive d'activité. En 2015, le nombre d'agents à Madagascar tournait autour de 150 000, soit un fonctionnaire pour plus de 140 personnes. Mais l'effectif n'est pas le seul souci de l'administration. « *La Fonction publique ne permet pas un accès en seconde carrière en fixant une limite d'âge maximum à 45 ans, pour cette raison, elle ne peut disposer d'un personnel déjà expérimenté issu d'un autre secteur (privé ou international) et directement opérationnel* » soulignait déjà en 2006 le ministère de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Administration, du Travail et des Lois Sociales (MFPRATLS). Plus de la moitié des agents de l'État sont âgés d'entre 45 à 60 ans, selon les statistiques rendues publiques en 2014. À l'époque, près de 35% d'entre eux partaient à la retraite. Or l'État n'avait pas le moyen de recruter de nouveaux agents. Nonobstant ces problèmes d'effectif, la relative inefficacité de l'administration trouve sa source dans d'autres volets. « *Nos agents publiques se contentent de faire tourner la machine administrative. Ils ne cherchent pas à améliorer la situation même s'ils sont les vrais moteurs du développement* », pointe du doigt Rojo Razafindralambo, président du Cercle de réflexion des administrateurs civils (Crac). Un point de vue qui n'est pas forcément partagé par Andrianjo Razanamasy, opérateur dans le secteur de l'énergie qui soutient que « *de nombreux agents de l'administration publique, des directions ou des services se démènent pour faciliter, sans corruption, les démarches visant à améliorer les investissements* ». En s'appuyant sur ses expériences personnelles, il reconnaît toutefois que ce n'est pas le cas pour toutes les administrations. L'application des lois et règlements fait défaut dans certains cas. Cela handicape l'appui de l'administration publique au secteur privé.

CONTRIBUTIONS La plupart des opérateurs économiques s'accordent à dire que la lourdeur administrative pénalise la conduite des affaires, sans oublier les diverses chausse-trapes qui jalonnent la route. L'une d'elle est l'incapacité chronique de l'administration à tenir ses engagements. Durant la présentation du rapport 2016 du SIM, le Directeur exécutif de l'organisation patronale a regretté qu'aucune des propositions formulées par le SIM pour la Loi des Finances 2017 n'ait été retenue alors que les pouvoirs publics sollicitent le secteur privé à discuter et à apporter ses contributions dans les sujets les concernant. C'est notamment le cas pour la plateforme DPP (*voir Focus Alternative*). Le respect mutuel des engagements est essentiel pour avancer. Sur ce point, Soodesh Satkna Callichurn, le ministre mauricien du Travail, des Relations industrielles, de l'Emploi et de la Formation explique : « *l'un des secrets de la réussite de l'île Maurice est que le gouvernement et le secteur privé marchent main dans la main. Le secteur privé connait ses besoins, le gouvernement met en place les cadres qui leur*

Chiffres clés

34 %
des crédits autorisés alloués dépense du personnel

1 806,8
milliards d'ariary
Crédit alloué aux dépenses de solde

1 083
fonctionnaires fantômes
recensés entre janvier et mai 2016

165 059
agents publics
sur la base des effectifs budgétaires de 2013 (MFB)

Kigali, la capitale d'un Rwanda qui fait figure de vitrine des progrès de ce pays en termes de réformes administratives et de développement économique

sont nécessaires ». Une idée qui devrait inspirer plus d'un chez nous…

MIGRATIONS NUMÉRIQUES Pour le développement de l'économie locale, l'administration publique doit chercher des solutions innovantes pour alléger les procédures administratives qui minent trop souvent la fluidité des opérations. L'administration malgache n'est pas encore entrée de plain-pied dans l'ère du numérique. Presque toutes les manipulations de la paperasserie se font manuellement. Certains départements ont entrepris de vigoureuses migrations numériques. Tel est le cas de la Direction générale des impôts (DGI) ou celle des Trésors qui ont lancé la déclaration d'impôt en ligne ou d'autres approches innovantes appelées à se multiplier. Mais l'État n'a pas fait le grand écart pour innover toute l'administration. « *Il est impensable de devoir passer toute une journée pour déclarer et payer les TVA. Pour des opérateurs économiques, ceci équivaut à une perte de temps. C'est un service qui devrait être disponible en ligne. Le paiement pourrait se faire par prélèvement automatique* », argumente Andrianjo Razanamasy. La gestion des documents administratifs, notamment dans le foncier, est un autre cauchemar, même pour les agents de l'État eux-mêmes. La solution serait un investissement dans les ressources humaines. « *Nous assistons à un vieillissement considérable de l'effectif au sein du corps de fonctionnariat. Ce qui implique un dépassement par rapport aux technologies*, déplore Rojo Razafindralambo. *Il suffirait d'appliquer une politique de rajeunissement de l'effectif. Dans ce contexte, par contre, revoir à la hausse l'âge de retraite est contradictoire à cet objectif* », soutient l'économiste. De son point de vue, les jeunes sont plus à même de maitriser les avancées technologiques du fait que la numérisation et l'informatisation font partie intégrante de leur cursus. Pour cette mutation économique, beaucoup d'opportunités s'offrent à l'État. Il peut opter pour la voie de l'investissement ou celle du Partenariat public-privé (PPP).

FILIATION La vie d'une entreprise ne se résumant pas à sa création ou au paiement d'impôts, Mitantsoa Randrianarivony, un jeune gérant d'entreprise de communication et membre d'un parti politique social-démocrate, plaide pour que l'administration publique facilite l'accès aux financements et, par conséquent, il incite à mettre en place une banque de développement. « *C'est la plus grande mission que l'administration devrait s'attribuer. Une administration partenaire du développement devrait se porter garant du développement du secteur privé. Elle doit faciliter l'accès aux financements. Il devrait aussi appartenir à l'État d'offrir par exemple des locaux paux jeunes afin qu'ils développent leurs initiatives* ». Pour ce jeune entrepreneur, cette volonté politique devrait se traduire en textes règlementaires accompagnés de décrets d'application. Le fait d'avoir érigé l'Economic and development board of Madagascar (EDBM) est déjà un pas en avant pour faciliter des investissements. « *Avoir un service qui assure la création d'une entreprise rapidement est déjà une grande avancée* », se félicite notre interlocuteur. Pour Andrianjo Razanamasy, l'EDBM est une « *solution à un problème de base* ». Ce qu'il faudrait, c'est rationaliser les ressources et pousser l'ensemble de l'administration publique à prendre conscience des problèmes qui minent son bon fonctionnement. Une défaillance au sein de l'administration induit les mêmes effets que du sable dans un engrenage. « *Malheureusement, nous savons que dans les ministères, des fonctionnaires n'ont été recrutés que du seul fait de leur filiation avec les ministres ou les directeurs. Mais en réalité, ils n'ont pas de tâches spécifiques. Ces personnes alourdissent les manuels de procédures par exemple. L'État doit afficher la volonté de se débarrasser de ces* "fonctionnaires parasites" *et autres fonctionnaires fantômes* », interpelle notre interlocuteur.

NOMENCLATURE Dans cette optique, une partie du travail est en train de se concrétiser, avec la mise en marche d'un projet dénommé « Administration pour tous » financé par l'Union européenne. Son objectif est de contribuer à la croissance inclusive et à la stabilité de l'administration publique à travers sa redynamisation. Il est alors question de redéfinir la nomenclature de six ministères : le ministère des Finances et du Budget, l'Éducation nationale, la Fonction publique, la Santé publique, de l'agriculture et de l'élevage et des travaux publics. Avec la Banque mondiale une réforme au sein de la justice est en train de se préparer pour favoriser l'environnement économique. « *Nous lançons actuellement un projet avec le ministère de la Justice qui vise à améliorer la justice commerciale dans la Grande île afin de favoriser le climat des investissements* », martèle Coralie Gevers, Country Manager de la Banque mondiale pour Madagascar et les Comores. Ces projets intègrent la manifestation de l'appui de l'administration publique au secteur privé. Il est d'ailleurs important de souligner que bon nombre des réformes à mener au sein de l'administration publique pourraient s'effectuer dans le cadre d'un partenariat international ou public privé.

en +

AJUSTEMENT STRUCTUREL ÉCHEC ET MAT

Les réformes préconisées par le Plan d'ajustement structurel dans les années 90 n'ont pas eu les effets escomptés sur l'économie malgache qui est demeurée moribonde et dont l'envol a été constamment stoppé par les crises cycliques. Devant ce relatif échec, aussi bien dans la Grande île que partout en Afrique, les instances internationales ont dû changer de braquet en mettant l'accent sur le secteur privé. De l'avis de la Société financière internationale (IFC), ce dernier est en mesure d'offrir des solutions innovantes et commercialement viables aux défis du développement.

Le point avec…

Dr Hugues RAJAONSON
économiste
et ancien président du CREM

© Mamy Rael

Quelle est l'incidence des décisions prises par l'administration au niveau économique ?
Elle est actuellement un frein pour l'essor économique de Madagascar. Récemment, j'ai eu vent que de nouvelles procédures seront mises en place. Elles visent particulièrement les exportateurs avec de nouvelles formalités administratives qui seront instaurées. Cela risque de tuer le secteur de l'exportation alors qu'il constitue un pilier de l'économique de la Grande île. Par ce genre de décision, les pouvoirs publics minent la conduite des affaires. Elle s'ajoute à de nombreuses autres incohérences déjà constatées.

D'après-vous vous, où est-ce que le bât blesse ?
L'une des manifestations les plus flagrantes de ces défaillances étatiques se situe malheureusement au niveau fiscal. Il faut à tout prix que des efforts soient faits et que les réformes soient enclenchées à vitesse grand V. Autre grande problème : la corruption qui gangrène le système et qui est en train de le détruire. Elle rafraîchit les ardeurs des potentiels investisseurs nationaux qui butent sur ces « taxes informelles ».

Réformes

L'administration bouge (enfin)

Sous l'impulsion (et la contrainte) des Partenaires techniques et financiers, les pouvoirs publics ont entamé des réformes majeures. *In fine*, elles devraient avoir des conséquences positives sur le climat des affaires.

Hilda HASINJO & Andriamanambe RAOTO

EDBM

Les dialogues institutionnalisés

Pour que les discussions ne soient pas vaines et pour qu'elles soient fructueuses entre le secteur privé et l'administration publique, il a été décidé en 2015 de mettre en place et de formaliser un espace de concertation. La plateforme de Dialogue Public Privé (DPP) a vu le jour. Elle a été mise en place suivant un décret présidentiel et entre dans le cadre de l'amélioration du climat des affaires à Madagascar. Dotée d'un Comité de Pilotage, la plateforme est l'organe de concertation entre les deux secteurs. Pour le moment, l'une des plus grandes réussites de cet espace est la question relative au remboursement de TVA. Il est présidé par le ministre de l'Industrie et du développement du secteur privé (MDISP). Le secrétariat technique est assuré par l'Economic development board of Madagascar (EDBM). Ce dernier se charge essentiellement du rôle de facilitation et du suivi des résolutions entérinée lors des dialogues qui se tiennent de manière régulière.

© EDBM

www.edbm.gov.mg

PREA

Réformer l'administration

© Ricard Andrianamahana

Le Programme de réforme pour l'efficacité de l'administration (Prea) a été lancé en 2005. Comme son nom l'indique, il ambitionne de rendre efficaces les actions publiques dans l'appui au développement du pays. Rattaché à la présidence de la République, il a entre autres comme mission de coordonner les interventions des différents partenaires techniques et financier en termes d'appui à la réforme du secteur privé. Le projet « Ny Fanjakana ho an'ny Daholobe » – NFD– (une administration au service de tous) s'inscrit dans cet esprit. Le projet veut renforcer l'efficacité et l'intégrité de l'administration publique pour améliorer la délivrance et la qualité de ses services. Les résultats visés concernent en particulier l'amélioration de la planification, de la coordination intersectorielle et du suivi des activités de l'administration publique ; l'amélioration de la gestion des ressources humaines de la fonction publique et de la solde ; l'opérationnalisation du contrôle, du suivi judiciaire des infractions constatées et de la mise en application des sanctions ; et le renforcement de la redevabilité de l'administration vis-à-vis de ses administrés.

BUDGET

Améliorer la transparence budgétaire

C'est un projet très ambitieux qu'a mis en place le ministère des Finances et du Budget, à travers la Direction générale du Budget : asseoir la bonne gouvernance financière par la mise en pratique effective du principe de transparence budgétaire. Pour concrétiser cette approche, « les principaux documents budgétaires, auparavant destinés à une élite technicienne, ont été depuis 2015 traduits dans un langage simplifié, plus compréhensible par le citoyen. Ils sont diffusés par le canal de la société civile, des écoles et universités, des Partenaires techniques et financiers, des ONG nationaux et internationaux, des médias, des institutions et ministères ainsi que des antennes régionales » comme l'explique sur le site web du MFB, Mialy Lanto Razanajato Razafinimanana, Directeur général du Budget. La transparence budgétaire est encore un travail de longue haleine pour rétablir la confiance entre les contribuables et l'administration.

http://www.dgbudget.mg/transparencebudgetaire

Les rôles de l'État, les réformes de l'administration, le climat des affaires… Nos interlocuteurs donnent leur avis sur ces questions épineuses.

Hilda HASINJO

3 questions à…

Rojo RAZAFINDRALAMBO

Économiste et Président du Cercle de réflexion des administrateurs civils (Crac)

Selon vous, l'État, dans sa conception actuelle, est-il un appui ou un frein pour le développement de Madagascar ?

Dans sa forme actuelle, l'État est encore un frein au développement. Certes, la mise en place de guichets uniques, comme l'EDBM, contribuent à faciliter certaines procédures. Mais la lourdeur administrative est un point mort pour la productivité. L'on peut dresser ce constat sans équivoque : l'administration a régulièrement failli à sa mission qui est de trouver des moyens pour faciliter les affaires, malgré les efforts soutenus. Cette défaillance est surtout à mettre au crédit de quelques agents publics qui se contentent de traiter les affaires courantes.

Néanmoins, dans quelle mesure les pouvoirs publics peuvent-ils faciliter la démarche pour les opérateurs économiques ?

L'État doit adopter une politique cohérente pour orienter la vie économique du pays vers un objectif de croissance et de développement. Pour cela, il faut favoriser les investissements et promouvoir les initiatives économiques locales. Pour atteindre ces objectifs, il faut mettre en place des mesures attractives comme la simplification administrative, la sécurité des investissements et des investisseurs, la justice, la facilité des procédures, les infrastructures, etc.

En tant qu'administrateur quel regard portez-vous sur la gouvernance ?

Dans le contexte économique actuel, à forte connotation libérale, l'État doit être un appui pour le développement. Il doit fournir un cadre favorable pour que le secteur privé puisse produire aisément, librement et en sécurité.

Soodesh Satkam CALLICHURN

Ministre du Travail, des Relations industrielles, de l'Emploi et de la Formation

À un tournant important de son histoire, les leaders mauriciens ont pris des décisions fortes. Dans les débuts des années 80, ils ont décidé de ne pas suivre le chemin indiqué par les instances internationales, comme le Fonds monétaire international ou la Banque mondiale en choisissant les propres voies de développement pour l'île. Comme nous le constatons, ce choix est actuellement payant. L'île Maurice a mis en place un État providence qui profite à tous les citoyens. Il faut que Madagascar fasse également des choix importants et stratégiques pour son développement.

Intervention lors du Salon de l'Emploi et de l'entrepreneuriat

Carlos LOPES

Ancien sous-Secrétaire général des Nations unies et secrétaire exécutif de la Commission économique pour l'Afrique

Toutes les parties prenantes sont concernées par le développement. Ainsi, il est impossible de développer l'industrie si seul le ministère de tutelle s'en charge. Une bonne politique industrielle se conçoit et se met en œuvre en étroite collaboration entre l'État et le secteur privé. Dans le passé, ceci n'a pas été le cas pour Madagascar. Une politique industrielle efficiente ne réussira sous condition qu'elle soit une politique réellement nationale. Tous les ministères – agriculture, finances, emploi, travail, formation professionnelle, économie, énergie, notamment – devraient s'y impliquer.

Charles GIBLAIN

Président du Groupement des entreprises franches et partenaires (GEFP)

Il est important d'instaurer un cadre de consultations approfondies entre l'exécutif et le secteur privé en général. Le dialogue public-privé représente un début réellement encourageant dans la mise en place d'une relation de confiance réciproque. Dans ce sens, il y a une nette amélioration indéniable. Ces dialogues, devraient permettre de discuter sur les priorités et les orientations à donner à l'industrie locale. Cependant, l'amélioration du climat des affaires devrait aussi se faire à travers la réforme des groupements et représentations patronaux actuels afin de se faire mieux entendre leur voix lors de certaines prises de grandes décisions.

© Mamy Rael

Toavina RALAMBOMAHAY

Secrétaire général du parti Humanistes et écologique (HEM)

Une pensée politique veut que l'État puisse être un allié de poids pour les opérateurs économiques. Dans le même sens, il doit être une garantie pour ceux et celles qui veulent entreprendre. Heureusement, l'État peut encore influer grandement sur l'économie. À Madagascar, l'administration publique est omniprésente dans l'économie à travers les sociétés dans lesquelles il a des participations publiques (banques, compagnies minières, transport aérien, etc.). Un dispositif assez méconnu de la loi stipule que les Collectivités territoriales décentralisées (CTD) puissent entrer dans le capital des sociétés. Utilisé à bon escient, l'État est donc un levier économique puissant.

Toavina Ralambomahay a donné une conférence sur les sociétés à participation publique à l'Académie nationale malgache en 2016

Entre les lignes

MAURICE : L'EXEMPLE INSPIRANT

Dans le cadre du Salon de l'Emploi et de l'entrepreneuriat 2017, Soodesh Satkna Callichurn, ministre du Travail, des Relations industrielles, de l'Emploi et de la Formation a donné une conférence publique sur le thème « Investir dans la formation : l'exemple mauricien ». Il a notamment détaillé les dispositifs mis en place par l'État mauricien pour les personnes au chômage et pour les jeunes. Le ministre a insisté sur le partenariat efficace établi au fil des années entre l'administration locale et les entreprises issues du secteur privé qui injectent une petite part de leur chiffre d'affaires dans la formation.

DES INVESTISSEMENTS AU COMPTE-GOUTTE

La revue de l'exécution budgétaire présentée par le ministère des Finances et du Budget montre un taux d'exécution budgétaire en deçà des exigences. Seulement 49,03% des indicateurs de performances nationales de l'exécution budgétaire ont été atteints, pour les six premiers mois de 2017. 21% des dépenses prévues pour cette année, dans le budget général de l'État, sont engagés durant le premier semestre.

RSE ET IDD
Pour la croissance durable et inclusive

Iharivelo RANDINIAINA

© Ur-CSR Consulting

« *Croissance inclusive, durable et RSE* ». Tel a été le thème de la deuxième édition du Salon de la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et des Initiatives pour le développement durable (IDD).

INITIATIVES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES Organisée par l'entreprise sociale Ur-CSR Consulting, cet évènement a rassemblé de nombreuses entreprises et exposants. Il s'inscrit comme l'évènement qui mettra en avant les entreprises et leurs engagements pour un développement inclusif. Comme lors de la première édition, le ministère de l'Industrie et du développement du secteur privé (MDISP) a parrainé le salon. Unicef Madagascar, a été le partenaire officiel, la Fondation Friedrich Ebert a également apporté sa pierre à l'édifice. Comme à l'accoutumée des rencontres entreprise-organisations de la société civile- secteur public – grand public concernant la RSE et le développement ont eu lieu dans le cadre du Salon. Le but étant de « *réfléchir ensemble sur la manière dont les parties prenantes peuvent jouer pleinement leur rôle dans le développement et le succès des initiatives sociales et environnementales des organisations* » précise Ulrichia Rabefitiavana, initiatrice de ce salon.

MOBILISATION Au cours de cette deuxième édition, une dizaine de thématique ont été partagées, auxquelles se sont greffés des expositions et des échanges avec le public. « *La forte présence des entités gouvernementales et une forte et des groupements professionnels – qui sont les acteurs clés pour informer et mobiliser le secteur privé pour une l'industrialisation verte et durable – est à souligner* », explique notre interlocutrice. Le concept de RSE commence réellement à d'implanter auprès du secteur privé à Madagascar. Relayé par la plupart des grandes entreprises, il commence à séduire même les structures de taille modeste. Toutefois, les impacts de telles actions doivent être tangibles pour qu'elles soient considérées comme réussies. D'où la nécessité de la tenue de tels évènements.

DÉVELOPPEMENT

ACCROÎTRE LES CAPACITÉS DE RÉSILIENCE DE LA GRANDE ÎLE

Renforcer la résilience, réduire la fragilité et promouvoir la croissance inclusive. Ce sont les axes principaux du programme du Cadre de partenariat pays (CPP). La Grande île a obtenu une ligne de financement de 4 131,4 milliards d'ariary sur quatre ans pour remédier aux conséquences et aux causes de la crise. Le programme comporte huit objectifs. Le renforcement de la résilience et la réduction de la fragilité abordent le développement humain des enfants, l'amélioration des moyens de subsistance des ménages vulnérables, la mise en œuvre d'une décentralisation améliorée et efficace et le renforcement de la transparence et de la redevabilité. Sur le chapitre de la croissance inclusive, le CPP se fixe comme objectifs, l'augmentation de la capacité fiscale pour financer les dépenses sociales et les infrastructures prioritaires, l'amélioration de l'environnement des affaires et l'accès au financement, le renforcement de la productivité rurale et l'amélioration de l'accès à l'énergie et au transport.

COMESA

FAVORISER L'HYDROÉLECTRICITÉ

Madagascar assure actuellement la présidence du Le Marché commun de l'Afrique orientale et australe (Comesa). La Grande île a été choisi pour héberger la formation sur la planification et la conception des petites centrales hydroélectriques. Les Malgaches sont notamment les bénéficiaires d'un tel programme qui est plus que pertinent pour le secteur à Madagascar. En effet, la potentialité en hydroélectricité est peu valorisée. Les études montrent que mois de 2,5% des 7 800 MW de puissance potentielle disponible sont exploités actuellement. Ainsi, la formation initiée par le Comesa est bénéfique pour ces acteurs de l'énergie. L'organisation régionale a signé un protocole d'accord avec l'international Center on Small Hydro Power (ICSHIP), basé à Hangzou en Chine, pour développer de petites centrales hydroélectriques. Le projet vise surtout le milieu rural, justement c'est là que le déficit est important à Madagascar.

DIALOGUE PUBLIC-PRIVÉ

FOCUS SUR LE REMBOURSEMENT DU CRÉDIT DE TAXE SUR LA VALEUR AJOUTÉE (RCTVA)

EFFORTS ET RÉSULTATS DE L'ADMINISTRATION SALUÉS PAR LE SECTEUR PRIVÉ

Le remboursement du crédit de TVA est un sujet qui a été introduit par le Groupement des Entreprises Franches et Partenaires (GEFP) au niveau de la Plateforme de Dialogue Public Privé (DPP). La Plateforme DPP a été mise en place suivant le Décret présidentiel N°2015-915 du 03 juin 2015, dans le cadre de l'amélioration du climat des affaires.

Elle est dotée d'un Comité de Pilotage, organe de concertation entre l'État et le Secteur Privé et est présidée par le Ministre de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé (MDISP) et d'un Secrétariat technique assuré par l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM). Lors de la dernière réunion du Comité de Pilotage DPP, le 7 juin, à la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Antananarivo, le Secteur Privé a reconnu les efforts effectués par l'État et le processus de dialogue continue afin d'en optimiser les résultats. Charles Giblain, Président du GEFP a souligné que « ***des efforts ont été accomplis même si le dialogue ne fut pas toujours facile. Ce sujet (le RCTVA) est l'un des plus positifs traité dans le cadre du DPP »***.

> **« Des efforts ont été accomplis même si le dialogue ne fut pas toujours facile. Ce sujet (le RCTVA) est l'un des plus positifs traité dans le cadre du DPP »**
> **Charles Giblain, Président du GEFP**

REMBOURSEMENT DU CRÉDIT DE TVA : DES SOLUTIONS MISES EN PLACE PAR L'ÉTAT EN CONCERTATION AVEC LE SECTEUR PRIVÉ

Les bénéficiaires du droit à remboursement du crédit de TVA sont : les entreprises admises au régime de Zone Franche, les professionnels de l'exportation, et toute entreprise assujettie à la TVA, réalisant des investissements supérieurs à 100 000 000 d'ariary au titre du mois, portant uniquement sur les immobilisations corporelles, et dont la TVA correspondante s'élève au moins à 20 000 000 d'ariary. La procédure de remboursement des arriérés de TVA passe par deux principales étapes : au niveau de l'administration fiscale (Direction générale des Impôts) pour les études et instructions des dossiers et au niveau du Trésor pour le paiement. L'État a mis en place deux mécanismes pour le traitement des arriérés de TVA :

> La titrisation des créances de TVA antérieures à 2016 à travers les Bons de Trésor Fihary (BTF)

> La mise en place du compte séquestre dédié au remboursement des arriérés de TVA à partir de 2016.

LE MÉCANISME DE TITRISATION DES CRÉDITS DE TVA EN BON DE TRÉSOR FIHARY

Pour maximiser l'impact du remboursement des crédits de TVA antérieurs à 2016 - à travers le mécanisme de titrisation des crédits de TVA- des sensibilisations ont été menées. Le mécanisme de titrisation des crédits de TVA a été mis en place au mois de septembre 2015. Il permet aux sociétés et entreprises disposant d'un crédit de TVA à rembourser, validé par le Service chargé du Remboursement auprès de la Direction Générale des Impôts (DGI), de participer aux émissions de Bons de Trésor Fihary. Les sociétés ou entreprises peuvent : soit attendre l'échéance des BTF, soit les escompter auprès d'une banque primaire. Suivant la Direction du Trésor, au 26 juillet 2017, le montant total de crédits de TVA titrisés en Bons de Trésor Fihary s'élève à plus de 38 milliards d'ariary.

SITUATION DES MONTANTS DES CRÉDITS DE TVA TITRISÉS EN BONS DE TRÉSOR FIHARY AU 24 AVRIL 2017

ANNÉE DE RÉALISATION DE LA TITRISATION	2015	2016	2017
CRÉDIT DE TVA TITRISÉ	10 628 000 000	22 078 000 000	4 487 000 000
MONTANT TOTAL TITRISÉ	37 193 000 000		

En ariary

PROCÉDURES DE TITRISATION EN BONS DU TRÉSOR FIHARY (BTF)

> Dépôt d'une demande de titrisation en BTF de ses crédits de TVA avec les pièces nécessaires auprès de la Direction Générale des Impôts DGI/DRCF/SACR (copie de la carte statistique, copie de la carte fiscale, relevé bancaire)

> Etablissement d'une lettre de consentement adressée à Monsieur le Payeur Général d'Antananarivo (PGA) en quatre exemplaires (formulaire à faire viser auprès de la Direction de la Dette Publique (DDP), correspondant au montant multiple de 1 000 000 d'ariary à titriser en BTF

> Souscription aux BTF auprès du guichet de la PGA avec les pièces nécessaires pour la première souscription (copie certifiée du statut, extrait du registre du commerce et des sociétés, copie de la carte d'identité fiscale, copie certifiée de la carte d'identité nationale valide du mandataire qui fait la souscription, un relevé d'identité bancaire)

> Remplissage d'un formulaire de soumission

> Réception d'une déclaration de recette délivrée par le guichetier

> Réception d'un exemplaire de formulaire de soumission

> Réception d'une lettre de notification au BTF dans un délai de 1 mois

Source : MFB/DGT/DDP/STDI/DIFE

SITUATION GLOBALE DU REMBOURSEMENT DU CRÉDIT DE TVA À LA DATE DU 26 MAI 2017

ANNÉE 2016

DEMANDES DÉPOSÉES	DEMANDES INSTRUITES (RÉCLAMATIONS COMPRISES)		ENVOI POUR PAIEMENT	PAIEMENT EFFECTIF TRÉSOR	ARRIÉRÉS ACTUELS
Montants demandés	Montants instruits	Montants accordés	Montants	Montants	Montants
180 844 882 767,69	163 591 710 904,99	149 685 972 241,81	140 587 198 544,80	137 286 483 492,60	26 351 945 559,71

ANNÉE 2017

DEMANDES DÉPOSÉES	DEMANDES INSTRUITES (RÉCLAMATIONS COMPRISES)		ENVOI POUR PAIEMENT	PAIEMENT EFFECTIF TRÉSOR	ARRIÉRÉS ACTUELS
Montants demandés	Montants instruits	Montants accordés	Montants	Montants	Montants
51 124 726 960,42	36 383 170 661,20	32 520 409 744,20	25 010 218 112,40	24 185 388 259,40	22 251 747 931,02

En ariary

REMBOURSEMENT DES CRÉDITS DE TVA À PARTIR DE 2016 VIA LE COMPTE SÉQUESTRE : PROCESSUS EN BONNE VOIE.

Le secteur privé a montré sa satisfaction par rapport à l'effectivité du remboursement des crédits de TVA à partir de 2016 et a félicité particulièrement la Direction Générale des Impôts (DGI) pour ses efforts dans l'instruction des dossiers. En effet, le traitement des dossiers concernant le remboursement de crédit de TVA a tenu une place particulière dans les priorités de la DGI. A titre d'exemple, les 1 858 dossiers en instance de traitement et répertoriés au début de l'année 2016 ont été traités en intégralité au mois de Juin 2016. De même, 90,02% des demandes reçues en 2016 ont été instruites dont 91,37% ont été acceptées. (*voir tableaux ci-dessus*).

Pour le traitement des dossiers de remboursement des crédits de TVA, les entreprises sont classées par catégorie suivant les risques identifiés par la DGI : catégorie verte (sans risques majeurs) – catégorie jaune (risque moyen) et catégorie rouge (avec risques majeurs).

Par ailleurs, afin de clarifier les règles de remboursement du crédit de TVA aussi bien pour l'Administration que le Secteur Privé, un guide des usagers pour le remboursement de crédit de TVA a été élaboré par les deux parties avec l'appui de l'EDBM **http://www.impots.mg/public/upload/pdf/RCTVA-flyers-012017-_280.**

Un guide concernant les procédures de titrisation en Bons de Trésor Fihary est également en cours de production fixant les délais (à titre indicatif) de traitement des dossier.

DÉLAI DE TRAITEMENT DES DOSSIERS DE REMBOURSEMENT DE LA DGI

	PRÉVU PAR LES TEXTES	2016	2017
CATÉGORIE VERTE	15	12	10
CATÉGORIE JAUNE	40	20	18
CATÉGORIE ROUGE	60	40	40

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
Dina ANDRIANTEFINIRINA, Chargée du Dialogue Public-Privé | dina.andriantefinirina@edbm.mg

LE MOT DU DGI
IOURI GARISSE RAZAFINDRAKOTO

« Mieux servir les entreprises de bonne foi»

Dans un contexte budgétaire contraint qui nécessite des arbitrages souvent douloureux, l'amélioration de l'effectivité des remboursements des crédits de TVA est la démonstration que la Direction générale des impôts accorde une priorité à la qualité du service qu'elle rend aux usagers.

En complément d'une lutte plus efficace contre la fraude, l'amélioration de la qualité du service rendu aux entreprises de bonne foi, du respect de leurs droits et une plus grande transparence contribuent à des conditions de concurrence équitables.

Notre stratégie est simple : elle consiste à mieux servir les entreprises de bonne foi tout en luttant de manière déterminée contre celles qui ne paient pas leur juste part à la communauté *malagasy*. Notre ambition est de ramener dans le droit chemin le trop grand nombre d'entreprises aujourd'hui défaillantes, afin d'augmenter l'espace budgétaire nécessaire au financement du développement du pays, lui-même facteur de compétitivité des entreprises citoyennes.

Dans cette optique, afin de faciliter les demandes de remboursement par les entreprises et d'améliorer la transparence de leur traitement par l'administration, la DGI va mettre en place une plateforme informatique au travers de laquelle les entreprises pourront non seulement déposer en ligne leurs demandes de remboursement de crédits de taxe mais également suivre en temps réel les différentes étapes du traitement.

Olivier JAOMIARY
Directeur général de la Jirama

“Le **changement** n’est **pas** une **question d’individu,** il concerne **tout le monde**”

Style de management anglophone, vitesse d’exécution, culture des résultats, etc. le nouveau DG de la Jirama détonne. Pour nous, il a accepté de retracer ses trois mois à la tête de la société d’État.

Hilda HASINJO & Andriamanambe RAOTO Nirilanto RAMANAMISATA

VOUS ÊTES À LA TÊTE DE LA JIRAMA DEPUIS TROIS MOIS. QUEL BILAN TIREZ-VOUS DE CET EXERCICE ?

Ma mission est inscrite dans le cadre du Projet d’amélioration de la gouvernance et des opérations dans le secteur de l’électricité (Pagose). Avec le soutien de la Banque mondiale, le gouvernement a mis en place ce projet avec un financement s’élevant à 65 millions de dollars. Il sera axé sur le renforcement de la planification et du développement du secteur électrique ainsi que des études de viabilité financière, l’investissement pour appuyer la mise en œuvre du plan d’amélioration de la gestion et les études pour le court terme. En guise de bilan provisoire, je peux dire que nous avons respecté le planning établi en termes de réalisation. Ce programme inclut la révision des prix, la gouvernance et l’amélioration de nos installations. Pour ces éléments, l’échéance fixée était cette année 2017. Dans certains volets, nous avons même pris une longueur d’avance. Tel est le cas, par exemple, en ce qui concerne la gouvernance et pour les actions d’assainissement. Sans avoir investi de manière importante dans les infrastructures et le réseau, nous avons pu également alléger et contenir les coupures d’électricité, même s’il y a encore des points à améliorer. Nous avons mis l’accent sur le fait de « travailler mieux », tout en développant la cohésion d’équipe et tout en nous souciant davantage de la qualité de service que nous offrons à nos abonnés. L’instauration de suivi rigoureux nous a permis d’obtenir ce résultat. C’est encourageant pour la suite.

DEPUIS QUELQUES SEMAINES, LES APPELS D’OFFRE NATIONAUX SUR LES POSTES DE DIRECTEURS ONT ÉTÉ LANCÉS. VOUS AVEZ OUVERT LA PORTE AUX CANDIDATURES VENANT DE L’EXTÉRIEUR DE LA JIRAMA…

Effectivement, cela s’inscrit dans le cadre de la bonne gouvernance prônée depuis des années. Les recrutements du personnel de rang de directeurs vont continuer et s’ouvriront à l’extérieur de la Jirama par voie d’appels d’offres. Cela a suscité un certain mécontentement de la part syndicats des employés, mais j’estime que cette décision est dans la continuité des actions de redressement effectuées auparavant. Nous devons trouver les meilleurs éléments pour remettre à flots la Jirama et le leadership est un aspect très important. Bien entendu, nous ne négligeons pas les compétences à l’interne. D’ici la fin du mois d’août, je pense que nous aurons recruté ces directeurs. Les offres ont déjà été publiées dans les quotidiens malgaches. Ce qui est un gage de transparence. Il faut apporter un peu de sang neuf dans l’équipe pour accélérer le changement.

IL Y A QUELQUES SEMAINES, VOUS AVEZ ANNONCÉ UNE HAUSSE DES TARIFS. LA PILULE A EU DU MAL À PASSER AUPRÈS DES ABONNÉS.

En ce qui concerne la hausse du tarif de consommation, elle rentre dans le cadre de la série de mesures que nous devons prendre d’ici 2020. Je l’ai souligné lors de ma prise de fonction : il est important que la Jirama revienne à l’équilibre opérationnel et améliore sa situation financière d’ici cette échéance. Cela passe nécessairement par la révision des prix et la réduction des coûts. Nous avons déjà commencé à réviser les prix à hauteur de 7,5%. Néanmoins, je tiens à souligner que nous n’allons pas toucher à la tranche sociale. Pour ce qui est des demandes de raccordement en souffrance, nous somme sur le point de les traiter. Nous nous attaquons actuellement à celles concernant l’année 2012. Cela correspond à la mise en place de près de 30 000 nouveaux compteurs d’ici un an, comme je l’ai promis. Il est important de rappeler que la Jirama est une société à vocation commerciale. Le retour de la profitabilité passe par l’accroissement de ses offres. La culture clients doit dorénavant être une priorité. Justement sur le plan de l’approvisionnement, les systèmes hybrides ont commencé à être mis en place, par exemple à Maevatanàna. C’est un dispositif qui permet de réduire considérablement la consommation en gasoil et de rendre les installations et leur exploitation moins coûteuses. Il faut cependant prendre en considération le fait que la mise en place de telles infrastructures prend entre six à douze mois. Les générateurs existants seront transformés en hybride. Dans d’autres cas, nous ferons appel à de nouvelles unités pour réduire les coûts.

VOUS ÊTES CONNU EN TANT QUE SPÉCIALISTE EN RESSOURCES HUMAINES ET EN ORGANISATION. QUELLES SONT LES TOUCHES QUE VOUS AVEZ APPORTÉES DANS L’ORGANISATION ET EST-CE QUE LA MAYONNAISE PREND ?

La question doit être posée aux observateurs ! Ce n’est pas ma première expérience en termes de *general management*. Ma méthode se base sur deux piliers : la confiance et la simplicité dans la communication. En contrepartie, beaucoup de responsabilités incombent à celui ou celle en qui je place cette confiance. Dans ce sens, je prône la tolérance zéro. Nous avons dû nous séparer de beaucoup de personnes, depuis que j’ai été investi à ce poste, pour des questions de manque de confiance ou de faible réactivité. Par exemple, les coupures d’électricité sont des lignes rouges à ne pas franchir. Et quand elles surviennent, je suis en droit d’en savoir les causes et, surtout, j’exige une forte réactivité de la part de mes collaborateurs pour solutionner les problèmes. Dans ce sens, il faut faire un choix : la vitesse de l’exécution passe souvent devant la qualité du travail, pour parer aux plus urgents. Le changement est un travail qui incombe à tout un chacun et les personnes autour de moi connaissent mes exigences : travailler vite et bien tout en maintenant une certaine rigueur. Il faut mener le changement autour d’un noyau dur et le traduire en termes de culture de l’entreprise. La culture du résultat va devenir une culture de la Jirama. Certes, elle ne va pas se concrétiser tout de suite, mais nous y travaillons. Les gens me reprochent de travailler à mille à l’heure, mais j’essaie de fédérer tout le monde autour de /…

.../ ce projet. Le changement n'est pas une question d'individu, il concerne toute l'équipe.

VOUS VENEZ DU SECTEUR PRIVÉ, LA TRANSITION DANS UN TEL MASTODONTE COMME LA JIRAMA – AVEC LA LENTEUR QUE CELA IMPLIQUE – S'EST FAIT DE QUELLE MANIÈRE ?

Il y a eu une certaine crainte de la part des syndicats sur ce point. Ils ont eu peur que je ne sache pas comprendre et dompter les rouages du secteur public. Mais à vrai dire, il n'y a pas beaucoup de différence. En termes de gestion, la Jirama adopte un système plus proche du secteur privé que celui du secteur public. Ce qui est, pour moi, un environnement familier. La politique que j'ai entreprise s'est basée sur la performance, l'attitude et le résultat. Il est important de souligner que la Jirama possède dans ses rangs des techniciens hautement qualifiés que les autres sociétés d'État dans d'autres pays africains qui nous envient. J'ai l'habitude de dire que tout ce qui devrait se faire, doit se baser sur les performances.

VOTRE VISION POUR LA JIRAMA COLLE-T-ELLE AVEC LES RÉALITÉS ACTUELLES DE LA COMPAGNIE ?

Je peux dire que j'ai eu de la chance en arrivant à la tête de la Jirama. Le contexte en vigueur m'a permis de travailler plus vite et d'asseoir ma vision et mon leadership. La technologie, l'environnement économique et la volonté politique de procéder à de grandes réformes sont autant de facteurs positifs pour nous. Il ne faut pas omettre l'ouverture actuelle avec le monde extérieur pour ne citer que la Chine, avec sa technologie qui veut devenir un leader mondial en matière d'énergie renouvelable après le retrait des États-Unis. Nous avons déjà investi beaucoup de notre capital-temps dans chacun des problèmes inhérents à la compagnie et je pense que d'ici trois à quatre ans, nous allons pouvoir en récolter les fruits, en corrigeant les imperfections bien entendu. Limiter les pertes en production, que cela soit dans le secteur eau ou électricité, reste l'un des plus grands défis. Les pertes liées au transport de l'électricité atteignent 30%, si le seuil international toléré est de 10% dans cette statistique, les pertes dites « non techniques » – généralement dues aux vols de courant – tournent autour de 15% de l'énergie produite. Ce qui constitue un gouffre important et un déficit inacceptable. Elle est surtout imputable à la vétusté des outils de production. Or rénover tout le matériel prendra du temps. La modernisation du parc matériel doit s'accompagner d'un immense travail à l'interne. On doit également stabiliser la production. L'équipe de la Jirama est compétente. Elle bénéficie de l'appui venant de tous horizons. Je pense que nous pouvons atteindre la vision qui est de redresser cette société. Ce qui me fait dire que la réalité est vraiment cohérente avec ma vision.

EN 2015, MADAGASCAR A ÉTÉ CLASSÉ DERNIER DANS LE *DOING BUSINESS* PUBLIÉ PAR LA BANQUE MONDIALE, DANS LE REGISTRE DU RACCORDEMENT À L'ÉLECTRICITÉ. OR SI L'ON VEUT ATTIRER LES INVESTISSEURS, LE FACTEUR ÉNERGIE EST PRÉPONDÉRANTE, TOUT COMME SON COÛT. N'Y VOYEZ-VOUS PAS UNE INCOHÉRENCE EN TERMES DE POLITIQUE ?

Le coût de l'énergie en Afrique australe, selon la Communauté de développement d'Afrique australe (Sadc) varie de 11 à 17 cents actuellement. Le prix appliqué à Madagascar n'arrive même pas à ce niveau-là. Ces coûts varient selon que la source d'énergieest thermique ou hydroélectrique. Madagascar utilise essentiellement de l'énergie thermique qui constitue deux tiers de son parc énergétique. Pour pallier ce problème énergétique, je pense que nous pouvons, à court terme, avoir recours à l'énergie solaire. Sur le long terme, le développement d'une politique énergétique basée sur l'hydroélectricité est primordial. Nous en avons les ressources nécessaires en termes de sites exploitables. D'ailleurs, le projet de construction du barrage de Sahofika est en bonne voie. Le 2 décembre 2016, un accord de projet a été signé au cours de la Conférence des bailleurs par le groupe international de BTP Eiffage, le groupe panafricain de production et de distribution d'eau et d'électricité Eranove, et la société malgache Hydro ingénierie études et réalisations (Hier) avec le ministre de l'Énergie et des Hydrocarbures. Le projet Sahofika permet d'accroître la capacité de production d'électricité du pays, estimée à 300 MW installés pour 200MW effectivement disponibles et 165 MW en période d'étiage. La mise en branle d'un tel projet nous donnera des opportunités de réduire considérablement le prix de l'électricité qui est déjà très en deçà du prix appliqué en Afrique australe.

LA DERNIÈRE LOI DES FINANCES RECTIFICATIVE (LFR) PRÉVOIT ENCORE UNE ENVELOPPE D'AIDE QUI SERA ALLOUÉE À LA JIRAMA, MALGRÉ LES DÉCLARATIONS. POURQUOI UN TEL TRAITEMENT ?

Ces subventions ne correspondent ni plus ni moins qu'aux pertes enregistrées par la compagnie. D'où la nécessité de revenir le plus rapidement à l'équilibre opérationnel, pour que le contribuable n'ait plus à débourser de sa poche le déficit subi par la Jirama.

LA PÉRIODE D'ÉTIAGE EST REDOUTÉE PAR LES FORCES PRODUCTRICES DU PAYS. COMMENT LA JIRAMA COMPTE-ELLE L'AFFRONTER CETTE SAISON ?

La majeure partie de la force productrice du pays est raccordée au Réseau interconnecté d'Antananarivo (RIA). Nous avons mené des travaux importants depuis quelques mois pour que les déficits soient résorbés. Les besoins en périodes de pointe sont de l'ordre de 230 MW, alors que le réseau fournit près de 243 MW. Même si la prudence est toujours de mise, l'ensemble des mesures prises nous permettra d'affronter sereinement l'intervalle de l'étiage. Comme vous l'avez indiqué, le budget alloué par l'État nous aidera à avoir une marge de manœuvre.

Les comptes ne sont pas bons

Comptes publics de 2009 à 2011

+40% • **Fêtes et cérémonies**
Accroissement moyen des dépenses de **40%**, de 4,4 à **6 milliards ariary**

+15% • **Carburant**
évolution des dépenses de **15 %**

+38,5% • **Indemnités de mission intérieure**
De 7,14 à plus de **9,89 milliards ariary**

+73,5% • **Fonds spéciaux**
De 5,48 à **9,51 milliards ariary**

+33,4% • **Redevances téléphoniques mobiles**
De 4,9 à plus de **7,31 milliards ariary**

129 • **Services opérationnels d'activité**
Nombres de services créés par le ministère d'État en charge des Relations avec les Institutions

+198% • **Dépassement de crédit**
De 24,79 à **73,97 milliards ariary**

402,548 milliards ariary • **Déficit**
En 2009

-0,71% • **Comptes particuliers du trésor**
Des déficits de 147,64 à **146,58 milliards d'ariary**

50% • **Marchés publics**
Taux de non-conformité sur les marchés publics en 2012

Source : Rapport public sur l'exécution des Lois des Finances en 2009, 2010 et 2011 de la Cour des Comptes

Dr. Eva RANIVOHARILANTO
Chef du service de la Santé oculaire, auditive et bucco-dentaire, ministère de la Santé Publique

« La **qualité du sel** est un **problème** de **santé publique** »

Il trône discrètement sur nos tables ainsi qu'en cuisine, sans que nous ne prêtions réellement attention à sa qualité. Le sel est l'un des produits de base les plus utilisés dans l'alimentation.

Misaina RAKOTONDRATSIMA
Nirilanto RAMANAMISATA

COMMENT EST LA QUALITÉ DU SEL À MADAGASCAR ?

Trois principaux acteurs produisent du sel produisent dans la Grande île : la Compagnie salinière de Madagascar (CSM) à Antsiranana, qui est le plus grand producteur du pays, les saliculteurs du Menabe, qui produisent en quantité moyenne, et, enfin, les petits artisans de Toliara. La qualité du sel dépend entièrement des moyens à disposition des producteurs. Il est sûr que certains omettent quelques processus fondamentaux. Les artisans dans les marais salants ne produisent pas du sel comme les industriels, par exemple. Mais en général, le sel présent à Madagascar est de bonne qualité, même si certaines productions sont encore perfectibles.

LA PRODUCTION SALINIÈRE LOCALE SE CONFORME-T-ELLE AUX EXIGENCES SANITAIRES ?

Nous avons adopté un décret autour de l'ajout d'iode et de fluor dans le sel, afin d'apporter ces éléments essentiels aux Malgaches. Cela profitera à la santé publique. De nombreuses personnes sont touchées par le goitre qui correspond à l'augmentation de volume de la thyroïde et la grande majorité des Malgaches ont une mauvaise dentition. Or, en même temps, 95% de la population consomme du sel au quotidien. L'idée paraissait logique. Nous avons donc pris cette initiative.

CETTE DÉCISION EST-ELLE APPLIQUÉE PAR TOUS LES PRODUCTEURS ?

Certains appliquent la recommandation, d'autres l'ignorent tout simplement. Le rajout d'iode et de fluor à la production entraîne une hausse du prix de revient. Quelques petits producteurs passent outre cette mesure pour des raisons de profits « immédiats ». Ils veulent vendre le plus rapidement possible sans passer par cette étape qui leur couterait plus cher, aussi bien en temps qu'en argent. Le rajout de ces éléments demande environ 9 à 10% du prix du sel en produit fini. Je ne peux me prononcer sur les véritables raisons qui les poussent à agir ainsi mais je pense qu'ils ne veulent tout simplement pas perdre du temps à ajouter de l'iode et du fluor. Ce qui m'étonne, c'est que certains d'entre eux produisent du sel depuis plus d'une cinquantaine d'années. À l'occasion d'un atelier que nous avons organisé sur ce sujet, les petits producteurs hostiles au sel iodé fluoré nous ont demandé de les aider techniquement. Il est clair que le texte impose l'ajout de ces éléments. C'est aussi valable pour le sel importé qui représente environ 1% du sel vendu sur le marché. Une mesure obligeant les importateurs à respecter les textes en vigueur devrait être également prise.

LES TEXTES NE PRÉVOIENT-ILS PAS DE SANCTIONS CONTRE LES CONTREVENANTS ?

Certains produits affichent des logos SIF (Sel Iodé et Fluoré). Pour d'autres, c'est à peine si le sel contient un élément, mais en très petite quantité. Ce qui ne respecte pas la mesure imposée ni la teneur requise. Pour contrer l'utilisation abusive du logo SIF, nous avons édité une note contraignant les producteurs d'emballages à n'octroyer d'emballages aux saliniers qu'après présentation d'une autorisation attestant que leur produit remplit les exigences sanitaires imposées par la loi. Nous avons impliqué ces principaux producteurs d'emballages SIF dans le processus, ainsi que le SIM. Nous les avons sensibilisés sur l'intérêt de cette mesure pour la santé publique. Les chiffres font froid dans le dos : plus de 95% des Malgaches ont une mauvaise dentition. Cette mesure représente le dernier espoir pour la population de consommer du sel iodé et fluoré.

N'Y-A-T-IL PAS DE CONTRÔLES DES AUTORITÉS AUSSI BIEN A PRIORI QU'A POSTERIORI ?

L'Agence de contrôle de la sécurité et de la qualité des denrées alimentaires (ACSQDA) effectue désormais des contrôles et des vérifications. Cependant, des failles existent toujours. Le ministère du Commerce a pris part au processus en effectuant, de son côté, des contrôles et des prélèvements inopinés auprès des commerces de proximité.

QUEL BILAN POUVEZ-VOUS DRESSER DEPUIS LA MISE EN PLACE DE CE DISPOSITIF ?

Pour l'iode, les retours que l'on a eus, indiquent un résultat globalement. Par contre pour le fluor, il est assez difficile de se prononcer. Nous avons aidé les producteurs pendant deux ans, à partir de 2005. Une fois cette période écoulée, ils sont devenus autonomes. En 2013, nous avons alors obtenu un fonds de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) pour effectuer une évaluation. C'est ainsi que nous avons appris avec stupéfaction que des producteurs que nous avons accompagnés, ont abandonné le *process* depuis 2008. Notons que les pays qui ont pris cette mesure et adoptés la démarche, tels que ceux d'Amérique latine et la plupart des pays asiatiques, ont obtenu un résultat très positif.

QUELLES SERONT LES ACTIONS INITIÉES POUR REMETTRE À L'ENDROIT CETTE POLITIQUE DE L'IODE ET DU FLUOR ?

Les producteurs ont demandé notre contribution pour qu'ils puissent se procurer de l'iode et du fluor. Ce qui est actuellement impossible. Cela ne fait pas partie de notre politique. Ils doivent s'engager car il s'agit de leur fonds de commerce. Globalement, nous pensons qu'il ne s'agit pas d'un problème d'argent ou de fonds. Quand les additifs étaient fournis gratuitement, certains ne les utilisaient pas. Le problème se situe donc ailleurs. D'autant plus que les importations d'iode et de fluor ne paient pas de taxe douanière. Néanmoins, nous devons renforcer la communication sur l'importance de ces additifs, notamment auprès des producteurs. Les efforts sont à faire sur les contrôles et les vérifications. Une partie de la communication doit porter sur la vulgarisation de l'utilité des additifs dans le sel. Certaines fausses idées circulent selon lesquelles l'iode entraînera l'hypertension. Ce qui est complètement faux. Techniquement, désormais les antennes régionales du ministère de la Santé, environ 50% des laboratoires dans les régions sont équipés pour les contrôles du sel avec un personnel qualifié.

Texto

AGROINDUSTRIE
SEL QUE J'AIME

Depuis des millénaires, le sel alimentaire est un ingrédient aux propriétés multiples qui a su se rendre indispensable dans la cuisine, mais aussi aux grands groupes agroalimentaires qui ne peuvent plus s'en passer. Néanmoins, la présence de plus en plus invasive du sel dans l'alimentation inquiète les pouvoirs publics même si, parfois, il est le garant de la stabilité microbiologique des produits de charcuterie et des fromages. Cette problématique est universelle même pour la Grande île. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) estime que la consommation de sel ne doit pas dépasser cinq grammes par jour.
Sur un autre versant, les autorités sanitaires préconisent le sel comme un médium pour l'iodation, ce procédé qui consiste à enrichir en iode le sel destiné à la consommation et c'est une stratégie efficace pour augmenter l'apport d'iode au niveau de la population. Les objectifs

de santé publique qui consiste à réduire l'apport de sel et à augmenter l'apport d'iode moyennant l'iodation du sel sont compatibles, car la concentration d'iode dans le sel peut être ajustée en fonction des besoins. Il est indispensable de contrôler la concentration d'iode dans le sel et le bilan iodé de la population pour s'assurer que les besoins de celle-ci sont couverts sans toutefois être dépassés.

LE MARKETING MODERNE

Un grand défi culturel

Comment inculquer la culture marketing dans les habitus des entreprises, de grande ou de petite taille ? C'est encore un grand défi lié à une certaine approche culturelle et temporelle.

Hervé RAZAFINDRANAIVO,
Directeur Marketing et Communication, ISCAM

Un récent rapport de stage d'un élève sortant en Master fait état d'un besoin croissant de développer la démarche marketing dans son entreprise d'accueil. Il s'agit de l'énième recommandation faite par un humble étudiant en marketing à une société de moyenne taille à Madagascar. Pourquoi cet éternel cri qui ne trouve écho chez nos dirigeants d'entreprise ?

NOUVEAUX GÉNIES Dans la Silicon Valley, petit village de la Californie désormais célèbre tant pour ses entreprises multinationales spécialisées dans les nouveaux médias que pour ses start-ups en tout genre, les nouveaux génies de l'entrepreneuriat et du marketing bouleversent les pratiques traditionnelles de management. Les nouvelles technologies, les us et pratiques qu'elles ont engendrés, les exigences clientèles, l'accélération des temps de décision et de consommation ont obligé les marketeurs à imaginer un marché virtuel, presque futuriste, pour être capables d'anticiper les besoins dans le futur immédiat et même au-delà. Si dans sa version la plus poussée connue jusque-là, le marketing consiste à créer des marchés avec de nouveaux produits, les pratiques actuelles consistent à vendre des produits qui n'existent même pas encore. Un véritable défi paramétré par le temps, le savoir et les matières.

COMMUNICATION VS PRODUIT Les entreprises malgaches, notamment de tailles moyennes et inférieures, doivent faire face à plusieurs défis caractéristiques du marché local : un système de production et de consommation au ralenti, des clients largement moins exigeants qu'il le faut, une capacité d'achat et donc de vente limitée et aléatoire. Il s'agit souvent d'un marché imprévisible, hétérogène et complexe. Avec d'autres paramètres, comme l'insuffisance d'expert marketing, cette situation développe un réel handicap quand les managers assimilent le marketing à la promotion du produit : l'essentiel du travail consiste à créer un produit pour ensuite forcer sur la communication et espérer en créer un marché avec. De grandes entreprises elles-mêmes tombent dans ce piège en réadaptant certains produits en déclin, le temps de rénover ou de faire faillite.

LA DUALITÉ INTUITION-RISQUE Des études effectuées en 2016 sur le profil d'un bon marketeur sont unanimes : les personnes qui réussissent le plus dans ce domaine sont paradoxalement celles qui développent et utilisent à bon escient leurs intuitions, celles qui ont un quotient émotionnel (défini comme notre capacité à utiliser au mieux nos émotions et notre intuition. Cette notion a été popularisée par le journaliste américain Daniel Goleman) largement plus développé que le commun des mortels; ce qui rend caduque l'ancienne approche où on repose tout sur la spéculation de données. Certes, les décisions prises devront être fortifiées par des chiffres, mais l'évaluation des risques sont tellement de plus en plus difficiles que seules de fortes capacités d'accumulation et de traitements intelligents d'informations peuvent faire la différence. Ce qui remet l'homme et la culture au centre de toutes les décisions. Cette dualité laisse sans doute une lueur d'espoir aux entrepreneurs malgaches qui ne connaissent que trop bien la pression des facteurs temps et marché pour pouvoir attendre l'exhaustivité des données avant de prendre une décision. Encore faut-il que l'on doive faire preuve d'un extrême bon sens et de courage pour y arriver. Ce qui laisse en tout cas ouvrir le débat sur le degré de confiance que les managers doivent ou non accorder à leur marketeur, le marketing étant définitivement une science relative, très relative.

© Mamy Randrianasolo

CHOCOLAT DE TERROIR

Le paradis des papilles

Le terroir est la rencontre d'un sol, d'un sous-sol (la roche mère), d'un climat et d'un savoir-faire ancestral. Et à ce titre, on peut dire que le chocolat malgache a bien de la chance. La production locale est considérée comme l'un des meilleurs – si ce n'est le meilleur – au monde. La Chocolaterie Robert a largement contribué à cette réputation internationale.
Aujourd'hui, elle pousse encore plus loin le concept de « chocolat fin » avec ses chocolats de terroir : la production de Brickaville, dans l'Est de l'île, et des terroirs d'Ambanja, particulièrement Ottange, Maliolio et Ambodivato qui se trouvent à l'intérieur même de la plantation. Le cru de Brickaville s'illustre par des notes épicées et boisées. Le chocolat de Maliolio un chocolat fort en tempérament, comme son terroir.
Suivant ce dernier, on enregistre une grande diversité dans les arômes et c'est l'objectif de la Chocolaterie Robert dans ses recherches. Ces deux crus ont de quoi ravir les fans de chocolat, c'est-à-dire à peu près tout le monde. L'Academy of Chocolate ne s'y est pas trompée en attribuant une médaille d'or et quatre d'argent pour la chocolaterie Robert.
www.chocolaterierobert.com

ENVIRONNEMENT

AMBATOVY RECOURT À LA TECHNOLOGIE DE TÉLÉDÉTECTIONS

Déterminer le taux de déforestation à partir des images satellitaires et mesurer ainsi l'efficacité de ses activités de conservation. Pour y arriver, Ambatovy a recours à la technologie de la télédétection. Les résultats des analyses validés avec ses partenaires ont démontré que le taux de déforestation annuel est de 0,20% pour les zones de conservation qui est deux fois plus bas que celui des aires protégées aux alentours. Tandis que ceux du CFAM et de Torotorofotsy sont respectivement de 0,49% et de 0,63%. Ces résultats permettront à Ambatovy de calculer les gains obtenus dans les sites de compensation et prendre des mesures correctives à mener ultérieurement dans la lutte contre la déforestation causée par des pressions anthropiques. Les images sont prises tous les trois ans et celles de 2017 seront étudiées en comparaison avec celles de 2014.

MARCHÉ PÉTROLIER

RUBIS FAIT MAIN BASSE SUR UNE PERLE

C'est une transaction qui a fait un grand bruit. Le groupe de distribution et de stockage de produits pétroliers Rubis a annoncé jeudi avoir réalisé l'acquisition des sociétés du groupe Galana, premier distributeur de produits pétroliers de Madagascar. Rubis n'est autre que la maison mère de Vitogaz – entreprise membre du SIM – leader local sur le marché de la distribution de gaz. Déjà présent à la Réunion (SRPP) dans la distribution de produits pétroliers (240 000 m³), Rubis, à travers l'acquisition du groupe Galana, accroît fortement sa présence en distribution de carburants et fiouls dans l'océan Indien. La massification des volumes opérée dans cette zone en croissance devrait permettre de générer à terme des économies d'échelle (négoce et shipping). Avec 260 000 m³ de produits pétroliers distribués en 2016, Galana est actif sur les principaux segments de marché : réseau (71 stations-service), commercial (notamment secteurs minier et production d'électricité), GPL et lubrifiants.

Karine Mialy RABARIJOHN

Créatrice de la marque Kamira

Que du **chemin parcouru** depuis une année !
La marque **Kamira s'agrandit** et **s'affirme** de plus en plus sous **l'impulsion** de la **jeune et talentueuse** styliste. Portrait.

Andriamanambe RAOTO
Nirilanto RAMANAMISATA

PERSÉVÉRANCE

Dans tout ce que l'on entreprend, il faut de la persévérance. Souvent, on ne réalise pas son entreprise aussi facilement qu'on le pense. L'entrepreneuriat n'est pas le long fleuve tranquille, la carrière riche en succès que les observateurs l'imaginent. Il est marqué par les échecs qui sont autant d'apprentissages que les réussites. Il faut persévérer même si c'est difficile et même si ce n'est pas gagné d'avance. La persévérance est un passage inévitable pour atteindre le succès.

AMBITIONS

L'ambition est l'une des valeurs clefs dans l'entrepreneuriat. J'ai pour habitude de dire qu'il est important de viser haut et qu'il faut afficher et énoncer clairement ses ambitions qui se travaillent et qui se cultivent au fil des années. Dans ce sens, sans objectifs on ne peut pas avancer efficacement. Les objectifs permettent de savoir on ira et avec quelles ressources et avec quelles personnes. Néanmoins, malgré les ambitions élevées, il faut afficher une certaine humilité.

DÉFIS

Beaucoup de personnes échouent dès le départ de leur mission à cause de leur faible goût pour les défis. Je pense que le fait de se mettre en danger et sortir de sa zone de confort sont inévitables pour réussir. J'estime qu'il faut prendre des risques et qu'il faut savoir saisir les opportunités qui se présentent. Dans le cas contraire, on pourrait regretter ultérieurement. Relever les défis doit faire partie du caractère si l'on veut sortir du lot.

EXIGENCE

Ceux et celles qui travaillent avec moi ainsi que mon entourage le savent, je suis particulièrement exigeante et je suis intransigeante en termes de qualité de délai et de savoir-être. Cela s'explique assez aisément : on me voit par le prisme de mes produits. Ces derniers doivent respecter un certain savoir-faire. D'où le besoin constant de beaucoup de rigueur. Dans une dynamique de groupe, l'exigence permet de s'appuyer sur la fierté de participer à la réussite de l'entreprise.

VOYAGE

J'aime découvrir de nouvelles personnes et de nouvelles cultures. Quand on voyage, on est curieux de voir ce qu'il y a ailleurs et de saisir l'essence de la culture des autres. Dans le domaine de la création, il est très important d'être régulièrement en contact avec de nouvelles choses et s'y inspirer. On doit s'inspirer de diverses choses. Les voyages sous-entendent la découverte d'autres façons de vivre et de penser, et ils forment également la jeunesse.

BIO FLASH

Karine Mialy Rabarijohn est à l'origine de la griffe Kamira qui, depuis 2009, s'impose progressivement sur la scène locale et surtout régionale. Fille d'un père qui œuvrait déjà dans le milieu de la création, elle a lancé et peu à peu professionnalisé son atelier de création vestimentaire. Depuis l'année 2016, la marque Kamira est plus en plus présente dans la région océan Indien. Depuis cette année, la créatrice a son équipe et travaille étroitement avec Hazovato.

L'EDBM VALORISE LES ATOUTS DU PAYS

L'EDBM MONTE EN PUISSANCE DANS LA MISE EN ŒUVRE DE SA MISSION PREMIÈRE DE PROMOTION ET DE FACILITATION DES INVESTISSEMENTS.

En tant qu'Agence de Promotion des Investissements (API), cet outil institutionnel du gouvernement a pour vocation de booster la croissance économique en adoptant une approche pragmatique basée sur le ***« double ciblage »***. Cette démarche consiste à cibler, d'un côté les secteurs d'activités prioritaires dans lesquels Madagascar possède des avantages comparatifs, et de l'autre côté, les investisseurs œuvrant dans ces secteurs et potentiellement intéressées par faire des affaires à Madagascar.

focus

92 des sociétés dans le secteur textile ont leur agrément d'entreprises franches

54,34% ont adhéré à des groupements du secteur privé comme GEFP et Textile Mada.

AVANTAGES COMPARATIFS

Concrètement, chaque partie – aussi bien les multinationales que les opérateurs locaux – devrait profiter des bénéfices des nombreuses opportunités d'investissements dans les secteurs à fort potentiel de croissance comme l'agribusiness, l'énergie, les infrastructures, les mines, le textile et habillement, les services utilisant les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ou encore le tourisme. ***« Madagascar possède des atouts indéniables, mais ils ne sont que faiblement exploités. C'est pourquoi, la promotion joue un rôle considérable afin d'attirer les IDE vers les secteurs prioritaires et dans lesquels le pays possède des avantages comparatifs »***, explique Johary Rajosefa, Directeur des Services aux Investisseurs (DSI) au sein de l'EDBM. ***« Par ailleurs, l'accompagnement des opérateurs et porteurs de projets locaux dans la recherche de nouveaux marchés ou de partenaires d'affaires constitue un maillon essentiel pour booster l'entrepreneuriat malgache »*** enchaine-t-il.

LE TEXTILE, LE TOURISME ET LES TIC ENREGISTRENT UNE CROISSANCE CONTINUE

Des grandes marques et géants internationaux ont prospecté le marché des investissements malgache et plusieurs se sont installés ces deux ou trois dernières années. Dans leur prévision, la création de plusieurs milliers de nouveaux emplois et l'augmentation de la rentrée de devise pour atteindre le milliard de dollars. Ces secteurs contribuent à tirer l'économie malgache vers le haut. Pour le secteur textile, de 2015 à 2016, il y avait eu une augmentation de 12% des exportations d'articles textiles et habillements (de 412,176 millions, elle sont passées à 462,559 millions de dollars). La grande partie du textile est exportée en Europe avec près de 69% de la totalité. Dans le domaine des TIC, les 8 centres d'appels en entreprises franches créés depuis 2014 emploient directement au moins 3 000 personnes avec plus de 15 millions de dollars d'investissement. Depuis 2005, plus de 85 entreprises, avec une accélération au cours des trois dernières années, ont investi ce créneau.

LE SECTEUR DU TEXTILE/HABILLEMENT EN PLEINE EXPANSION

Grâce aux efforts consentis par l'équipe de l'EDBM en vue de faciliter la mise en place de projets d'investissement, ces deux dernières années ont vu naître 9 nouvelles grandes sociétés dont la plupart viennent de l'Asie (Inde, Chine), l'île Maurice et de Madagascar. La panoplie de services – lesquels sont fournis gratuitement et de façon personnalisée – s'étend également aux opérateurs déjà installés afin de les aider dans leur démarche d'expansion. ***« Nos rencontres avec les opérateurs nous ont permis d'être informé de leurs importants projets de développement. Sept d'entre eux envisagent de réinvestir à hauteur de 12 millions de dollars sur les trois années à venir sur de nouvelles unités, machines et équipements, et créant ainsi 5 000 nouveaux emplois »*** explique le DSI de l'EDBM. 92 des sociétés dans le secteur textile ont leur agrément d'entreprises franches

focus

748 millions de dollars recettes touristiques en 2016

TEXTILE CITY : UNE ZES DÉDIÉE AU SECTEUR TEXTILE/HABILLEMENT EN GESTATION

Une des plus importantes avancées dans la promotion de ce secteur concerne le prochain lancement d'une Zone Économique Spéciale (ZES) dénommée ***« Textile city »***. Une première au pays. Actuellement, le projet de loi sur les ZES est élaboré et en attente d'adoption par le Parlement. Mais, d'ores et déjà, les opérateurs du secteur verraient d'un bon œil la création de cette zone dédiée en exclusivité au textile. Elle est perçue comme ***« un formidable outil pour attirer les investisseurs et professionnels du secteur, ce qui renforcera la position de Madagascar sur l'échiquier mondial »***, selon les précisions de notre interlocuteur. L'effectivité de cette zone s'accompagnera de mesures incitatives dans les volets fiscal et douanier. Dans les faits, cette ZES va proposer une zone industrielle sur plus de 100 ha composée d'usines, d'entrepôts ainsi que diverses prestations en lien avec cette activité. En résumé, c'est une véritable zone d'activités intégrées que Madagascar proposera. Principal initiateur de ce projet, l'EDBM est appuyé par la Banque Africaine de Développement (BAD) grâce au financement du Projet d'Appui à la Promotion des Investissements (PAPI).

LE SECTEUR TOURISME : LES CONTRATS DE GESTION AU CŒUR DES PARTENARIATS

Afin d'augmenter la capacité d'accueil et faire face à l'augmentation exponentielle des arrivées touristiques (20% d'augmentation des arrivées en 2016, soit 293 000 touristes recensés pour des recettes touristiques de 748 millions de dollars) l'EDBM, en partenariat avec le projet PIC2, l'International Finance Corporation (IFC) du groupe de la Banque mondiale et l'ambassade du Japon, met en œuvre une nouvelle stratégie qui consiste à courtiser les plus grandes marques hôtelières internationales afin qu'ils s'installent durablement dans le pays. Dans cette optique, l'EDBM va encourager l'adoption d'une nouvelle tendance dans le secteur de l'investissement hôtelier via les contrats de gestion. Dans la pratique, il est envisagé de confier la construction des infrastructures hôtelières à des opérateurs locaux. Les investisseurs étrangers, de leur côté, assureront la gérance tout en apportant leur marque et leur expertise. Pour l'EDBM, cette solution est la meilleure et profite à tous les acteurs dans la mesure où l'agence a constaté la réticence de ces grandes marques à s'implanter durablement à Madagascar à cause des précédentes crises traversées par le pays, occasionnant des pertes considérables de leur côté. Avec ce nouveau système de partenariat, le risque est réduit et chaque partie s'y retrouve. Selon le Directeur des Services aux Investisseurs ***« trois enseignes majeures, mondialement reconnues, sont séduits par Madagascar. Ils sont déjà venus à Madagascar en prospection et ont rencontré des opérateurs locaux. D'autres emboiteront leurs pas et viendront au dernier trimestre de cette année »***. L'effet de levier généré par l'implantation de ces grandes marques est crucial. À l'heure actuelle, le premier hôtel 6 étoiles (selon les normes internationales) du pays s'est implantée dans le nord-ouest. L'effet tâche d'huile devrait plus que jamais faire son effet et permettre à Madagascar d'atteindre ses objectifs de 500 000 visiteurs en 2019 avec une progression annuelle moyenne de 19,5% de touristes par an .

focus

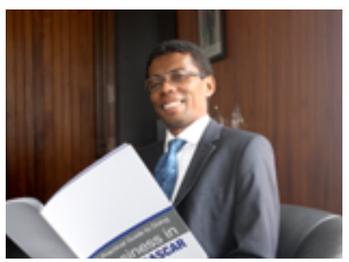
100 ha Zone économique spéciale (ZES)

9 nouvelles sociétés venant notamment d'Asie ont investi

85 entreprises ont investi dans les TIC depuis 2005

paroles

Eric Robson Andriamihajamananirina, Directeur Général EDBM



Dans ses démarches, l'EDBM mène ses campagnes de promotion dans toutes les parties du globe (Afrique, Asie, Europe, Etats-Unis, etc.) en ciblant les multinationales opérant dans les secteurs de l'agribusiness, l'industrie légère, les infrastructures, les mines, les TIC et le tourisme, présentant de forts potentiels de croissance et sur lesquels Madagascar possède des avantages comparatifs ; et pouvant avoir des stratégies de développement en Afrique ou dans les pays en développement. Pour le moment, les activités promotionnelles de l'EDBM sont focalisées sur les secteurs Agribusiness, Textile/Habillement et Tourisme. Les messages, d'un côté, sont surtout axés sur l'abondance des ressources naturelles de Madagascar, des terrains et des conditions physiques favorables à différents types de cultures, la compétence et la dextérité de la main d'œuvre, l'accès privilégié à plusieurs marchés, la mégadiversité de sa faune et de sa flore, etc. De l'autre côté, nous passons le message que nous faisons beaucoup de réformes dans le pays pour rendre le climat des affaires de plus en plus attractifs.

TOURISME
DES «ROADSHOWS» FRUCTUEUX

Italie, Londres ou encore le Canada seront visités par l'équipe de l'EDBM cette année. Ces destinations devront succéder aux Pékin et Berlin. L'EDBM insiste sur les bénéfices de ces offensives économiques à l'étranger pour promouvoir l'image de la Grande île au-delà des mers, mais surtout pour s'entretenir directement avec les professionnels mondiaux du tourisme. « ***L'EDBM est en phase avec la diplomatie économique initiée par le gouvernement malgache. La présence des officiels malgaches, le président de la République par exemple, durant nos road shows nous apporte plus de crédibilité*** », confie Johary Rajosefa.

LE SECTEUR TIC S'ENVOLE

L'industrie des TIC connaît une croissance rapide : 71 nouvelles entreprises ont été créées au cours des 3 dernières années avec une croissance moyenne de 180% par rapport entreprises créées dans les autres secteurs.

> 35% des entreprises de TIC, créées en 2016, sont détenues par des investisseurs étrangers, dont 27% par des Européens (notamment les Français)

34 des sociétés dans le secteur TIC ont leur agrément d'entreprises franches (soit 15% des entreprises franches)

> 32,35% des entreprises franches sont adhérés au groupement GEFP et plus de soixantaine de sociétés dans GOTICOM. Ils emploient plus de 17 000 personnes.

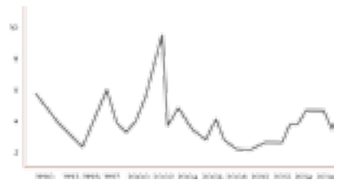
Les Centres d'appel / BPO ont été l'un des principaux domaines de croissance pour l'industrie des TIC, avec 73 nouveaux centres d'appels créés au cours des 5 dernières années, contre 12 dans les 5 ans précédents. Parmi ces nouveaux investisseurs figurent le numéro 1 mondial : Téléperformance (installation en 2016) et qui côtoie entre autres CCA International, EazyCo, Webhelp ou Outremer Telecom.

focus

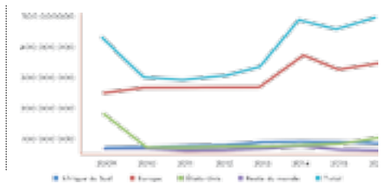
73 nouveaux centres d'appels
créés au cours des 5 dernières années

INVESTISSEMENTS : LES ÉVOLUTIONS EN CHIFFRES

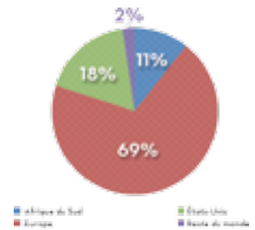
SECTEUR TEXTILE : ENTREPRISES FRANCHES



Évolution nombre d'entreprises franches

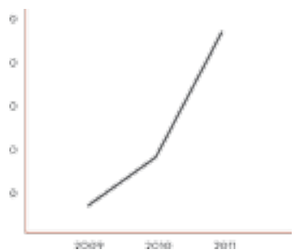


Évolution exportations Madagascar

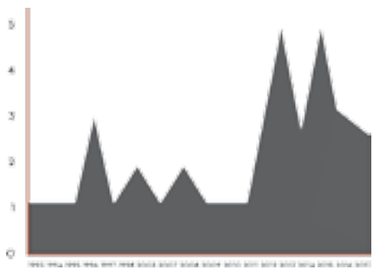


Répartition des exportations

SECTEUR TIC



Nombre de sociétés TIC créées (2014-2016)



Évolution entreprises franches TIC 1993-2017

POUR DES INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Dominique RANDRIANARIVONY ANDRIAMBALO, Communication Manager
dominique.randrianarivony@edbm.mg
Johary RAJOSEFA, Directeur des Services aux Investisseurs
johary.rajosefa@edbm.mg

CHRONIQUE

Vers une démarche de migration et de croissance économique soutenue et inclusive

Ulrichia RABEFITIAVANA

BIO FLASH

Ulrichia Rabefitiavana est fondatrice de l'entreprise sociale Ur-CSR Consulting et conceptrice du salon RSE/IDD ainsi que de la plateforme web RSE/IDD. Elle a, à son actif, 13 années d'expériences professionnelles dans le domaine de la communication sociale, du développement local et de la RSE dans l'industrie minière. Elle est également coach formateur et promeut le développement des jeunes à travers l'entrepreneuriat et le leadership.

A l'heure où l'on parle au niveau mondial du rôle que le secteur privé joue dans l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD), Madagascar n'est pas en reste. Ce sujet a été abordé pendant la deuxième édition du salon de la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et des Initiatives pour le développement durable (IDD). Sous le thème « Croissance inclusive, durable et RSE », le Salon ambitionne de devenir le rendez-vous annuel des acteurs de la RSE et des IDD. Il a été parrainé par le ministère de l'Industrie et du développement du secteur privé (MDISP).

Une « démarche solutions »

Ce thème, inspiré des ODD 8, 9 et 12, a permis de rappeler de l'importance pour Madagascar de s'orienter vers une démarche de migration et de croissance économique soutenue et inclusive. Pour Ur-CSR, organisateur du salon, la mise en œuvre de cet évènement traduit la conviction que le développement économique va de pair avec le partage équitable des ressources et la création d'emplois décents. La RSE est une démarche qui permet aux entreprises d'adopter des modes de consommations durables et responsables, et de trouver des solutions au dilemme continuel entre la conservation des ressources naturelles, le développement social et les activités économiques. C'est donc une manière d'avancer vers une croissance économique qui ne soit pas au détriment de l'environnement et des plus vulnérables. Le Salon permet de créer un dialogue plus solide entre le gouvernement, le secteur privé, la société civile ainsi que le grand public pour discuter des enjeux, des idées et des solutions qui permettent aux entreprises d'adopter la démarche RSE. Au cours de cette deuxième édition, une dizaine de thématiques ont été partagées, auxquelles se sont ajoutés des expositions et des échanges avec le public. Saluons la grande participation des entités gouvernementales et une forte présence des groupements professionnels qui sont les acteurs clés pour informer et mobiliser le secteur privé pour une industrialisation verte et durable.

Plateforme

La première édition a permis d'élaborer un guide d'orientation RSE et de mettre en place une plateforme web RSE/IDD, la vitrine des différentes initiatives vertes et durables à Madagascar. La question de la durabilité revêt plusieurs dimensions et ne peut être abordée uniquement par la politique et le secteur privé. Le grand public et le consommateur doivent relever le défi. Ces questions continueront à être abordées lors de la troisième édition et en développement des partenariats avec les différents acteurs pour capitaliser les acquis de ce salon, et des initiatives en cours. Pour Ur-CSR, promouvoir la démarche de la RSE et de nouvelles pratiques des affaires à Madagascar, va bien au-delà de ce salon. L'entreprise accompagne également plusieurs organisations dans la mise en œuvre de leur stratégie de développement durable. Malgré un intérêt croissant des entreprises, l'intégration effective de la démarche RSE et IDD nécessitera encore beaucoup d'efforts.

AU CREUX DE LA vague

Les vacances sont propices aux découvertes et à la déconnexion. Offrez-vous une évasion hors du temps, momentanément, à travers ces sélections de la rédaction.

© Mikea Lodge

MIKÉA LODGE
Une pause hors du temps

Tout simplement l'un des plus beaux lagons du monde. C'est dans le cadre féérique du Parc National Mikéa dans le Sud-ouest de Madagascar, à Andravona, à environ 10km au nord de Salary que l'établissement Mikea Lodge est préempté. En plus de ses dix bungalows de charme en toile de tente faisant 40m² qui longent le rivage, le Mikéa Lodge propose des circuits aventure dans la forêt des Mikéa et des activités nautiques pour satisfaire toute la famille. Les fans de camping disposent d'un espace dédié pour s'installer avec une capacité d'accueil de 50 campeurs qui auront accès à une douche et des toilettes communes avec le confort nécessaire.

www.mikealodge.com

MAZDA CX-5
Pas qu'un bout de chemin

Avec le nouveau Mazda CX-5, entrez dans une nouvelle dimension où le conducteur est placé au centre de toutes les attentions. Repensé de fond en comble, le dernier SUV compact du constructeur japonais est aussi agréable et confortable pour les passagers que pour le conducteur. Conçu pour célébrer le plaisir de conduire, le nouveau Mazda CX-5 suscite chez chaque occupant un puissant sentiment baptisé par les Nippons « *Jinba Ittai* », cette formidable sensation d'osmose et de lien avec la voiture. L'habitacle est spacieux et axé sur l'humain. C'est le véhicule idéal pour les longs trajets en famille ou entre amis.

Disponible chez Ocean Trade

© Jean Yves Chen

JEAN YVES CHEN
Le souci du détail

C'est l'une figures de proue de l'école de l'hyperréalisme à Madagascar. Aquarelliste talentueux, le peintre voue une véritable obsession pour Soatanàna, comme son complice Pierrot Men, ou encore les *lambahoany* dont se parent bien souvent les femmes en province. Le peintre prend le temps de reproduire avec minutie les détails, les ombres et les reliefs des sujets qu'il choisit. Véritable surdoué de la peinture, Jean Yves Chen cartonne depuis près de 30 ans à travers ses tableaux qui retranscrivent le quotidien malgache. Il expose aussi bien à l'île Maurice qu'à Madagascar. Ses tableaux sont de véritables chefs d'œuvre.

www.chen.madatana.com

BELL & ROSS VINTAGE BR126 RENAULT SPORT 40TH ANNIVERSARY
Rouler des mécaniques

Le retour de Renault en Formule 1 a vu la manufacture de La Chaux-de-Fonds arriver en tant que partenaire officiel de l'écurie aux 170 victoires dans la discipline automobile reine. Il était alors naturel que la firme française ait demandé à Bell & Ross de s'inspirer de la monoplace R.S. 01 de 1977 (date de ses débuts en compétition) pour créer un garde-temps célébrant ces 40 ans de présence. Plus qu'un bel objet, la Vintage BR126 Renault Sport 40th Anniversary est un véritable outil qui nous plonge au cœur des stands de grands prix, où exigence, rigueur, performance et précision sont de mise. La complication, mise au point pour mesurer les temps courts, essentiel dans les conditions extrêmes de course, se pare d'un boitier en acier satiné. Le cadran noir et jaune est un clin d'œil aux couleurs de Renault Sport Formula One™ Team. Référence que l'on retrouve dans la minuterie noire sur une bande jaune, permettant une lecture optimale du chronographe. Les logos historiques de Renault Sport se retrouvent naturellement sur le cadran et la gravure du fond de boite. L'immersion dans le monde des premières courses automobiles est renforcée par le verre ultra bombé, la forme des cornes et le bracelet tropique en caoutchouc. Pour marquer le coup, la BR126 n'est éditée qu'à… 170 exemplaires. (ça ne vous rappelle rien ?)

L'univers intérieur de la Formule 1 est un monde très sélectif, Bell & Ross offre ici une occasion de se prendre pour le roi du *pit-stop*, chaque instant où cette beauté ornera un poignet.

DÉGOUPILLER LES CONFLITS

À travers une série de tests de personnalité, d'études de cas, de QCM, d'exercices à trous et des techniques à expérimenter en dehors du livre, cet ouvrage permet d'abord d'évaluer sa façon habituelle de réagir face aux conflits. Il aidera aussi à identifier les causes et les mécanismes d'un conflit, ce qui peut aboutir à désamorcer les conflits dans le calme et dans la transparence. Utile dans l'environnement d'une équipe.

50 exercices pour résoudre les conflits sans violence de Christophe Carré, Edition Eyrolles – 122 pages – disponible*

LE TEMPS C'EST DE L'ARGENT

Le temps est une denrée facilement épuisable. Moine Zen depuis 1987, Paul Loomans nous offre une méthodologie de gestion du stress. Il livre sept consignes à respecter pour ne plus se laisser déborder par le temps qui passe : entre autres, se concentrer sur une chose à la fois, être en conscience, créer des blancs, être attentif à ce qui frappe à la porte, choisir spontanément l'opportunité, etc. Un livre à lire, sans perdre de temps.

Gérer son temps autrement de Paul Loomans - Guy Trédaniel éditeur – disponible*

... temps libre

RETOUR VERS LE FUTUR

Immense, extraordinaire, étourdissant... Les superlatifs ne manquent pas pour décrire ce chef d'œuvre du romancier anglais, Alan Hollinghurst. Bien que publiée en 2013, cette œuvre est rapidement devenue un classique grâce au talent et à la minutie d'écriture de l'auteur. C'est une fresque historique de la vie de l'aristocratie anglaise (grandeur et décadence), à travers le portrait croisé de deux familles, les Valance et les Sawle. Un roman à lire pour apprécier les rondes du temps.

L'enfant de l'étranger d'Alan Hollinghurst – Albin Michel

* 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 _____

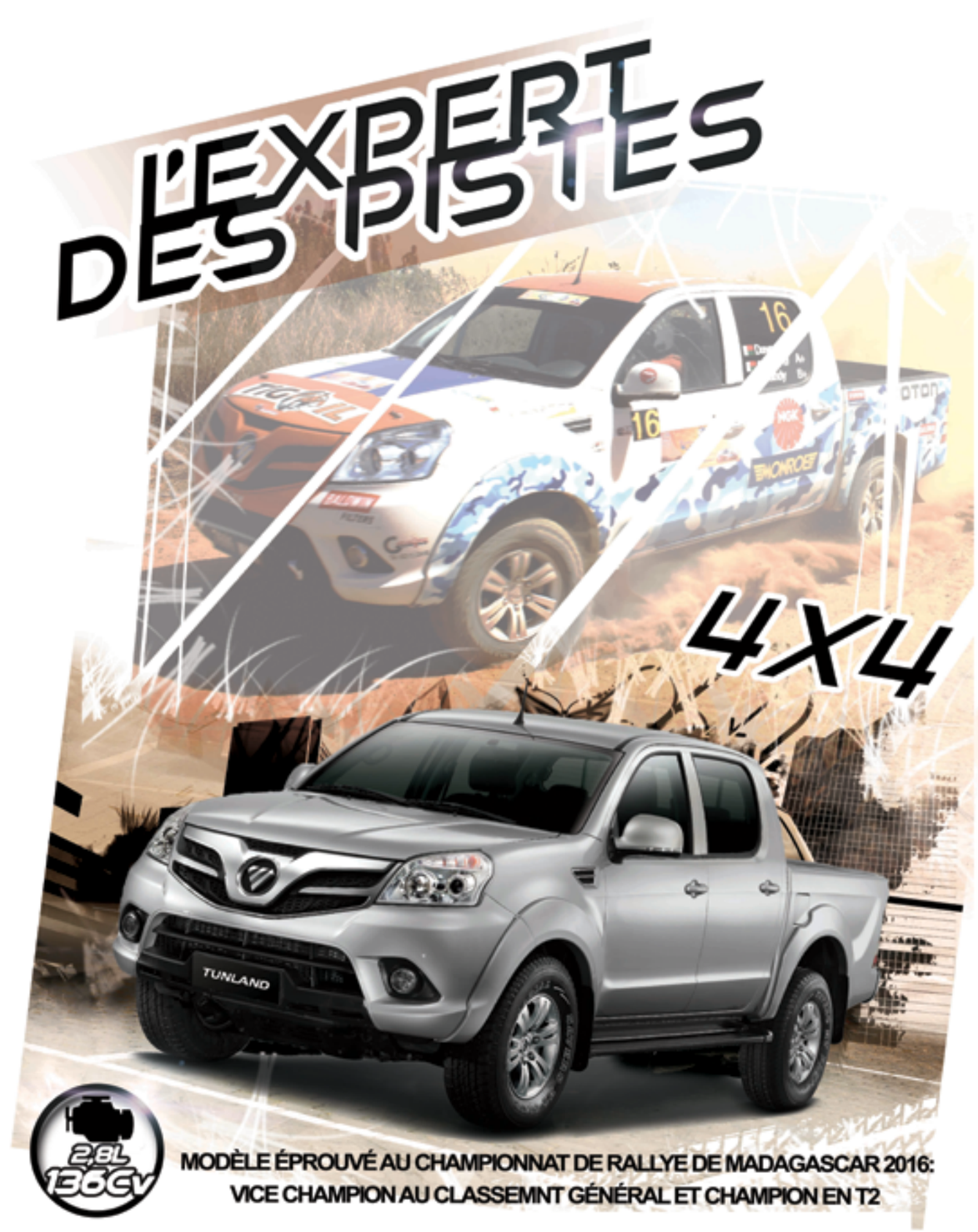
Ville _____ Pays _____

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

Le Groupe STAR, Entreprise citoyenne

Chaque année, le Groupe STAR s'engage auprès de la population défavorisée afin d'améliorer leur quotidien. Parmi les actions menées dans le cadre de ses actions citoyennes, dans le domaine de la santé, le Groupe STAR a fait don de matériels médicaux et des médicaments au Centre Hospitalier de Référence Régionale d'Antsirabe, pour contribuer à la prise en charge des mères admises au service de maternité. De plus, le partenariat avec le Centre Hospitalier Universitaire Mère Enfant de Tsaralalàna (CHUMET) a également été renouvelé.

Pour le volet social, Le Groupe STAR a contribué à hauteur de 10 millions d'ariary afin de permettre la mise en place d'un système d'adduction d'eau dans le fokontany Malaho, dans la Commune Rurale d'Ampanefy. Ce projet a été réalisé en appui au Rotary Club Antananarivo Tsimbaroa. Enfin, parmi les actions réalisées durant cette période hivernale, en partenariat avec le Consulat de Monaco, le Groupe STAR a fait dons de 1000 couvertures aux enfants défavorisés de moins de 5 ans.

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

Groupe STAR

www.groupe-star.com Groupe STAR Groupe STAR