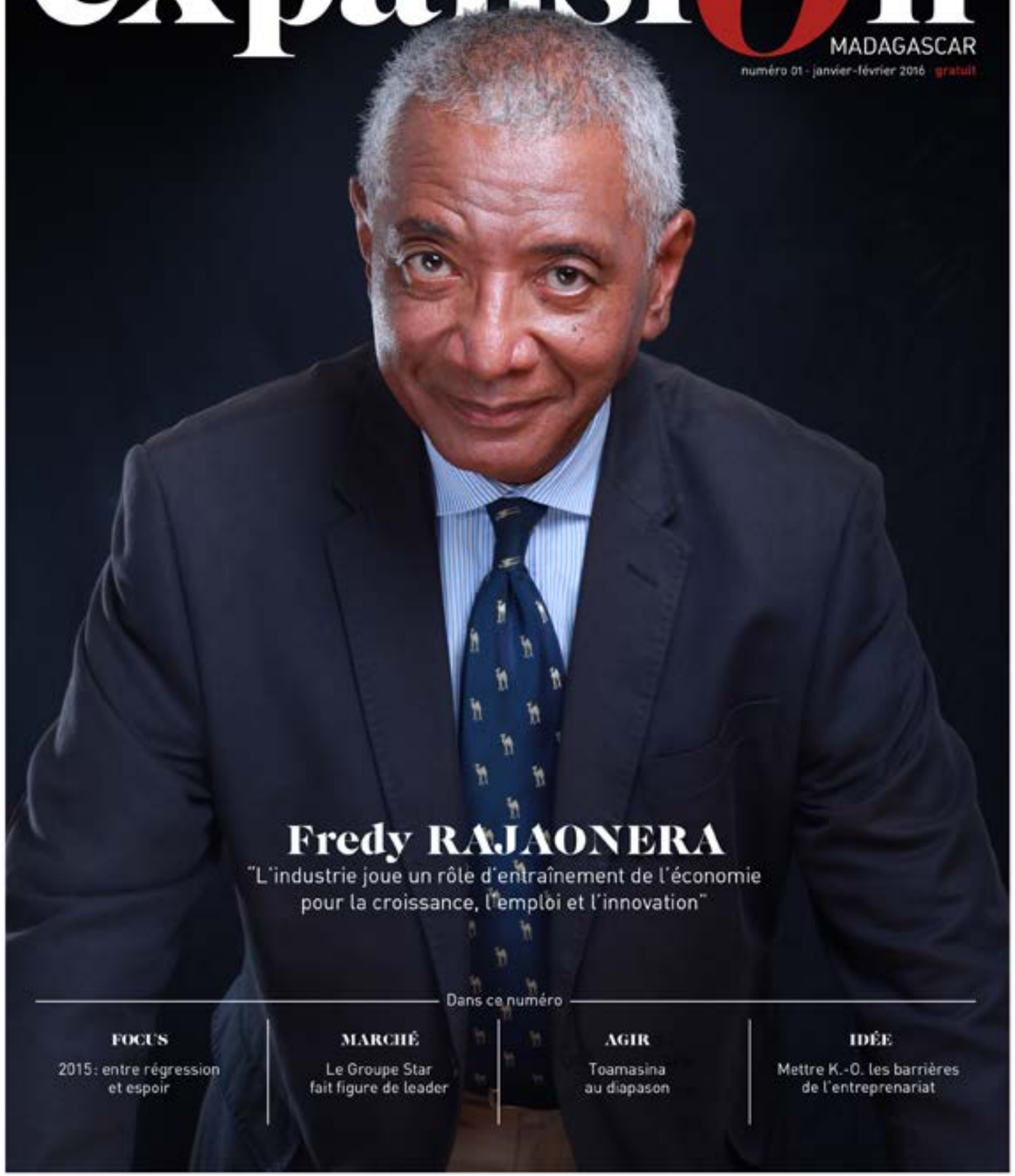
Le magazine du Syndicat des Industries de Madagascar

expansiOn MADAGASCAR

numéro 01 - janvier-février 2016 gratuit



Fredy RAJAONERA

"L'industrie joue un rôle d'entraînement de l'économie pour la croissance, l'emploi et l'innovation"

Dans ce numéro

FOCUS
2015: entre régression et espoir

MARCHÉ
Le Groupe Star fait figure de leader

AGIR
Toamasina au diapason

IDÉE
Mettre K.-O. les barrières de l'entreprenariat

DZAMA

Le meilleur rhum de Madagascar

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX. À CONSOMMER AVEC MODÉRATION

ANOSIZATO EST
ENTREPÔTS
SHOWROOMS
BUREAUX
CLÉS EN MAIN
En vente
· Plateforme multi-usage : bureaux / stockage & Showroom
· Parking et accès camions
· Transformateur électrique aux normes
· Bord de Route Nationale (RN58Bis)
· Site entièrement sécurisé
FILATEX IMMOBILIER
www.filatex-immobilier.com
contact@filatex-immobilier.com
02022 22231

7 ÉDITORIAL. **La condition patronale**

Actualités

8 FOCUS. **2015 : entre espoir et régression**
12 INTERVIEW. **Fredy Rajaonera, Président du SIM**
14 STRATÉGIE. **Public-Privé, un dialogue de sourd**
16 STRATÉGIE. **Corruption, une bataille sur tous les fronts**
18 GUIDE. **Accord de partenariat économique intérimaire (APEI), une opportunité à saisir**
20 MARCHÉ. **Tolojanahary Ramaherison, receveur des douanes**
24 MARCHÉ. **Emmanuel de Tailly, PDG Adjoint du Groupe STAR**
30 AGENDA. **Une année dans le rétro**
32 AGIR. **Toamasina au diapason**

Stratégies

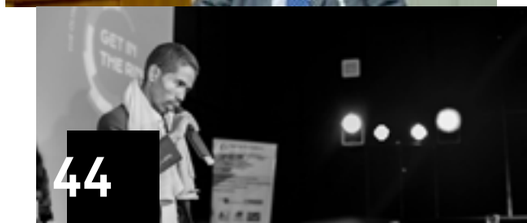
34 MARKETING. ***Country Brand*, et si Madagascar séduisait ?**
36 PORTRAIT. **Sendra Rakotovao, Directeur exécutif du SIM**
40 COACHING. **Le stress, le mal du leader**
41 INNOVATION. **Accord de Paris, les industries malgaches appelées à transiter vers le «vert»**

Écosocio

42 RSE. **Michael Randriamaniraka, Executive manager chez aequo.mg, conseils et développement**
44 IDÉES. ***Get in the Ring*, mettre K.-O. les barrières de l'entreprenariat**

Leaderchic

46 TENDANCES. **Prendre de la hauteur**
48 LIVRES. **(L)ivre rouge - Mosaic, la Suisse a l'heure malgache - Le guide vert pour les investisseurs**



expansiOn
Le magazine du Syndicat des Industries de Madagascar

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

Directeur de publication
Sendra RAKOTOVAO

Directeur de création
Toky RAJAONA

Rédacteur en chef
Andriamanambe RAOTO

Chef de publicité
Miangaly ANDRIANALY

Directeur artistique
Nirilanto RAMANAMISATA

Infographiste
Gino RAMIADAMAHEFA

Attaché de production
Anja RATSIMBAZAFY

Responsables de production
Mampionona RASOLOARINONY
Ando RANARIVELOMAMPIONONA
Johasina RAKOTOMANGA

Secrétaire de rédaction
Allain RANIERA

Collaborateurs
Domoina RATOVOZANANY
Iharivelo RANDINIAINA
ISCAM
SIM

Crédits photos
Ambatovy
becom
Food and Beverage Madagascar
Get in the Ring
Groupe STAR
Mamy RANDRIANASOLO
Master Immobilier Services
Nirilanto RAMANAMISATA
ONTM
Vitogaz

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.

La condition patronale

Il n'y a pas de classe dirigeante que courageuse. A toute époque, les classes dirigeantes se sont constituées par le courage, par l'acceptation consciente du risque. Dirige celui qui risque ce que les dirigés ne veulent pas risquer. Est respecté celui qui, volontairement, accomplit pour les autres les actes difficiles ou dangereux. Est un chef celui qui procure aux autres la sécurité, en prenant sur soi les dangers.

Le courage, pour l'entrepreneur, c'est l'esprit de l'entreprise et le refus de recourir à l'Etat ; pour le technicien, c'est le refus de transiger sur la qualité ; pour le directeur du personnel ou le directeur d'usine, c'est la défense de la maison, c'est dans la maison, la défense de l'autorité et, avec elle, celle de la discipline et de l'ordre.

Dans la moyenne industrie, il y a beaucoup de patrons qui sont à eux-mêmes, au moins dans une large mesure, leur caissier, leur comptable, leur dessinateur, leur contremaître ; et ils ont avec la fatigue du corps, le souci de l'esprit que les ouvriers n'ont que par intervalles. Ils vivent dans un monde de lutte où la solidarité est inconnue. Jusqu'ici, dans aucun pays, les patrons n'ont pu se concerter pour se mettre à l'abri, au moins dans une large mesure, contre les faillites qui peuvent détruire en un jour la fortune et le crédit d'un industriel.

Entre tous les producteurs, c'est la lutte sans merci ; pour se disputer la clientèle, ils abaissent jusqu'à la dernière limite, dans les années de crise, le prix de vente des marchandises, ils descendent même au dessous des prix de revient. Ils sont obligés d'accepter des délais de paiement qui sont pour leurs acheteurs une marge ouverte à la faillite et, s'il survient le moindre revers, le banquier aux aguets veut être payé dans les vingt quatre heures.

[...] mais ce qu'ils veulent avant tout, quand ils sont vraiment des patrons, c'est gagner la bataille.

Lorsque les ouvriers accusent les patrons d'être des jouisseurs qui veulent gagner beaucoup d'argent pour s'amuser, ils ne comprennent pas bien l'âme patronale. Sans doute, il y a des patrons qui s'amusent, mais ce qu'ils veulent avant tout, quand ils sont vraiment des patrons, c'est gagner la bataille. Il y en a beaucoup qui, en grossissant leur fortune, ne se donnent pas une jouissance de plus ; en tout cas, ce n'est point surtout à cela qu'ils songent. Ils sont heureux, quand ils font un bel inventaire, de se dire que leur peine ardente n'est pas perdue, qu'il y a un résultat positif, palpable, que de tous les hasards il est sorti quelque chose et que leur puissance d'action est accrue.

L'autorité et l'âme patronale
par Jean JAURÈS (1859-1914)
Psychologie du bon dirigeant
Recueilli par Fredy Rajaonera, Président du SIM

2015 : entre régression et espoir

Pour tâter le pouls du monde des investissements, le *Doing Business Indicators* est un outil par excellence. La cuvée 2015 a mis en avant la légère contre-performance de la Grande île.

SIM

Chaque année, les économistes l'attendent de pied ferme. Les pays guettent leur classement avec angoisse. Les dirigeants retiennent leur respiration. Le document de la Banque mondiale est devenu un référentiel annuel. Une bible pour les investisseurs et un thermomètre pour l'économie de chaque pays.

REFONTE 163ème sur 189 pays dans le monde sur la facilité de faire des affaires en général. C'est le rang que Madagascar a occupé dans le rapport *Doing Business Indicators* au titre de cette année 2015. Le pays figure parmi les derniers sur le chapitre de l'accès au crédit (180ème) et le raccordement à l'électricité (189ème). Néanmoins – en faisant partie du top 100 – Madagascar détient un meilleur score à travers l'indicateur création d'entreprises. Il occupe la 37ème place. Madagascar se trouve respectivement à la 65ème et à la 87ème place en ce qui concerne le paiement des impôts et taxes et la protection des investisseurs. Selon les informations émanant de l'*Economic development board of Madagascar* (EDBM), tous les indicateurs sont en déclin depuis la crise politique. Cependant, des actions visant le redressement et la relance ont été lancées. « *Le climat des affaires commence à s'améliorer progressivement. Par rapport à la distance des frontières, Madagascar était à 5312 points du meilleur en 2011, en 2015 il est à 5075. Par ailleurs, avec l'index of economic freedom, Madagascar est 79ème mondial en termes de liberté économique et 7ème des 46 pays de l'Afrique Sub-saharienne* », explique un responsable auprès de cette structure chargée de la promotion de l'investissement. Pour maintenir cet effort, l'EDBM a été restructuré à la fin 2014 avec la refonte de son statut, la mise en place du Conseil

© Ambatovy

d'administration et le recrutement du Directeur général. Ceci, dans l'objectif de renforcer ce dispositif que l'Etat a mis en place pour attirer plus d'investisseurs et faire du secteur privé le moteur principal de son développement. D'une part, l'EDBM assiste le gouvernement dans les réformes du climat des affaires afin d'instaurer un cadre plus incitatif à la réalisation d'investissements privés à Madagascar. D'autre part, il vise à simplifier un grand nombre de procédures administratives afin de transformer le climat des affaires local. Ces deux actions s'effectuent sur la base de différents constats et d'indicateurs.

ACTIONS PRIORITAIRES À cet effet, des outils ont été mis en place comme la Plateforme de dialogue public-privé (PDPP), le Comité de coordination des réformes du climat des affaires et la relance des activités du Comité de réforme du droit des affaires (CRDA). Des actions prioritaires ont été identifiées et un plan d'action établi. Selon le président du Comité de coordination des réformes du climat des affaires à Madagascar - qui est en même temps le PCA de l'EDBM - Harison Randriarimanana, le secteur privé et le secteur public identifient à travers la plateforme de PDPP, «*les obstacles pour le développement des entreprises et se concertent sur les mesures d'amélioration à mettre en place*». Le Comité de coordination des réformes du climat des affaires a été mis en place en juin 2015 sous l'égide du président de la République. Il comprend, au titre du secteur public, la Présidence, représentée par le président du Conseil d'administration de l'EDBM - qui assure la présidence du comité - la primature, les ministères chargés du Domaine, des Finances, de l'Economie, du Développement du secteur privé, de la Justice et du Commerce.

© Mamy Randrianasolo

Le secteur industriel est soumis à de fortes contraintes alors qu'il contribue au développement du pays (*Ligne de production de Moco Malagasy Oil Compagny à Toamasina*)

ACTIONS ATTENANTES Le GEM, le FIVMPAMA, le SIM, le GEFP, l'EFOI, la FCCIM, l'ONTM et la Chambre des mines représentent le secteur privé au sein du Comité de coordination des réformes du climat des affaires. Ce dernier a pour mission principale de coordonner les actions attenantes aux réformes liées à l'environnement des affaires. Il est chargé de se tenir systématiquement informé, de formuler son avis et de recueillir les avis des structures officielles de PDPP et/ou des groupements ou personnes concernées sur toute initiative de textes ou de réformes émanant des départements ministériels et ayant des impacts sur le climat des affaires. Ce comité se doit également d'identifier et d'initier, en étroite collaboration avec les départements ministériels concernés, des réformes prioritaires pour améliorer le climat des affaires, de participer aux réflexions et travaux liés aux réformes initiées par lesdits départements. Il a pour vocation de coordonner les études, les discussions élargies entre parties prenantes et les arbitrages éventuels liés aux projets de réformes qu'il initie, de faire adopter les projets de textes élaborés à son initiative et de s'assurer de la mise en œuvre des réformes du climat des affaires par les autorités et les acteurs compétents et en effectuer l'évaluation. Les différentes réformes en cours au niveau de chaque département ministériel ont été recensées (voir encadré). Il s'agit, entre autres, des projets de loi pour le développement de l'industrie, actualisation du code de l'eau, réforme du code de la pêche et de l'aquaculture, loi sur l'exportation, loi sur la collecte, etc. Sur le volet des réformes légales et règlementaires, le Comité travaille en étroite collaboration avec la CRDA.

DES OBJECTIFS À ATTEINDRE Les objectifs et les échéances sont toujours basés sur le Plan national de développement (PND) et le plan de mise en œuvre (PMO). Ils concernent l'axe stratégique n°3: «*secteur privé moteur de la croissance*». Les indicateurs retenus sont le flux d'Investissements directs étrangers (IDE), le rang dans le *Doing Business Indicators*, le volume exportation AGOA (*African growth and opportunity act*) et contrats PPP (Partenariat

public-privé établis en 2019. En termes d'IDE, l'objectif est d'atteindre un flux de 420 millions de DTS en 2019. La Grande île était à 391 millions de DTS en 2014. L'objectif pour Madagascar est d'atteindre le 130ème rang dans le D*oing business indicators* en 2019. Le plan d'action établi est basé sur l'atteinte de cet objectif qui correspond à une trentaine de procédures à améliorer et une vingtaine de textes à amender et à mettre en place. Le pays se fixe un objectif de 500 millions de dollars d'exportation dans le cadre de l'AGOA. Concernant le PPP, le défi est d'en établir dix contrats. Par ailleurs, l'activité promotionnelle qui se veut être efficace se doit d'adopter une approche doublement ciblée. D'une part, le ciblage des secteurs ou filières et d'autre part, celui des types d'investissements ou des investisseurs à attirer.

AVANTAGES COMPARATIFS L'EDBM s'est engagé depuis sa création à la promotion de six secteurs prioritaires que sont l'agrobusiness, l'industrie légère, les infrastructures, les mines, les TICs et le tourisme. Ces volets ont été identifiés et sélectionnés par le gouvernement sur la base des avantages comparatifs qu'ils procurent au pays. Le choix de l'agrobusiness, incluant l'agriculture, l'élevage et la pêche (continentale ou maritime) s'explique, entre autres, par la disponibilité de grands espaces se prêtant à divers types de plantations extensives grâce à des conditions pédoclimatiques variées. Les matières premières produites approvisionneront les agro-industries qui alimenteront le marché de l'AGOA et d'autres dans le cadre d'intégration globale et/ou régionale. Ce, avec les industries textile/habillement tournant à plein régime grâce à une main d'œuvre reconnue pour son excellente dextérité manuelle. Les ressources naturelles faiblement exploitées offrent d'énormes potentialités en matière de production d'énergie (hydro, solaire, éolienne, géothermie, etc.) pour les besoins locaux et de l'exportation, notamment au niveau sous-régional.

RENOMMÉE Ces ressources concernent également le sous-sol qui regorgent de substances exploitées actuellement à très grande échelle et approvisionnent les chaînes de valeur mondiales. Pour les TICs, le choix s'explique surtout par l'existence d'infrastructures technologiques modernes reliant à très haut débit la Grande île au reste du monde et d'une main-d'œuvre compétente, le tout avec un tarif très compétitif. Le secteur du tourisme joue un grand rôle dans le développement économique de la Grande île grâce aux devises qu'il peut apporter. Madagascar abrite 6 % de la biodiversité mondiale, cette situation doit être exploitée car elle lui permettra de se démarquer des différentes destinations régionales. Afin d'atteindre les objectifs nationaux de développement, ces secteurs ont été repris dans le cadre du PND-PMO. L'EDBM s'attèle actuellement à l'élaboration de la stratégie nationale de promotion des investissements qui définira les actions concrètes à réaliser en vue de faire venir et implémenter les projets d'investissements qui maximiseront les bénéfices.

www.edbm.gov.mg
www.francais.doingbusiness.org

les +

Les réformes prennent forme

Avec l'appui des partenaires techniques et financiers, des actions prioritaires ont été identifiées. Le plan d'action correspondant a été élaboré et validé par le Comité, le secteur privé et les autorités. Les actions en cours, initiées depuis le mois de juillet, touchent divers domaines.

FISCALITÉ
Amélioration des règles relatives au contentieux fiscal afin de réduire le délai de traitement des litiges fiscaux sans nuire à l'efficacité de la fiscalité ni violer les droits du contribuable, et renforcer la sécurité juridique (risque de corruption et d'arbitraire). Cartographie de la procédure fiscale afin de réduire les lourdeurs administratives et coûts de conformité pour les contribuables et les coûts administratifs de gestion de ces procédures pour la Direction générale des impôts (DGI). Amélioration du contrôle fiscal pour réformer en profondeur celui-ci pour qu'il soit sélectif, plus juste, plus dissuasif et plus rentable sur le plan budgétaire.

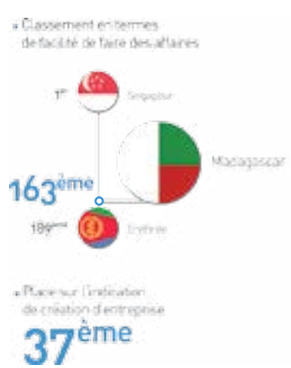
JUSTICE
Diagnostic de la chaîne commerciale et amélioration de la justice commerciale dans le but d'accélérer et d'améliorer le règlement des litiges commerciaux.

COMMERCE EXTÉRIEUR
Amélioration des procédures administratives d'importation et d'exportation dans l'objectif de faciliter les opérations d'importation et d'exportation en réduisant le nombre de documents et le délai nécessaire pour les échanges commerciaux.

CRÉATION D'ENTREPRISE
Simplification des formulaires et réduction du nombre de procédures. Mise en place de la création d'entreprise en ligne.

DÉLIVRANCE DU PERMIS DE CONSTRUIRE
Diagnostic des procédures et réduction des délais de traitement, simplification des documents et réduction des procédures.

Chiffres CLÉ



391
millions DTS en 2014 pour Madagascar

Objectif en IDE en 2019
420
millions DTS

BIO FLASH

Fredy Rajaonera est le président en exercice du SIM. Homme passionné, il est également à la tête de plusieurs entreprises. Il est notamment le Directeur Général Adjoint de la Société Chocolaterie Robert, dont la réputation a largement dépassé les frontières nationales. Il est à la tête de la société Zafitsara et agent général des assurances et réassurances Aro.

PUBLIC-PRIVÉ
Un dialogue de sourd

SIM

L'Etat a sans cesse prôné le concept de dialogue avec toutes les entités. L'organisation de ce type de dialogue, dans un environnement normal, se fait dans l'optique d'améliorer la conception et la mise en œuvre des politiques publiques des pays.

Il permettra d'établir, avec le concours et sur la base des propositions des opérateurs privés eux-mêmes, les conditions de développement et de compétitivité du secteur privé ainsi que les mesures spécifiques tendant à le faire participer davantage dès le court terme, à la croissance économique.

LÉGALITÉ EN CAUSE Malheureusement, dans le cas particulier de la Grande île, l'on assiste plus à un dialogue de sourd qu'à des discussions et des décisions concertées. Le SIM a affiché sa réticence par rapport aux dialogues «prônés» par l'Etat malgache. Des décisions mal intentionnées émergent en filigrane. La mise en place de l'*Advance cargo declaration* (ACD) est un exemple édifiant. La légalité de ce projet a été mise en doute pour deux raisons majeures. En premier lieu, il n'y a pas eu promulgation ni d'arrêté, ni de décret, ni de loi pour ce dispositif qui génère un volume de taxe colossal de l'ordre de 25 millions d'euros sur un rythme annuel. En second lieu, cette manne financière sera collectée par une société en dehors de Madagascar dont on ignore l'actionnariat et le mode de gestion. De même, aucune ligne n'y est consacrée dans la Loi de finances indicative sur cette recette annuelle très conséquente. Dans cet esprit, le SIM a émis la proposition selon laquelle la contribution supplémentaire du secteur privé devrait être inscrite dans une des lignes des recettes budgétaires 2016 avec un contrôle sur leur gestion par l'Etat ou un ministère avec, si possible, le secteur privé.

Ils ont marqué 2015

Franck FOHINE
PDG de la Compagnie Vidzar

Le réconciliateur du Vita malagasy avec l'excellence. La compagnie exporte spiritueux, rhums et vins aux quatre coins du monde. Elle a obtenu une médaille d'Argent lors du Concours mondial de Bruxelles.

Madé RAZAFINTSALAMA
DG de la société Mado

La société productrice de l'eau minérale Sainto a investi énormément en 2015 dans le volet social. L'usine emploie 200 travailleurs permanents recrutés dans le voisinage.

Karim BARDAY
PDG du Groupe Basan

Le groupe Basan a brillé par son adaptation au contexte économique malgache. Le Groupe est aussi reconnu par l'innovation et la créativité insufflées dans ses produits sur le marché.

Nouvelle année. Nouveaux défis. Le Syndicat des industries de Madagascar (SIM) est prêt à affronter 2016, mais réclame que les acteurs institutionnels lui prêtent main-forte. Interview avec Fredy Rajaonera, le Président du SIM.

Andriamanambe RAOTO
Nirilanto RAMANAMISATA

EN TERMES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, NOTAMMENT POUR LES INDUSTRIELS, L'ANNÉE 2015 A ÉTÉ PERÇUE COMME CELLE DE LA STAGNATION. QUELLES SONT VOS PROPOSITIONS POUR AMÉLIORER CET ENVIRONNEMENT EN 2016 ?

À part la mise en place d'une stratégie qui vise l'élargissement de l'assiette fiscale, il faut asseoir de manière effective la bonne gouvernance tout en promouvant un régime fiscal incitatif. La corrélation entre cet indice et la performance économique est un élément-clé manquant pour le progrès de la Grande île et de l'Afrique en général. Il est de notoriété publique d'expliquer que la bonne gouvernance est nécessaire pour accélérer le développement. Elle se manifeste à travers la qualité des institutions. À Madagascar, la bonne gouvernance doit se conjuguer avec le remodelage des politiques de gestion publique en vue de faire face aux défis du développement. Ce qui fait du développement, l'intérêt principal de la bonne gouvernance qui subordonne à son tour l'économie à une vision de développement durable, pondérant les aspects économiques. Le système financier global nécessite également des réformes pour qu'il puisse contribuer à la croissance économique et aider les industriels de manière efficace et efficiente.

D'APRÈS LES CHIFFRES PUBLIÉS DANS LE *DOING BUSINESS INDICATOR*, MADAGASCAR AURAIT GAGNÉ 13 POINTS SUR LE CHAPITRE DE L'ACCÈS AU CRÉDIT DE 2015 À 2016. EST-CE QUE VOUS SENTEZ RÉELLEMENT CETTE ÉVOLUTION ?

Les chiffres disponibles actuellement ne reflètent pas cette prévision. En 2014 par exemple, nous avons connu une croissance de PIB à 3,3% contre une inflation de 6,1%. Ce qui a accouché d'un résultat négatif. Les investissements ont été très faibles, les industriels n'ont pas connu de développement et le taux de chômage ne cesse d'augmenter. Les chiffres publiés sur le taux de chômage dans la Grande île servent à jeter de la poudre aux yeux. Le sous-emploi fausse toutes les données. Or, des structures comme les industries permettent de résorber ce gap. Pour l'Organisation internationale du travail (OIT), le sous-emploi sous-entend que la durée ou la productivité de l'emploi d'une personne sont inadéquates par rapport à un autre emploi possible que cette personne est disposée à occuper. C'est une véritable défaillance du marché du travail. Il est malheureux de constater qu'aucune amélioration nette n'a été observée en termes de compétitivité par manque de moyen technique. En général, l'économie est déficitaire. Cela nécessite l'adoption de mesures concrètes.

QUELLES SOLUTIONS PRÉCONISEZ-VOUS POUR METTRE LE SERVICE FINANCIER À VOS BESOINS ?

Nous avons besoin d'issues palpables. L'ouverture de crédit au développement de l'industrie – à l'instar du crédit commercial – permettra de réinvestir et d'investir dans la modernisation de nos unités de production. Malgré la part importante qu'occupe le secteur industriel dans le PIB malgache, l'accès au crédit pour ses acteurs demeure difficile. Nous n'avons pas cessé de militer pour qu'une partie du financement des Partenaires techniques et financiers serve de fonds de garantie pour le développement industriel, ce qui faciliterait l'accès au crédit pour les opérateurs économiques, par la baisse du taux d'intérêt appliqué par les établissements financiers. Cela permettra la mise à niveau de l'industrie pour qu'elle bénéficie d'une opportunité d'ancrage solide dans l'espace économique où évolue la Grande île, sur l'échiquier national, régional voire international. Il ne faut pas oublier que la mondialisation et l'intégration régionale sont les défis de la gouvernance industrielle pour les pays en développement. Une marche en avant est nécessaire pour que les industries malgaches puissent prospérer durablement dans le temps. Moderniser les outils de production permet de devenir plus compétitif.

CONCRÈTEMENT, QUELLES SONT VOS ATTENTES ET CELLES DES MEMBRES DU SIM ?

La Banque centrale devrait réviser et assurer son rôle de régulateur de crédit, en réduisant le taux d'intérêt de deux chiffres à un chiffre. Le taux d'intérêt actuel, pour le secteur productif, ne devrait pas dépasser ou être inférieur à 9%. Le taux directeur de la Banque centrale est actuellement de l'ordre de 9,5 %. Les taux de base appliqués par les banques primaires vont de 10,5 à 24 %. Dans la pratique, les taux utilisés pour les prêteurs vont de 3,34 à 44,59 % tandis que les épargnants ne seront servis qu'au taux de 0 à 10,2%. Ces chiffres sont effarants et prouvent encore les montagnes qui restent à gravir pour un environnement économique compétitif. La léthargie de la croissance économique est attribuable aux faibles gains de productivité moyenne de l'économie. Le coût et la difficulté d'accès au crédit bancaire sont toujours considérés comme les principales difficultés.

NÉANMOINS, SI L'ADMINISTRATION ACCÈDE À SES REQUÊTES, EN CONTREPARTIE, QUELS PEUVENT ÊTRE LES APPORTS DU SECTEUR INDUSTRIEL ?

Les industriels malgaches ont tous actuellement besoin de rénover et de moderniser leurs unités de production pour leur survie et surtout pour atteindre le niveau des normes qui répondent aux demandes du marché. Ce dernier est devenu très exigeant et la concurrence très rude. Nous serons prêts à nous engager au réinvestissement et à la rénovation de nos usines pour répondre à ces exigences afin de devenir compétitifs sur le marché national, régional et international. Rappelons que l'industrie n'est pas un secteur d'activité comme les autres et tous les économistes reconnaissent le rôle particulier qu'elle joue, comme lieu principal des innovations technologiques et des gains de productivité. L'industrie a un rôle stratégique en termes d'indépendance économique d'un pays. Notons que la contribution du secteur industriel dans le PIB du pays s'élève à presque 15%. L'industrie doit jouer un rôle prépondérant d'entraînement de l'économie pour la croissance, l'emploi et l'innovation.

MATERAUTO

Le représentant de marques premium

Materauto est acteur dans la représentation, la distribution et le service après-vente des secteurs automobile, agricole et industriel depuis 1953 à Madagascar.

Les marques premium de renommée internationale ont affiché leur confiance à Materauto pour la distribution de leurs produits et pour assurer la satisfaction de leur clientèle. A cet effet, Materauto offre un niveau de service après-vente au standard exigé par ces marques, aussi bien sur site client que dans ses propres installations.

MANAGEMENT CERTIFIÉ

Materauto représente notamment Volvo CE dans le domaine des engins et équipements de construction. Dans le secteur des matériels agricoles et des groupes électrogènes, il représente la marque emblématique américaine, Massey Ferguson. Un autre constructeur américain, Ford, a également affiché sa confiance envers Materauto pour les véhicules utilitaires, les minibus, les véhicules tout terrain et particuliers. En ce qui concerne les camions, Materauto travaille avec Iveco Astra. Sur le chapitre des accessoires et des pièces détachées, les marques Michelin et Bosh collaborent avec la société. Materauto ne distribue et ne propose que des produits de marques premium répondant aux normes constructeurs. Le système de management, certifié ISO 9001-2008, renforce les niveaux d'exigence des constructeurs.

www.materauto.mg
Antananarivo +261 20 22 233 39
Toamasina +261 20 53 306 96

CORRUPTION
Une bataille sur tous les fronts

Dès 1960, à l'aube de l'indépendance de la plupart des nations africaines, Frantz Fanon écrivait déjà que « *le grand succès des ennemis de l'Afrique, c'est d'avoir corrompu les Africains eux-mêmes* ». La situation ne s'est pas améliorée au fil des décennies.

Iharivelo RANDINIAINA

La corruption gangrène aussi bien la sphère économique que le monde de l'administration de la Grande île. C'est un véritable fléau qui coupe les élans de développement, l'économie malgache en paie un lourd tribut.

PRATIQUES En 2014, le dernier classement de Transparency international sur Madagascar, a placé le pays au 133ème rang sur 175 pays. Le score affiché est de 28/100. Au-delà des chiffres et des statistiques, la corruption est perçue dans le quotidien, mais surtout auprès du milieu de l'administration. Ce sont, le plus souvent, les opérateurs qui en font les frais. Le monde des affaires, notamment le secteur industriel, fait figure de victimes expiatoires des dérives de la corruption. C'est ce qu'a rappelé Fredy Rajaonera, le Président du SIM, à l'occasion de la rencontre avec Transparency international par le biais par Frédéric Lesné, Directeur exécutif intérimaire de Transparency international - Initiative Madagascar. « *Débattre de ce sujet*

(de la corruption) n'est pas l'apanage du secteur producteur de l'industrie. Cependant, il ne peut rester insensible aux pratiques actuelles qui s'intensifient dans les diverses branches de l'économie nationale», a martelé le Président du SIM. La corruption a une incidence majeure sur la vie des affaires. En décembre dernier, Akinwumi Adesina, président de la Banque africaine de développement (BAD) avait estimé que «*l'Afrique perd environ 148 milliards de dollars par an en raison de la corruption*». Pour le cas de la Grande île, si aucune étude économique sérieuse n'a été effectuée sur ce sujet, le trou est assurément béant. L'atmosphère gangrénée de corruption qui règne rebute les investisseurs. «*C'est une pratique contraire à l'éthique qui affecte gravement la vie des affaires*», a expliqué le Président du SIM.

STRUCTURES Une enquête de l'Afrobaromètre met pourtant au pilori le secteur de l'entreprenariat. Selon les données publiées, les dirigeants d'entreprise sont perçus comme hautement corrompus. Cette corruption affecte les entreprises dans plusieurs domaines comme les marchés publics qui faussent la concurrence et les harcèlements fiscaux menés parfois avec des objectifs peu avouables, profitant de l'état de faiblesse de certaines entreprises. Ne pas payer peut ralentir les activités de l'entreprise. Les structures formelles ont donc un rôle majeur pour endiguer ce fléau. Pour Fredy Rajaonera, les entreprises doivent être en première ligne pour combattre la corruption. A son niveau, le SIM a élaboré en 2011, en partenariat avec le Bureau indépendant anticorruption (BIANCO), un code d'éthique prescrit dans l'engagement d'intégrité. Le BIANCO a intégré un représentant du secteur privé pour siéger au sein du comité consultatif éducation et prévention. Ainsi, les membres du SIM sont conviés à signer cet engagement d'intégrité dès leur adhésion au sein de l'association. Ces initiatives sont à multiplier pour mettre fin à une pratique qui tue à petit feu l'économie malgache. «*La détection de la corruption est importante, mais sa prévention est aussi capitale. Il est donc dans l'intérêt de l'Afrique de prévenir la corruption afin de stimuler l'économie et le développement à travers le continent*», conclut Akinwumi Adesina. Le 21 décembre dernier Madagascar a présenté la nouvelle stratégie nationale de lutte contre la corruption pour la décennie 2015-2025.

La détection de la corruption est importante, mais sa prévention est aussi capitale.

LA FISCALITÉ : L'ÉPOUVANTAIL POUR LES ENTREPRISES

«(...) Près de la moitié des entreprises (49%) ayant participé aux enquêtes CAPS ont reçu au moins une visite d'agents fiscaux au cours des douze mois précédant l'étude. Une seule visite pour plus de deux tiers de ces entreprises (70%), et plus de trois visites pour 7% d'entre elles.
Parmi les chefs d'entreprise ayant reçu au moins une visite d'agents fiscaux au cours des douze mois précédant les enquêtes CAPS (*Corruption in Antananarivo's Public Services*), 12% déclarent qu'un «cadeau ou paiement informel» leur a été demandé par un agent de l'administration fiscale. Le plus souvent (65%), une seule demande est effectuée par les agents fiscaux. Dans 13% des cas, cependant, les entreprises reçoivent plus de trois demandes de pots-de-vin au cours d'une seule année.
(...) Les entreprises les plus grandes sont également celles qui sont les plus victimes de demandes de pots-de-vin de la part d'agents fiscaux. Ainsi, 8% des entreprises de moins de 20 salariés qui ont fait l'objet d'au moins une visite d'agents fiscaux dans l'année écoulée ont reçu une demande de pot-de-vin, contre 17% pour les entreprises de 20 à 99 salariés et 22% pour les entreprises de 100 salariés ou plus».

«*Corruption dans les services publics d'Antananarivo*» · Transparency international · Initiative Madagascar

Chiffres CLÉ

148 milliards de dollars ▶ le coût de la corruption sur l'économie africaine
8 000 ▶ le nombre de personnes qui doivent effectuer une déclaration de patrimoine auprès du BIANCO
133 sur 175 pays ▶ le classement de Madagascar sur l'indice de perception de la corruption publié par Transparency international
28/100 ▶ la note de Madagascar sur la *Corruption perception index*

ACCORD DE PARTENARIAT ECONOMIQUE INTÉRIMAIRE (APEI)
Une opportunité à saisir

En juin 2002, le Conseil Européen autorise la Commission européenne à ouvrir des négociations en vue de la conclusion d'une série d'accords de partenariat économique avec les Etats d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP).

L'accord intérimaire établit le cadre d'un accord de partenariat économique avec les Seychelles, la Zambie et le Zimbabwe le 28 novembre 2007. Madagascar a ratifié l'accord le 11 décembre 2007.

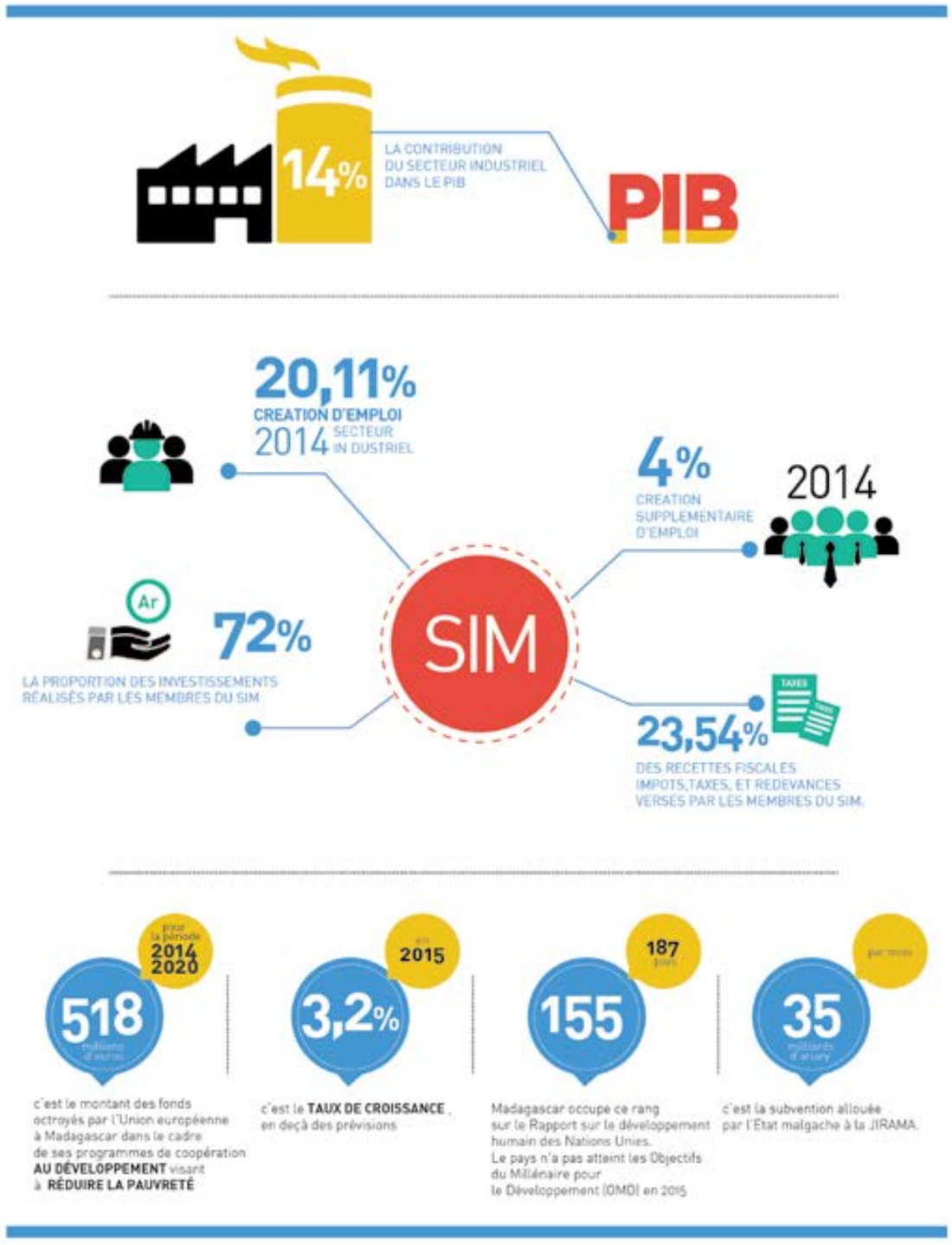
EXONÉRATION La mise en œuvre de l'APEI est effective pour Madagascar depuis le début de l'année 2015. Pour la première phase, les importations de matières premières et les biens d'équipements en provenance des pays de l'Union européenne sont exonérées de droit de douanes. Le démantèlement tarifaire au niveau des biens intermédiaires aura lieu dans un second temps. En 2022, les produits finis importés de l'Union européenne seront exonérés de droit de douanes sauf ceux inclus dans la liste d'exclusion. La coopération dans le domaine des échanges commerciaux a pour objectif d'octroyer l'accès au marché de la partie CE en totale franchise de droits et sans aucun contingent pour les marchandises originaires des Etats d'Afrique orientale et australe (AFOA) sur une base sûre, prévisible et à long terme.

MODALITÉS L'APEI ambitionne de promouvoir les échanges entre les parties et l'accélération de la croissance induite par les exportations en vue de permettre l'intégration des États AFOA dans l'économie mondiale et la libéralisation progressive et graduelle du marché des marchandises dans l'AFOA, selon les modalités établies dans le présent accord. En dernier lieu, il vise la préservation et l'amélioration des conditions d'accès au marché afin de garantir une amélioration, et non une détérioration, de la situation des Etats AFOA.

L'APEI BÉNÉFICIE DÉJÀ AUX ENTREPRISES À PLUSIEURS ASPECTS

- Des règles stables et prévisibles pour leurs échanges avec l'UE, et compatible avec l'Organisation mondiale du commerce
- Un accès au marché UE à 100% de manière permanente
- L'ouverture aux produits UE se fait graduellement, sur 15 ans
- La possibilité d'exclure les produits sensibles de la libéralisation
- Les règles d'origine plus flexibles (possibilité d'utiliser des matières premières en dehors de l'AFOA)

Plus d'infos : www.sim.mg
syndusmad@sim.mg
www.douanes.gov.mg/ape



« Améliorer la performance des douanes [...] »

Andriamanambe RAOTO
Mamy RANDRIANASOLO

Les douanes sont l'une des chevilles ouvrières économiques d'un pays. Elles peuvent être également un rempart pour protéger les productions locales. Néanmoins, elles doivent suivre les tendances en termes de législation des échanges mondiaux. Tolojanahary Ramaherison, le receveur des douanes, commente les réformes en cours.

DES RÉFORMES SUR CINQ AXES ONT ÉTÉ ENCLENCHÉES PAR L'ADMINISTRATION POUR REDYNAMISER LES DOUANES. OÙ EN SOMMES-NOUS ACTUELLEMENT ?

En 2015, les douanes ont axé essentiellement leurs actions sur la lutte contre la fraude. Depuis que j'ai intégré le service au mois de mars, nous avons effectué des contrôles plus poussés. On peut dire que cette démarche a été couronnée de succès. Beaucoup de marchandises frauduleuses sortaient des douanes, nous avons pu juguler cette hémorragie à l'heure actuelle. Nous retrouvons le chemin de la normalité, qui correspond à la hausse des recettes douanières et par les résultats des contentieux douaniers. L'une des grandes réformes effectuées a été l'accélération des procédures de contrôle. Cela se traduit par l'affectation d'inspecteurs des douanes au sein même du port de Toamasina. Cette nouvelle procédure est nécessaire afin d'établir une proximité dans les opérations. A la fin de l'année 2015, nous avons commencé un chantier d'envergure, à savoir la dématérialisation. Le dédouanement sera effectué de A à Z par le biais d'un système informatique. Du côté des transitaires, cela allègera le coût de dédouanement. Les formalités administratives seront allégées. Cela réduira également les contacts entre les agents des douanes et

les opérateurs, ce qui est source de corruption. In fine, cela améliorera la performance en augmentant les recettes douanières.

DANS TOUTES PERSPECTIVES DE RÉFORMES, IL Y A TOUJOURS UNE RÉSISTANCE AUX CHANGEMENTS. COMMENT ONT ÉTÉ ACCUEILLIES CES ÉVOLUTIONS ?

Quand l'administration met en place de nouveaux modes de fonctionnement, il faut aussi bien former les collaborateurs que les usagers. Pour ne parler que des procédures de dématérialisation, nous avons organisé trois étapes de formation réservée aux transitaires. D'autres sessions ont été dédiées aux agents des douanes.

IL N'Y A PAS EU DE RÉSISTANCE AUX CHANGEMENTS ?

Il n'y en a pas eu. Tout s'est bien passé.

QUELS SONT LES OBJECTIFS À ATTEINDRE PAR LE BIAIS DE CES FORMATIONS ?

A travers la dématérialisation, il est primordial d'alléger les coûts de dédouanement. Comme je l'ai noté, il est important de réduire les contacts entre transitaires et inspecteurs qui traitent les dossiers, pour éviter les tentations de corruption. Dorénavant, le mode de traitement se fera par voie électronique.

AU VU DU CONTEXTE INTERNATIONAL DE LIBÉRALISATION ÉCONOMIQUE ET D'INTÉGRATION RÉGIONALE, QUELS SERAIENT LES RÔLES DU SERVICE DES DOUANES ?

Le service des douanes procède aux analyses des risques à travers une unité qui regarde à la loupe toutes les transactions effectuées à Madagascar. Ces études débouchent sur une liste de produits sensibles qui peuvent concurrencer les produits locaux ou produits localement. Ainsi, une décision peut être prise pour renforcer le contrôle sur ces articles. Nous pouvons prendre comme exemple les savons, les pâtes alimentaires, les couvertures... Nous effectuons régulièrement des analyses de risques et nous sommes en relation étroite avec notre cellule située à Antananarivo. C'est en fonction de ces informations que nos inspecteurs se mettent à pied d'œuvre. Les contrôles seront renforcés, entre autres, sur la désignation des marchandises pour éviter les fausses déclarations. Les valeurs sont également scrutées pour faire face aux minorations de valeur.
Toutes ces actions dépendent des informations en main. En cas d'infraction, les constatations seront effectuées à Toamasina. Néanmoins, le système moderne tend à renforcer les contrôles a posteriori. Même si les marchandises sont sorties de l'enceinte du port, le service des répressions des fraudes, qui a une compétence nationale, peut effectuer des contrôles même trois années après le dédouanement des marchandises. Nous sommes en train d'effectuer les audits sur le volet du contrôle a posteriori.

DEPUIS DE NOMBREUSES ANNÉES, LES DOUANES MALGACHES SONT RÉGULIÈREMENT POINTÉES DU DOIGT POUR LE LAXISME QUI Y RÈGNE ET POUR LA CORRUPTION AMBIANTE. L'ADMINISTRATION ACTUELLE S'ATTÈLE À RENFORCER LES CONTRÔLES. COMMENT SE FAIT L'ACCUEIL DES COLLABORATEURS PAR RAPPORT À CES RÉFORMES ?

La sensibilisation a été priorisée. Lors de mon installation par Gervais Rakotoarimanana, le ministre des Finances et du Budget, il a adressé un message fort à tous les collaborateurs. L'Etat affiche la volonté de réinstaurer l'intégrité des douanes. Lors de son passage à Toamasina, le Premier ministre Jean Ravelonarivo l'a martelé. C'est un signal fort aussi bien à l'endroit des employés des douanes que des transitaires. L'objectif est d'optimiser les recettes douanières, donc il paraît de plus en plus vital qu'un assainissement, tant interne qu'externe, soit mené. Nous sommes à pied d'œuvre, les efforts seront soutenus et continus.

L'OPTIMISATION DES RECETTES EST-ELLE COMPATIBLE AVEC LA LIBÉRALISATION DU MARCHÉ ?

Contrôle et facilitation peuvent être couplés. C'est la raison d'existence du service de gestion de l'analyse des risques des douanes. Des études préalables sont réalisées par nos équipes à Antananarivo. Les informations sont filtrées pour que les marchandises sur lesquelles il y a des risques de fraude fassent l'objet de visites pointues. Du mois de mars à mai, le nombre de marchandises scrutées à la loupe a augmenté. Parallèlement, la réduction du taux du « circuit rouge » a fait partie de nos RRI 2. Il a décru de près de 25 %, si auparavant il était de 65 %. Nous allons limiter les contrôles tout en multipliant les mesures plus efficaces.

QUID DE L'*ADVANCE CARGO DECLARATION* (ACD) ?

L'ACD mise en place par l'Etat est du ressort de l'APMF et de la compagnie des navigations. Les douanes ne sont pas impliquées dans cette structure.

EST-CE QU'IL N'Y A PAS DE RÉPERCUSSION SUR LA PERFORMANCE DES DOUANES ?

Effectivement, les charges des importateurs s'alourdissent. Mais je suis convaincu que si l'Etat a mis en place cette disposition, il y a une raison bien précise.

CONCERNANT LES IMPORTATIONS, QU'EN EST-IL DE LA PROTECTION DES INDUSTRIELS LOCAUX ?

Des dialogues ont été organisés par secteur d'activité. Nous avons discuté avec les divers acteurs comme le SIM ou ceux des secteurs farine, tissu, etc. Les propositions et les idées ont été recueillies et ont abouti sur des mesures de contrôles et des rectifications enregistrées dans la Loi de finances, selon l'orientation politique de l'Etat.

CES MESURES CORRECTIVES SERONT-ELLES PLUS TANGIBLES EN 2016 ?

La loi de Finances a été votée. Néanmoins, le service de la législation au niveau central planche régulièrement sur cette question.

QUELLES SONT LES IMPULSIONS QUE VOUS ALLEZ APPORTER ?

Personnellement, j'aspire à ce que les douanes soient une partie intégrante du système qui vient en aide aux opérateurs. Dans ce sens, la facilitation est de rigueur, les dédouanements doivent être fluidifiés tout en respectant la législation en vigueur.

indices

5 000
distance en kilomètres
de la frontiere à protéger

60
distance en miles marins
de l'extension du rayon des douanes

200
distance en miles marins
de l'extension de la Zone exclusive économique

DISCOMA
Normes européennes, production malgache

DISCOMA est une success-story. Une aventure humaine et entrepreneuriale de 21 ans. Une entreprise malgache qui a pour vocation de servir et de satisfaire ses clients.

Créée en 1995, à ses débuts, DISCOMA se spécialisait dans la vente de pièces détachées pour poids lourds. Deux années plus tard, elle a diversifié ses activités en mettant en place une unité de confection de garnitures de friction, de rénovation de disques d'embrayage et de regarnissage de plaquettes et mâchoires de freins, devenant ainsi, une industrie à part entière et membre du Syndicat des industries de Madagascar (SIM).

RESPECT DES NORMES

« *Contrairement aux sociétés importatrices qui ne proposent que des pièces pour des marques courantes, nous pouvons produire toutes sortes de produits répondant aux normes et selon les besoins du client. Grâce à nous, tous propriétaires de véhicules courantes ou non (EICHER, JAC, ...) peuvent trouver leur compte à moindre coût des articles de qualité supérieure* ». En 2003, la société a acquis toutes les machines et les stocks de la société HYDRAUMA qui était son principal concurrent à l'époque. Cet investissement lui a permis d'augmenter sa capacité de production. La société est forte d'une quarantaine de salariés. « *Nous avons développé une expertise dans notre domaine d'activité. Notre force réside dans le respect des données techniques du constructeur et de la législation. En Europe, par exemple, il est interdit d'employer de l'amiante. Bon nombre d'importateurs font fi du danger que cette fibre représente pour la santé. DISCOMA a choisi de se conformer à cette disposition européenne* », explique Lucas Rakotoarivony, Directeur général de la société.

Le mot du Directeur général

DISCOMA importe des articles semi-finis. Elle contribue donc à son échelle à une plus-value à travers son unité à Ambohidratrimo et par le biais de ses distributeurs dans la Grande île. Malgré le contexte de morosité économique ambiante, nous avons retrouvé notre rythme de croisière en 2015 et nous allons continuer sur cette lancée. Les entreprises comme DISCOMA contribuent de manière directe à l'économie du pays. Ainsi, nous regrettons que parfois les procédures au niveau des douanes trainent en longueur ou que les règles du jeu changent sans crier gare.

Lucas RAKOTOARIVONY

CONFIANCE

Au fil des années, DISCOMA a développé un savoir-faire dans les domaines des embrayages, des freins et des tuyaux flexibles. De nombreuses sociétés ont affiché leur confiance le long de ces années: STAR, KRAOMA, TCR, COTISSE, SMCT,... « *Ces sociétés nous ont fait confiance parce qu'elles sont exigeantes sur la qualité. DISCOMA est intransigeant sur la qualité de ses articles* », explique le Directeur Général. Cette confiance se transmet même jusqu'aux rallymen qui choisissent de s'équiper d'embrayages en métal fritté, plus résistants, auprès de DISCOMA. L'année 2016 marque une continuité qualitative. La société sera à l'écoute de sa clientèle.

Villa Telosoa Amboara Ambohidratrimo
032 07 815 84
Point de vente: Enceinte Mikoja Ampasapito
discoma_comm@blueline.mg - discoma_usine@blueline.mg

EMBRAYAGES - FREINS - TUYAUX FLEXIBLES
Pour toutes applications , toutes marques et toutes gammes

embrayages - freins
DISCOMA
Tuyaux flexibles

FREINS

- Poids lourds

- Vehicules légères et utilitaires

- Motocyclettes

- Engins TP et agricoles

EMBRAYAGES

A boite de vitesse automatique ou non , travaillant à sec ou à train d'huille

En métal frité pour voitures de compétition , camion , tracteurs agricoles ...

Véhicules légères et utilitaires Poid lourds
Engins TP et Agricoles

TUYAUX FLEXIBLES

Tuyaux flexibles hydrauliques toutes pressions

Tuyaux flexibles industriels tous usages

tous secteurs d'activité

Villa Telosoa Amboara Ambohidratrimo
032 07 815 84 - 034 07 815 81 - 032 07 815 83

Point de Vente : Enceinte Mikoja Ampasampito
032 07 815 82 - 034 07 815 84
BP : 8672- Antananarivo

discoma_comm@blueline.mg
discoma_usine@blueline.mg

« **Madagascar** nous a appris finalement à être **économiquement darwinien**… »

Fort de son histoire, de son envergure et de son aura économique, le Groupe Star fait figure de leader à Madagascar. Le point avec Emmanuel de Tailly, le PDG Adjoint.

Andriamanambe RAOTO & Iharivelo RANDINIAINA
Fournies

LE GROUPE STAR A ÉTÉ, COMME À L'ACCOUTUMÉE, TRÈS ACTIF. QUEL BILAN POUVEZ-VOUS TIRER DE CETTE ANNÉE 2015 ?

Le Groupe Star (Brasseries Star, NBM, SEMA Eau Vive et Malto) qui a une longue histoire, a célébré cette année et avec 2 ans de retard, ses 60 années d'existence. Ce moment de notre histoire a été couronné par l'obtention, en juin de cette année, de notre certification ISO 9001 - AFNOR et qui a constitué une étape importante que nous avons su collectivement franchir. Cette certification concerne l'intégralité de nos activités depuis les achats jusqu'aux ventes de nos produits finis en passant par la production et la distribution. Elle complète la certification FSSC 22.000 de nos usines. Nous avons donc atteint une certaine « maturité », voire une « maturité » certaine, au cours de ces 60 années d'existence qui furent caractérisées par un développement et une intégration continus entre l'amont et l'aval de notre industrie, que l'on peut qualifier aujourd'hui assurément d'agroalimentaire !

Malto qui assure l'approvisionnement de nos matières premières locales a eu ainsi de bonnes performances en 2015 avec un partenariat avec le paysannat qui culmine à 5 500 tonnes d'orge, 10 000 tonnes de maïs dégermé et 1 500 tonnes de sucre roux avec plus de 20 000 paysans. Nous avons aussi finalisé l'intégration de la Nouvelle Brasserie de Madagascar (NBM) que nous avions acquise à la demande de l'Etat malgache en juin 2014. Depuis, la production de NBM a triplé. Ce qui permet la pérennisation définitive du site et des emplois d'Ambatolampy, comme nous nous y étions engagés.

D'une manière générale, cette année, nos volumes ont incontestablement progressé et nos performances financières ont bien résisté car je pense que nous avons gagné en efficacité et encore une fois, en « maturité », avec un fonctionnement agro-industriel fondé désormais sur la qualité de nos produits et de nos services pour la satisfaction de nos clients, et qui parallèlement contribue significativement au développement de Madagascar tant sur le plan fiscal que sur le /…

…/ plan agricole et industriel où nous sommes très ancrés. Pour toutes ces réalisations en interne, 2015 a été une année positive.

D'un point de vue externe, le bilan est un peu plus mitigé. La dépréciation de l'ariary est toujours un facteur pénalisant nos prix de revient pour la partie encore importée de nos matières premières et de nos consommables ce qui représente à peu près 60% en valeur du total. L'épisode de la Loi de finances rectificative a été également difficile à vivre avec un projet initial de triplement des accises sur nos produits. Finalement, la hausse aura été de 30%, ce qui est encore très important pour nous dans un marché de prix et de marges faibles et où la contribution fiscale de la Star en rythme annuel s'élève à un peu plus de 180 milliards d'ariary sur un chiffre d'affaires TTC proche de 600 milliards d'ariary. S'ajoute à cela, pour notre flotte de 800 véhicules reliant nos 6 usines et nos 17 agences, la dégradation importante des infrastructures avec des problèmes permanents de ponts et de routes. Il faut évoquer enfin l'énergie qui est un des coûts les plus importants de notre industrie et qui ne cesse de s'aggraver puisque le taux de disponibilité de la JIRAMA ne cesse de se détériorer, de l'ordre de 15 à 30% suivant les régions. D'autres menaces toutes récentes ont également vu le jour comme une parafiscalité hors contrôle avec l'Advanced Cargo Declaration (ACD) qui a totalement ignoré les engagements de l'Etat dans le cadre du dialogue public-privé portant sur une concertation avant toute fiscalisation supplémentaire.

Mais c'est surtout le pouvoir d'achat qui ne s'est pas amélioré en 2015, ce qui constitue toujours le fait marquant de toutes ces dernières années. Même si nous constatons une progression de notre chiffre d'affaires grâce à une croissance externe avec l'acquisition de NBM, nos volumes « export » mais aussi notre arrivée sur de nouveaux segments comme les jus plats avec Judor, le taux de consommation moyen « annuel » est toujours de 5,5 litres de bière par habitant et de 12 litres, toutes boissons confondues. Ce qui place Madagascar au dernier rang des pays en termes de consommation annuelle par habitant. La moyenne africaine étant, pour la bière, de 12 litres et 20 litres toutes boissons confondues.

D'un point de vue externe, l'année 2015 a été ainsi une année que je qualifierais de compliquée mais où la Star a pu démontrer sa capacité de résistance grâce à son « business model » qui est fort heureusement assez intégré et large en termes de couverture nationale, ce qui nous a permis de mieux affronter la « fracture » économique de plus en plus prononcée entre les régions de Madagascar. Donc en résumé, l'année 2015 a été globalement positive mais les menaces sont bien présentes…

Nous serons donc très attentifs à 2016 car il faudra garder une grande capacité de réaction et d'adaptation et comme le dit notre cher Darwin « *ce ne sont pas les plus forts et les plus intelligents qui survivent mais ceux qui ont la plus grande capacité d'adaptation* ». Madagascar nous a appris finalement à être économiquement darwinien…

[…] un partenaire fiable et constant dans le développement agro-industriel et social de Madagascar.

LE GROUPE STAR A DÉVELOPPÉ UNE CHAÎNE VERTUEUSE EN AMONT ET EN AVAL. QUELLES DEVRAIENT ÊTRE LES PERSPECTIVES POUR LES ACTEURS ÉTATIQUES ET NON-ÉTATIQUES POUR CETTE NOUVELLE ANNÉE ?

Il est fondamental qu'il y ait une prise de conscience sur le fait que l'industrie est le principal moteur de développement d'un pays comme Madagascar. Je parle surtout de l'agroalimentaire. Le « pétrole » de Madagascar est, de mon point de vue, l'agriculture. Elle doit être liée à l'industrie comme c'était le cas dans les années 60 et 70. Avec sa filiale Malto, le Groupe Star a réussi à développer un partenariat avec les paysans dans les filières orge, maïs et sucre. Nous pensons investir dans une troisième unité au sein de l'usine Malto et nous avons le projet de développer, pour notre usine à Antsiranana, la culture de maïs dans la région de Diana sur le même modèle que celle de la région de Vakinankaratra pour nos usines d'Ambatolampy et d'Antsirabe. Nous allons également proposer d'intégrer la filière sucre puisque le Groupe Castel auquel nous appartenons est le premier Groupe sucrier d'Afrique francophone. Cela nous permettra de stabiliser les prix de revient même si les coûts de production sont parfois supérieurs à ceux des matières premières importées mais là est notre vocation multiple : participer à la réduction de la pauvreté tout en faisant face à la dépréciation de l'ariary pour stabiliser nos coûts de production.

La volonté étatique reste fondamentale pour développer ce secteur agroalimentaire. L'Etat doit comprendre que le modèle de développement de Madagascar ne peut se faire qu'en privilégiant les secteurs à fort rendement fiscal et à forte valeur ajoutée. Madagascar doit ainsi pouvoir avoir deux « jambes » et deux « bras » pour se développer. Pour avancer, ses deux « jambes » pourrait être l'industrie agro-alimentaire – importatrice et/ou exportatrice y compris les produits de rente – et le tourisme, ce qui permettrait de faire progresser rapidement l'économie régionale et donc nationale avec de fortes recettes budgétaires. Pour s'appuyer, ses deux « bras » seraient les zones franches exportatrices à forte valeur ajoutée et les minerais. Ce qui améliorerait la balance des paiements et ferait régresser le chômage.

L'Etat doit donc faire des choix en optant pour des filières qui peuvent devenir des champions nationaux et régionaux, qui contribuent au développement du PIB et à la formalisation de l'économie et aux recettes fiscales. Une fois établies, il faut protéger ces filières prioritaires. En fait, plutôt que de parler de formalisation du secteur informel, parlons plutôt de la protection et du développement du secteur formel productif ce qui permettra de formaliser progressivement l'écono-

Malto a établi un partenariat efficace avec plus de 20000 paysans et assure l'approvisionnement en matières premières du Groupe Star

mie du pays et de garantir des recettes budgétaires pérennes. Pour cela, les infrastructures sont vitales. L'Etat a ainsi l'obligation de s'attaquer à la rénovation des routes, des ponts, à la régularisation et à l'amélioration de la situation de la JIRAMA et d'Air Madagascar. Nous sommes sur une île où nous avons désespérément besoin de pouvoir connecter le Sud avec le Nord et l'Ouest avec l'Est!

Sur ce sujet, l'une des principales préoccupations en 2015 fut «l'atomisation» ou la «fracture» à Madagascar entre une région Sud, extrêmement sinistrée, et les régions du centre et du Nord qui se portent relativement bien mais encore enclavées. C'est une donnée à prendre en considération pour 2016. Il est ainsi urgent d'aider la région du Sud à résoudre ses problèmes alimentaires et sécuritaires. Et il est urgent également de désenclaver la région de la Sava et celle d'Ambilobe. Il faut comprendre que Madagascar ne peut s'en sortir que si nous lui offrons la chance de valoriser sa richesse et son potentiel diversifiés tant sur le plan économique que sur le plan géographique. Ainsi, si l'Etat joue son rôle dans l'amélioration des infrastructures et de la sécurité, le secteur privé se portera naturellement vers les régions où il y a un potentiel de croissance avec des économies régionales toutes différentes et donc complémentaires.

Je m'explique: Madagascar, la région de Toamasina, de Fort-Dauphin, Ambatovy et QMM souffrent en ce moment suite au cours mondial très bas du nickel et idem avec le cours de l'ilménite, alors que ces deux investissements majeurs ont permis à Madagascar d'affronter des années difficiles dans un passé récent. C'est au tour de l'agro-industrie, du tourisme, des produits de rente et des zones franches à forte valeur ajoutée de prendre le relais pour aider au développement continu de Madagascar, le temps que les cours des minerais se redressent. Et ainsi de suite ou si vous préférez, vice versa…

Il faut donc plusieurs piliers pour asseoir le développement de Madagascar et trois actions doivent être menées urgemment: un Etat fort, ordonnancé et volontariste, la protection des filières prioritaires à fort rendement fiscal et à forte valeur ajoutée et le développement des infrastructures. Ce sont les principales actions que nous attendons de l'Etat en 2016.

L'ANNÉE 2016 SERA DONC CHARNIÈRE. QUELLES SONT LES PERSPECTIVES DU GROUPE STAR?

La poursuite du développement de la filière amont-aval est prioritaire avec un investissement dans une troisième unité auprès de Malto. Nous allons également tenter de convaincre le groupe d'investir dans une sixième usine (hors Malto) pour anticiper l'amélioration du pouvoir d'achat et des ratios de consommation faibles de Madagascar. Le groupe Star continuera à investir dans la distribution avec ses 17 agences réparties sur l'intégralité du territoire, où nous allons consolider les capacités de stockage et nos moyens de transport.

La croissance se fera donc tant en interne qu'en externe car s'il y a des acquisitions intéressantes à réaliser au niveau national comme au niveau régional, nous le ferons. Nous croyons au potentiel de la région Océan Indien où nous sommes le leader dans l'industrie des boissons alimentaires et où nous entendons bien le rester.

Le Groupe Star participera également à tous les forums majeurs de 2016, comme le sommet de la Francophonie, du COMESA et de la SADEC afin de promouvoir la cause de l'agro-industrie comme un des moteurs de développement de Madagascar. Cela, en mettant en avant des exemples concrets et en identifiant les régions et les filières à développer et à protéger. Le Groupe Star sera ainsi le sponsor exceptionnel de la FIM 2016 afin de démontrer l'ampleur de ses activités et de ses capacités.

Suite à la certification ISO 9001, nous allons davantage investir dans la perspective d'amélioration continue de la partie qualitative. Même si Madagascar est un marché de prix, les Malgaches sont très sensibles à la qualité. C'est une des données importantes du marché. Nous veillerons à promouvoir cette qualité sous le label «Vita Malagasy» qui sera une des actions majeures du SIM en 2016. 2016 sera donc la poursuite des stratégies initiées par le Groupe Castel notre actionnaire de référence sous la bienveillante attention de l'Etat notre deuxième actionnaire de référence.

Néanmoins, comme je l'ai indiqué, les menaces sont bien réelles en termes d'infrastructures et l'Etat a le rôle de veiller à la réfection des routes et des ponts et à l'amélioration de la JIRAMA. Sans cette dernière, il est évident que l'industrie ne pourrait pas se développer et les projets que j'évoque, se faire.

LE GROUPE STAR SE SOUCIE DU VOLET SOCIÉTAL. EST-CE UNE RÉPONSE AUX PRÉOCCUPATIONS DE LA SOCIÉTÉ MALGACHE?

La réduction de la pauvreté est inscrite en lettres capitales dans toutes nos actions. Il est tout à fait naturel de réinvestir dans l'amélioration des conditions de vie de la population malgache, une partie significative de nos résultats issus de la confiance que cette même population accorde à nos produits. Compte tenu de l'environnement difficile dans lequel les Malgaches vivent, toute société malgache se doit d'inscrire les actions sociétales au cœur de sa stratégie. Nous sommes nombreux à le faire. Il y a beaucoup d'ONG que nous appuyons qui font des travaux fantastiques. Ce qui est récent, c'est que le Groupe Star s'est montré beaucoup plus visible dans ce domaine alors qu'auparavant, nous le faisions mais sans réellement communiquer et peu de gens avait alors conscience que le groupe Star est un acteur économique citoyen très engagé.

Beaucoup de gens connaissaient donc la Star à travers ses produits. Dorénavant nous aimerions que notre communication se focalise un peu plus sur le Groupe Star, ses produits, ses actions et son «écosystème».

C'est pourquoi notre slogan désormais est que « Depuis 60 ans, chaque produit STAR est un engagement au développement de Madagascar». En plus de Malto, il se traduit en actions concrètes dans quatre axes: l'éducation, la santé, le social et l'environnement. Nous avons investi près de 500 millions d'ariary en 2015 et nous investirons un milliard d'ariary en 2016, un doublement qui nous paraît naturel et plus que nécessaire. Soulignons également les initiatives des partenaires de la Star comme Coca-Cola Foundation, qui a investi neuf milliards d'ariary à travers son programme the Replenish Africa INitiative (RAIN). Des bornes fontaines ont pu ainsi être mises en place afin de favoriser l'accès à l'eau potable.

QUELLE EST VOTRE VISION PERSONNELLE POUR LE GROUPE STAR ET POUR LA GRANDE ÎLE?

Nous voulons continuer à jouer un rôle majeur à Madagascar et en Océan Indien.

Ma vision est que le Groupe Star demeure un partenaire fiable et constant dans le développement agro-industriel et social de Madagascar. La progression et l'amélioration constante de notre société et son esprit d'entreprenariat, prouvés au cours de ses 60 années d'existence, continueront de nous inspirer et de nous animer.

Nous voulons être un partenaire privilégié du gouvernement concernant le développement économique formel de Madagascar, en étant une force de proposition et une vitrine agro-industrielle de la Grande île. Nous voulons surtout continuer à être le choix naturel de nos clients et de nos partenaires. Beaucoup parlent de monopole de la Star. Je vois, pour ma part, un leader qui ne bénéficie d'aucun privilège fiscal, d'aucune protection légale ou juridique, d'aucune faveur d'aucune sorte mais qui grâce à son esprit d'entreprise, à son organisation et à la «flamme» et au dévouement qui animent ses équipes au quotidien, continue de conserver son rôle de leader dans l'industrie des boissons alimentaires à Madagascar comme dans l'Océan Indien.

Aujourd'hui, Madagascar est à la croisée des chemins. Ce pays doit participer à la mondialisation et doit s'ouvrir. La Grande île doit avoir ses champions économiques. La francophonie sera un moyen de mettre en relief ses potentialités, même s'il faut arrêter de parler de Madagascar en termes de potentialités mais les traduire en réalités. La Star, et bien d'autres acteurs économiques importants, font partie de ces réalités. Charge à l'Etat de veiller sur eux et sur ces acteurs qui sont les fers de lance du développement économique de demain. Avec le SIM, le GEM et les bailleurs de fonds, je pense que nous réussirons le pari du développement pérenne de Madagascar.

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

STAR CERTIFIÉ ISO 9001

BRASSERIES STAR MADAGASCAR
MALTO sa · Eau Vive · NBM

Créée en 1953, à la veille de l'Indépendance de Madagascar, la STAR, **Société Tananarivienne d'Articles Réfrigérés**, répondait à deux priorités majeures :
- démarrer une production locale de boissons en remplacement des boissons importées pour les besoins de la population malgache
- contribuer au développement de l'industrie locale

Depuis la STAR a considérablement progressé et 60 ans plus tard, **elle adopte comme vision d'être le leader régional dans la production et la distribution de boissons alimentaires dans le cadre d'une organisation moderne, performante, rentable et citoyenne.**

Aujourd'hui, au travers de ses quatre filiales que sont les Brasseries STAR, MALTO, Sema Eau Vive et NBM, le groupe STAR est devenu un des fleurons de l'industrie malagasy et un acteur majeur de distribution des boissons en Océan Indien. Avec ses **6 usines, 17 agences et 20 000 points de vente**, mais aussi son partenariat avec plus de **20 000 agriculteurs** dans les régions de Vakinankaratra, d'Amoron'i Mania, de Matsiatra et de Diana pour produire **5 000 tonnes de malt**, plus de **10 000 tonnes de maïs** et **1 500 tonnes de sucre** par an, le Groupe STAR a intégré toute la chaine amont/aval dans son activité agro industrielle.

Certifié ISO 9001, **le Groupe STAR** avec ses **1 800 collaborateurs** mise sur la qualité de ses produits et de ses services aux normes internationales afin de répondre à la satisfaction de sa clientèle. Elle obtient ainsi la **certification FSSC 22000** pour ses usines de boissons gazeuses d'Andraharo, de multi produits de Diégo et de CO2 pour Antsirabe. C'est une garantie que la chaîne de production, dès l'achat des matières premières jusqu'à la distribution répond entièrement aux exigences des normes internationales.
Fort de son processus de qualité, le groupe STAR produit près de **2 000 000 de bouteilles chaque jour** transportées par sa flotte de **800 véhicules** qui parcourent quotidiennement plus de **22 500 kilomètres** afin d'approvisionner tout Madagascar du Nord au Sud et d'Est en Ouest.

Mais la STAR, c'est surtout 6 segments, 22 marques, plus de 71 références de produits distribués dans plus de 20 000 points de vente dans tout le pays avec la THB qui est la marque phare, un vrai symbole du « soa ny fiarahantsika », le Fihavanana à la Malagasy.

Acteur social et citoyen, le Groupe STAR a un véritable engagement à travers ses quatre axes majeurs que sont : **la santé, l'éducation, l'environnement et le social**. Il œuvre à l'amélioration des conditions de vie des plus défavorisés en investissant près de **1 Milliard d'Ariary** chaque année auprès des écoles, des associations et des ONG.

Ces actions reflètent tant en interne qu'en externe les valeurs du Groupe STAR : **performance, innovation, rigueur, intégrité, loyauté, professionnalisme**

www.groupe-star.com
Groupe STAR
Groupe STAR

Food Safety System Certification 22000

afaq ISO 9001 Qualité AFNOR CERTIFICATION

photos : STAR, onja andrinaina STAR

UNE Année DANS LE RÉTRO

FIM évènement économique majeur

La Foire internationale de Madagascar (Fim) est devenue au fil des années un événement économique majeur pour le bassin Sud-ouest de l'océan Indien. La 10ème édition de la FIM n'a pas dérogé à la règle. Elle a enregistré une mobilisation sans précédent des sociétés malgaches qui ont occupé près de 65% de la surface exposable de l'événement.

Le tourisme durable à l'honneur

Le tourisme durable a été le thème de la quatrième édition du salon International Tourism Fair Madagascar (ITM), qui s'est tenu du 28 au 30 mai à l'hôtel Carlton Anosy. Cet événement des Iles Vanille a pour objectifs de promouvoir le tourisme dans l'océan Indien, et de favoriser les échanges entre représentants des pays participants, notamment Les Seychelles, Maurice, La Réunion, Les Maldives, Les Comores, Mayotte et Madagascar

27 mai

7-10 mai

2015

17 juin

Code de l'industrie : un grand pas en avant

Le SIM, en collaboration avec le ministère de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé (MIDSP) et la Fondation Friedrich Ebert (FES), a organisé le 17 juin 2015, à l'hôtel Ibis, Ankorondrano, une conférence placée sous le thème « L'industrie comme moteur du développement économique : comment mettre en œuvre la politique industrielle de l'Etat ? ». Le MIDSP et le SIM, en partenariat avec l'Economic development board of Madagascar (EDBM), ont élaboré la politique industrielle de Madagascar, validée en 2014. L'étape suivante est la mise en œuvre. Cette journée a été consacrée à des débats thématiques dont les recommandations serviront de base pour l'élaboration de la future Loi pour le développement de l'industrie de Madagascar (LDIM).

Le Chef de région Atsinanana, le maire et de nombreux hauts dignitaires ont apporté un cachet institutionnel à la foire Mihary

Andriamanambe RAOTO
Mamy RANDRIANASOLO

TOAMASINA **au diapason**

La première édition de la Foire économique Mihary a eu lieu à Toamasina les 17, 18 et 19 décembre. Le SIM et ses membres ont répondu à l'appel de la Jeune Chambre Internationale (JCI), branche Toamasina, et de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Toamasina.

Le SIM a pris part à la manifestation en compagnie de quelques unes de ses entreprises membres (MADO, la Savonnerie tropicale, HOMEOPHARMA et LMM)

Sous le parrainage du ministre de l'Industrie et du Développement du Secteur privé, de celui des Travaux publics ainsi que de celui de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène, la manifestation dénommée Mihary a réuni en un seul lieu les acteurs économiques aussi bien de la ville du Grand port que des autres régions de la Grande île durant ces trois jours.

RÉALITÉS DU TERRAIN Pour la présidente de la JCI Toamasina, le franc succès de l'évènement «*honore la ville de Toamasina qui est la capitale économique de Madagascar*». Le Directeur régional du ministère du Commerce et de la Consommation a appuyé que «*les entreprises sont la pierre angulaire du développement*». La Foire économique de Toamasina a réuni près d'une trentaine de participants venus des quatre coins de l'île. Le SIM a été bien représenté à travers son stand ainsi que ceux de ses membres notamment MADO, la Savonnerie tropicale - par le biais de sa branche Huilerie de Melville (STHM) - HOMEOPHARMA et Les Moulins de Madagascar (LMM). Pour Michel Talata, Chef de région Atsinanana, «*la manifestation reflète des réalités économiques du terrain*». La présence de nombreux acteurs du secteur agricole et du monde du paysannat rappelle les nombreux défis liés au développement du monde rural. Pour Elysée Ratsiraka, le maire de Toamasina, «*l'agriculture est la base du développement, le commerce un moteur*». Durant les trois jours, des conférences, des ateliers thématiques ainsi qu'une grande soirée ont été organisés. Rendez-vous est pris pour la prochaine édition.

Plus de photos sur www.sim.mg
et sur la page Facebook d'Expansion Madagascar

SAVONNERIE TROPICALE

« Contribuer plus à la solidarité »

Fidèle à ses engagements en faveur des causes humanitaires locales, la société Savonnerie Tropicale a octroyé une enveloppe de 2 100 000 ariary en faveur de la Croix Rouge Malagasy (CRM), le 29 janvier dernier.

Pour la Savonnerie Tropicale, il s'agit d'un acte citoyen à destination des victimes de catastrophes et d'intempéries, durant cette période de fortes pluies. C'est un moyen également de faire participer les consommateurs dans cet élan d'entraide et de solidarité. En effet, la Savonnerie Tropicale a décidé d'octroyer 10 ariary par barre de savon Nosy Citronnelle vendue.

ENGAGEMENT

« *La Savonnerie Tropicale pratique le patriotisme économique. Elle fêtera son cinquantième anniversaire l'année prochaine. Sa longévité l'incite à avoir une gratitude envers les défavorisés* » a souligné Thierry Ramaroson, le Directeur général de l'entreprise. Le Président national de la CRM, Claude Rakotondranja, a félicité la Savonnerie Tropicale pour son engagement tout en plaidant la cause des entreprises qui œuvrent de manière active dans la société. « *L'Etat doit aider ces entreprises qui contribuent à alléger la souffrance* ». Depuis 2008, la Savonnerie Tropicale appuie et accompagne la CRM. La Savonnerie Tropicale est l'un des fleurons de l'industrie malgache. Elle a été une des premières industries fondée en 1967 par la famille Ramaroson et elle contribue de manière durable à l'économie locale avec les emplois créés et les valeurs ajoutées avec les investissements et les améliorations continus...

www.savonnerie-tropicale.mg

© ONTM

Et si Madagascar séduisait ?

Le concept a déjà fait un bout de chemin et ses preuves ailleurs mais reste à développer à Madagascar. Le *Country Brand* permet à un pays de booster son exportation notamment ses activités touristiques.

BIO FLASH

François Christen est formateur à la UC Berkley Haas School of Business et à la UCLA Anderson Graduate School of Management en Californie. Il s'est spécialisé, entre autres, dans les recherches en marketing et a travaillé pour des banques aux Etats-Unis. Sa venue à Madagascar cadre dans les séries de formation de haut niveau organisées régulièrement par l'ISCAM.

Le *Country Brand* ou Marque Pays est un concept né des guerres d'image avec les « *Made in…* » sur le marché. La provenance d'un produit influence largement sur la perception que l'acheteur a dudit produit et donc de sa décision d'achat. Il rappelle notamment les rudes concurrences entre les industries automobiles américaines et japonaises depuis 40 ans déjà. En tant que marque, il s'agit de l'image du pays perçue par les étrangers susceptibles d'acheter ou non ses services. Selon notre formateur, l'idée est de faire coïncider l'identité du producteur/pays à la perception du public, habitant loin du pays vendeur. Tout se base donc sur le jeu de correspondance entre des attributs distinctifs : d'une part des attributs que le pays peut mettre en valeur et d'autre part des attributs que le client adopte comme critère d'achat. Pour le pays, ces attributs ont une relation directe avec son image et la qualité du service qu'il met en vente : sécurité, innovation, fiabilité, longévité, confort, etc. En effet, tant que ces attributs ne se correspondent pas, il devient difficile à l'exportateur de services ou de produits de vendre au client.

MADAGASCAR : UNE INFINITÉ D'ATOUTS Les participants dont la plupart se trouvent dans la vente de services et produits à l'international, ont pu évaluer la marque Madagascar sur une grille d'attributs fournie par Jennifer Aaker, chercheure à l'Université de Stanford. Les indicateurs et les mesures de la marque Madagascar laissent comprendre que l'image de Madagascar chez « ses clients » reste encore dans les clichés pour les uns, biaisée pour les autres. Cependant, les partages d'expériences et les exercices d'élaboration de stratégie ont permis de faire sortir des dizaines d'atouts que le pays devra mettre en valeur pour propulser sa marque : la faune et flore aux habitants, en passant par ses atouts géographiques, climatiques ou culturels, tout est à exploiter.

Un des points clés de cette séance reste également le besoin de synergie d'efforts de tous dans le développement de la marque de la Grande île, dans la mesure où le *Country Brand* est une perception générale sur le pays de provenance du produit et non de l'entreprise en particulier.

Page réalisée en collaboration avec l'ISCAM

BIO FLASH

Cette adepte du « *lifelong learner* », comme elle le définit, est la plus jeune Directeur Exécutif du SIM depuis sa création en 1958. Scientifique de formation, elle dévie de sa trajectoire initiale pour poursuivre une carrière dans le tourisme et l'hôtellerie. Elle devient major de la première promotion de l'Institut National de Tourisme et d'Hôtellerie (INTH) en 1992. Après un cursus dans l'administration, et un retour dans ses études, elle rejoint une institution gouvernementale, œuvrant pour la défense des industries extractives. Avant d'intégrer le SIM, en tant que Directeur Exécutif, elle a fait partie de l'équipe du premier Centre de formation en ligne de Madagascar.

Sendra RAKOTOVAO

Directeur exécutif du SIM

Un leader en cinq mots. Un portrait en cinq temps.

Andriamanambe RAOTO
Nirilanto RAMANAMISATA

OPTIMISME

Il faut croire à tout prix au succès de ce que l'on entreprend et percevoir le monde de manière positive. L'optimisme a été toujours un moteur, aussi bien du point de vue personnel que professionnel. Il permet de garder et de fixer un cap préalablement établi. On peut aisément appliquer ce précepte dans le secteur industriel et dans la vie quotidienne. En ce qui concerne nos industriels, ils font des efforts colossaux pour permettre l'émergence du pays, malgré les moyens qui sont modestes. Néanmoins, optimisme doit rimer avec réalisme.

PERSEVERANCE

Faire face à toute épreuve. Quand il y a un problème, certaines personnes ont tendance à se cacher et à fuir. Il n'y a jamais de problèmes insolvables. Il y a toujours une solution, pour peu que l'on s'arme de cette volonté sans faille et cette énergie d'aller de l'avant. Personnellement, c'est un puissant carburant qui permet un dépassement de soi. Nous ne sommes jamais loin d'un obstacle. Le tout est de savoir le dépasser et surtout de tirer les leçons nécessaires pour ne plus reproduire les mêmes erreurs.

PRAGMATISME

Je suis une femme de terrain et d'action. C'est le meilleur moyen de répondre à des besoins spécifiques et à des problématiques claires. Ce trait de caractère se forge dans le cas d'un environnement assez complexe comme à Madagascar où il n'y a jamais rien de définitif ni d'acquis. Tout y est question d'équilibre et d'adaptation. Ainsi, une implication in situ permet de cerner le problème ou d'appréhender la situation afin de mieux y répondre par des actions concrètes.

DYNAMISME

La procrastination est un ennemi du leader. Attendre le bon moment est la meilleure manière de faire échouer un projet. Malheureusement, nous avons actuellement une forte propension à reporter les missions qui nous sont confiées à un moment ultérieur. Dans ce sens, il faut anticiper et constamment aller de l'avant. Si l'on me confie une tâche aujourd'hui, je ferais tout mon maximum pour le réaliser. La maîtrise du facteur temps est un paramètre primordial pour tout le monde, des décideurs, aux employés en passant par les mères de famille. Toutefois, être dynamique n'équivaut pas à être impatient(e).

FAMILLE

La famille a un rôle vital dans ma vie. Malgré un emploi du temps souvent démentiel, je trouve toujours du temps pour me consacrer à mon mari et à mes enfants. C'est une question d'organisation, il faut en consacrer à son foyer. Je veille personnellement à préparer le petit-déjeuner et à suivre de près la scolarité de mes enfants. Paradoxalement, cette énergie déployée me booste dans mon travail. Elle pousse à travailler plus et de donner le maximum pour un avenir meilleur. Sans ma famille, il n'y a aucune raison pour moi de persévérer et grâce à elle, l'idée d'abandonner ne traverse jamais mon esprit.

VITOGAZ

Le gaz : une énergie qui facilite la vie

La société Vitogaz Madagascar fêtera, cette année, sa quinzième année de présence dans le pays. Elle poursuivra sa mission pour les prochaines décennies : démocratiser et vulgariser l'utilisation une énergie non polluante.

Le secteur de l'énergie est en perpétuelle évolution aussi bien à Madagascar que dans le monde. En intégrant efficacement une filière complète d'importation, de stockage, de conditionnement et de distribution de G.P.L (Gaz de Pétrole Liquéfiés), la marque Vitogaz est devenue leader sur le marché du gaz à Madagascar.

EXPERTISE INTERNATIONALE

Vitogaz est un acteur industriel membre du SIM porteur de solutions et de valeurs. Elle évolue dans la distribution de gaz butane aussi bien en citerne qu'en bouteille, destiné aux industriels (secteurs agro-alimentaire, mines, boulangeries, CHR, textile…) et aux particuliers (équipements de maison : cuisinière, chauffe-eau, chauffage mobile, parasol chauffant…). Elle couvre l'ensemble du territoire malgache à travers un réseau composé de 14 distributeurs et de 640 revendeurs répartis sur toute l'île.

Vitogaz jouit d'une expertise internationale à travers sa maison-mère le groupe Rubis (coté à la bourse de Paris - marché Euronext). Vitogaz est également présente en Europe (France, Espagne, Portugal, Suisse), en Afrique/Océan Indien (Maroc, Sénégal, Nigéria, Afrique du Sud,

Djibouti, Comores, Réunion) et aux Antilles/Caraïbes (Martinique, Guadeloupe, Guyane Française). A Madagascar, Vitogaz exploite diverses installations : un terminal d'importation à Mahajanga, deux dépôts de stockage et deux centres emplisseurs à Mahajanga et à Antananarivo. Ces infrastructures d'une capacité totale de 2 850 tonnes, permettent de garantir un approvisionnement régulier et constant, et ont été construites selon les standards européens répondant aux normes de sécurité les plus sévères. En plus, Vitogaz a développé un savoir-faire en matière technique et sécurité lui permettant de gérer un projet complexe dans toutes ses étapes : depuis la définition technique du matériel à installer jusqu'à la mise en service dans le respect total de la réglementation en vigueur.

SOUTENIR UNE POLITIQUE DE SANTÉ PUBLIQUE

La préservation de l'environnement est un enjeu majeur pour Madagascar. L'utilisation de charbon de bois est très répandue alors qu'elle est l'un des facteurs majeurs de la déforestation. Le gaz, énergie propre à fort pouvoir calorifique, est le parfait substitut du charbon et du bois de chauffe. Par ailleurs pour Vitogaz Madagascar, la volonté de promouvoir le gaz butane comme source d'énergie prépondérante chez les ménages et les industriels malgaches répond au souci de soutenir une politique de santé publique à Madagascar. Pour défendre cette approche, la société Vitogaz n'a pas hésité à procéder à deux baisses tarifaires en 2015 et à faire profiter de suite au consommateur de l'évolution à la baisse du cours mondial du gaz.

Dans le cadre de son quinzième anniversaire, la société Vitogaz compte sensibiliser toutes les instances dirigeantes du pays ainsi que tous les citoyens à cette démarche d'« énergie propre ». En adhérant à cette vision citoyenne, des millions de tonnes de bois pourront être sauvegardées et la santé de la population préservée.

www.vitogaz.mg
vitogazmada@vitogaz.mg
+261 20 22 364 00

LE STRESS
Le mal du leader

À la base, le stress est un phénomène physiologique qui adapte les réactions de l'organisme à une situation que l'individu ressent comme agressive. Ainsi, un accroissement de neuromédiateurs comme l'adrénaline ou la noradrénaline et de sécrétion de corticoïdes permet de mobiliser toutes les ressources pour faire face à cette « crise passagère ». Le stress peut donc être positif quand il est restreint dans le temps.

Mihanta RAMANANTSOA

Les problèmes apparaissent lorsqu'il perdure car l'effet « positif » fait place à un renversement des effets correspondant à une phase d'épuisement. Le terrain devenant affaibli, le stress peut se transformer en anxiété voire en panique lorsque le sentiment d'impuissance grandit. Il en résulte plusieurs conséquences.

BIO FLASH

Pharmacienne de formation, ayant tenu successivement la Pharmacie de l'Orchidée à Saint-Benoît (La Réunion) et la Pharmacie Mahafaly (Toliara), Mihanta Ramanantsoa a longtemps vécu hors de Madagascar. Elle-même avait été accompagnée suite à un accident de voiture et son divorce avant de faire son métier l'accompagnement psychologique. Elle aime rappeler qu'elle fut la première femme présidente du Rotary Club Tuléar et la première femme également président du conseil d'administration de l'Alliance Française de la même ville.

DIVERSES SPHÈRES Sur le plan physique d'abord, il se manifeste par la fatigue, l'insomnie, l'apparition d'eczéma, les palpitations… Sur le plan émotionnel, la peur d'anticipation, la variation de l'humeur, le repli sur soi… Enfin sur le plan mental, le sentiment d'échec qui projette une image dévalorisée de soi-même et des autres, pensées négatives qui font perdre le sens de sa vie, mal-être, etc. Holmes et Rahe en leur temps avait fourni dans le Journal of Psychosomatic Research (1967) un score de stress pour différents événements de la vie. Ainsi par exemple, la mort du conjoint recueille 100 points, la séparation 75, le mariage 50, une nouvelle orientation professionnelle 39, un changement de situation financière 38, modification du type de travail 36.

ETAT D'INHIBITION Le schéma de travail en phytoaromathérapie est donc très pertinent par son approche globale du malade. Le traitement explore cinq sphères pour lesquelles il devra proposer des huiles essentielles ou des plantes appropriées. La sphère psychologique : un individu réagit de façon unique face aux événements extérieurs. La sphère du système nerveux central qui gère, organise et exécute tout ce que notre volonté nous dicte. Il fonctionne entre deux pôles, ou un état de stimulation et d'excitation, ou un état d'inhibition ou de dépression. La sphère du système nerveux végétatif : gère les fonctions organiques internes et les fonctions végétatives qui échappent à notre volonté. La sphère hormonale : car les hormones servent entre autres à réguler notre milieu interne et sont sécrétées sous l'ordre du cortex réagissant aussi aux influences de nature psycho-affective ou émotionnelle. La sphère des organes : qui doit être étudiée dans son comportement afin de pouvoir le situer par rapport à la normale.

CHRONIQUE

ACCORD DE PARIS
Les **industries malgaches** appelées à **transiter** vers le **«vert»**

Domoina RATOVOZANANY · Climate Tracker COP 21 Fellow du projet «*Adopt a negotiator*»

La COP 21, 21ème Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques, s'est achevée avec un jour de retard, le 12 décembre, par un moment marquant dans l'histoire moderne : l'adoption d'un accord historique sur le climat. Historique, non seulement dans la mesure où l'accord a été adopté par 195 pays mais surtout, parce qu'il concrétise le début d'une révolution socioéconomique au niveau planétaire, la fin des combustibles fossiles et la transition vers les énergies renouvelables. Dans les négociations climatiques onusiennes, Madagascar fait partie des pays en développement, plus précisément de trois groupes : le groupe africain, le groupe des Pays les moins avancés (PMA) et le groupe G77+Chine.

En tant que pays en développement, Madagascar n'a pas une obligation contraignante de réduire ses émissions de gaz à effet de serre ni de rehausser ses ambitions dans la Contribution prévue déterminée nationale (CPDN) que le gouvernement a soumise le 24 septembre 2015 sur le site web de la Convention des Nations Unies sur le changement climatique (CNUCC). La réalisation du plan d'action que le pays a proposée est fondamentalement conditionnée par la disposition de moyens financiers.

L'Accord de Paris a néanmoins souligné quelques décisions qui auront certainement des effets sur l'avenir de la Grande île. Primo, le texte considère dans son préambule «*la nécessité de promouvoir l'accès universel à l'énergie durable dans les pays en développement, en particulier en Afrique, en renforçant le déploiement d'énergies renouvelables*». Secundo, dans l'article 2 relatif aux décisions visant à donner effet à l'accord, la priorisation du soutien aux pays les moins avancés est mise en exergue concernant l'adaptation et le financement pour la mise en œuvre de celui-ci.

Pendant la COP 21, le gouvernement malgache a, par ailleurs, signé quelques déclarations importantes, notamment la déclaration de la vulnérabilité ou *Climate Vulnerable Forum* (CVF), regroupant les pays vulnérables aux changements climatiques, lesquels ont insisté sur le fait d'avoir besoin d'une température mondiale en-dessous de 1,5°C pour survivre et d'une planète alimentée à 100 % par des énergies renouvelables en 2050.

Ces différents éléments signifient un challenge impératif et un grand nombre de nouvelles opportunités de marché pour les industries malgaches à l'horizon 2030. Les investissements en énergies renouvelables dans l'accès à l'électricité et à l'eau s'accroîtront dans les années à venir, aussi bien pour l'ensemble de la population que pour les entreprises, dans la Grande île. Parallèlement, le mode de consommation «vert» se développera au sein de la population malgache, ainsi que les produits et services y afférents (moyens de transport, immobilier, alimentation, vêtements, etc.). Enfin, l'agriculture écologique et la vente de stock carbone connaîtront également un essor significatif.

BIO FLASH

Consultante en communication, passionnée par la promotion du développement durable et les questions environnementales, elle est la première Malgache à avoir bénéficié du Climate Trackers Fellowship du réseau mondial Global call for climate action (GCCA) depuis l'établissement du concours annuel en 2009. Elle a été sélectionnée parmi près de 2000 candidats issus de plus de 70 pays pour participer en tant qu'observatrice de GCCA à la COP 21 à Paris. Elle a écrit de nombreux articles d'analyse sur l'évolution des négociations et du projet d'accord.

domoinavalohery@gmail.com

© Ambatovy

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

«RSE, économie équitable et justice sociale»

BIO FLASH

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

mrandriamaniraka@aequo.mg
www.aequo.mg

Iharivelo RANDINIAINA

QUEL EST L'ESPRIT DE LA RSE ?

Dans les années 1970, les experts ont pris conscience des limites d'une croissance économique effrénée, sans considération des enjeux environnementaux et sociétaux. Des lors, le concept de développement durable est né. L'objectif étant de définir des schémas viables qui concilient les trois aspects écologique, social et économique des activités humaines. En d'autres termes, il s'agit de garantir une responsabilité pour les générations futures tout en répondant aux besoins de nos contemporains. C'est dans ce contexte que je vais introduire l'esprit de la RSE. Il n'y aura pas de développement durable sans prendre en compte les enjeux liés aux responsabilités de chaque partie prenante (secteur privé, Etat et Société Civile). En général, la RSE est reliée aux entreprises. Mais il nous importe d'intégrer toutes les parties prenantes vers une responsabilité sociétale de toute organisation/institution, c'est-à-dire une responsabilité partagée mais focalisée sur les investisseurs. Dans la RSE, les investisseurs jouent le rôle de locomotive dans une économie locale. Tout doit démarrer au niveau local, puis aller vers le global pour finalement retourner localement (impacts finaux) : c'est l'idéal d'une économie équitable et d'une justice sociale. Pour le cas de Madagascar, j'ai la ferme conviction que là où s'arrêtent les acteurs traditionnels, le secteur privé peut

et doit prendre le relai. A la différence des projets initiés à travers les organisations de la société civile (limités dans le temps) ou à travers les politiques publiques (limités souvent par les mandats/crises cycliques), les investisseurs du secteur privé transcendent le temps et peuvent sérieusement mettre en place un système économique durable. Ce, en intégrant des démarches sociétales sur l'étendue de la durée de leurs investissements (10, 25 voire 50 ans).

N'A-T-ON PAS L'IMPRESSION QUE LA RSE EST DEVENUE UN PHÉNOMÈNE DE MODE ET QU'ELLE PERD SON ESSENCE ?

Il faut faire le distinguo, la RSE n'est ni une œuvre caritative ni ponctuelle. Elle fait partie intégrante d'un investissement durable. La RSE ne se trouve pas en aval d'un business, elle n'est pas la répartition du pourcentage d'un certain profit. Elle se trouve en amont : dès le début de l'investissement, dans le budget de l'investissement et dans les manières de faire du business (éthique et intégrité). Tant qu'on ne fait pas de la RSE suivant les normes en référence (ISO 26000 par exemple) ou suivant les standards établis (tels IFC), elle demeurera un phénomène de mode à faible impact. La RSE implique les parties prenantes. Ainsi, tant que ces acteurs externes ne sont pas intégrés dans les démarches RSE d'une entreprise, les projets risquent d'êtres compromis faute d'appropriation. Il faut mettre des indicateurs d'impacts réels, au niveau de l'écosystème et des communautés locales. En somme, un savoir-faire professionnel est requis pour sa réussite.

CONCRÈTEMENT, COMMENT UNE POLITIQUE RSE PEUT-ELLE ENTRAÎNER UN CHANGEMENT GLOBAL ?

Un programme de développement durable doit se faire sur le long terme et de manière intégrée. Il y a plusieurs approches en RSE, mais je suis de ceux qui pratiquent l'approche *stakeholder* combinée avec l'approche développement durable orientée vers le *local content*. L'idée est d'accompagner les parties prenantes externes – surtout les communautés locales – vers un développement socioéconomique soutenu tout en maintenant un écosystème équilibré pour les générations futures. Une entreprise responsable valorisera les ressources locales (mains d'œuvre locales, produits locaux…) et respectera les valeurs de ses riverains tout en intégrant les outils de durabilité du développement (éducation, autonomisation, identité locale,…). Le challenge de la RSE commence par l'intégration de toutes les parties prenantes autour d'une vision commune. La RSE inclut des efforts de mobilisation des parties prenantes, de partage des visions et valeurs et de communication éthique et responsable… Pour Madagascar, je suis convaincu que si chaque entreprise fait de manière coordonnée ses activités RSE, dans les règles de l'art et dans sa zone d'investissement, des foyers catalyseurs de développement se formeront dans diverses régions de Madagascar (urbain et rural).

GET IN THE RING
Mettre K.-O. les barrières de l'entreprenariat

© Get In The Ring Madagascar

Une initiative innovante. Dans le cadre du *Global Entrepreneurship Week* (GEW) – chapeauté par le ministère de l'Industrie et du Développement du Secteur privé – diverses activités autour de l'entreprenariat ont été initiées. L'une des plus marquantes a été sans conteste le « *Get in the Ring* ».

Andriamanambe RAOTO

Get in the Ring est un concours international, développé par la Fondation Kauffman, qui a pour objectif de mettre en relation des startups à potentiel avec des investisseurs internationaux. *Get in the Ring* vise à valoriser des startups prometteuses auprès d'investisseurs internationaux.

PROJETS Imaginez un ring. Imaginez des combattants. Imaginez un public survolté. Vous aurez non un combat de boxe mais *Get in the Ring*. Les entrepreneurs «s'affrontent» littéralement sur un ring. La finalité est de mettre bien évidement K.O. son rival au bout de 5 rounds/pitchs en anglais. Les vainqueurs de chaque catégorie seront les plus convaincants, les plus inventifs et les plus originaux. En somme, ceux qui apportent les idées novatrices. Le premier *Get In The Ring* à Madagascar s'est tenu à l'*American Center Madagascar* le 20 novembre 2015 dans le cadre de la semaine mondiale de l'entrepreneuriat ou *Global Entrepreneurship Week*, sous l'impulsion de Kentia Sarl. Contrairement aux autres compétitions où les entrepreneurs présentent leurs projets individuellement, *Get In The Ring* propose un format unique de *pitching* où les entrepreneurs s'affrontent dans un *battle* sur l'appel d'un chauffeur de salle et s'affrontent face à un jury qui élira ensuite le meilleur projet.

BUSINESS-MODEL Ce format original permet de présenter les startups d'une manière ludique, dynamique et originale. Les *battles* se découpent en 5 rounds, pendant lesquels les entrepreneurs présentent leurs sociétés, leurs réalisations, leurs business-model ou encore leurs équipes… avant de passer aux questions et remarques du jury qui a été composé de Riveltd Rakotomanana, François Lisambert et Sylvie Randriamaroson pour le cas de l'évènement organisé dans la Grande île. Le reste de l'auditoire est constitué d'une communauté de fans qui soutiennent leur challenger. Pour le *Get in the Ring* malgache, deux startups ont raflé la mise. Dans la catégorie *Middleweight*, Amen communication a remporté la palme. Dans celle de *Lightweight*, Hamac. Les deux entreprises représenteront la Grande île à Johannesburg, lors de la compétition régionale.

Plus de photos sur la page Facebook Get In The Ring GITR Madagascar

MASTER IMMOBILIER SERVICES

Accéder à votre rêve

Master Immobilier Services est une société malgache qui œuvre principalement dans les domaines de l'achat et vente, les conseils juridiques, le morcellement et l'aménagement.

«TANY HO ANAO»: DES TERRAINS POUR TOUS!

Elle a lancé le projet d'envergure de démocratisation de l'accès au foncier à travers son projet «TANY HO ANAO» qui met en vente, à des prix accessibles à toutes les bourses, des terrains aux alentours de la capitale (Fenoarivo, Imerintsiatosika Ville, Fonenana Imerintsiatosika, Ambatomirahavavy). Master Immobilier Services octroie des titres clé en mains en trois mois.

NOS PROJETS DE CONSTRUCTION ET D'AMÉNAGEMENT: DEVENEZ PROPRIÉTAIRE

Master Construction et Design a mis en œuvre des projets de construction et d'aménagement de villas T3, T3' et T4 à Imerintsiatosika. Et un autre concernant un aménagement de terrain à Vontovorona et à Ambatomirahavavy.

Démocratiser l'accès aux propretés foncières

Nous vivons un paradoxe à Madagascar. La superficie de la Grande île est immense et la densité de la population relativement modeste mais peu de Malgaches sont propriétaires d'un bien foncier. C'est cette perception qui a amené la société Master Immobilier Services à lancer, avec succès depuis un an déjà, le programme ambitieux «TANY HO ANAO». Comme son nom l'indique, nous voulons démocratiser l'accès aux propriétés foncières dans notre mesure. La réception du grand public est très bonne, les clients affichent leur satisfaction car la société garantit dans le respect des législations toutes les procédures.

Beaucoup de personnes s'étonnent que l'on puisse acheter un terrain à des prix défiant toute la concurrence. Il faut savoir que nous avons une palette étendue d'offres dans le cadre de notre projet: le *Worker pack* destiné aux salariés, l'*Open pack*, à l'endroit de toute la population et des personnes exerçant un métier dans le cadre libéral et puis, pour les professionnels, le *Golden pack*. Les terrains que nous mettons en vente sont titrés et bornés. Cela constitue un gage de qualité, d'assurance et de confort pour les clients. Toute l'équipe de Master Immobilier Services demeure persuadée que l'investissement dans le foncier est le placement le plus fructueux et le plus judicieux.

Toky Raphaël RAJAONARISOA, Gérant Master Immobilier Services

NOS PLUS-VALUES

· Nos garanties juridiques et financières (satisfait ou remboursé) permettent d'instaurer une relation de confiance mutuelle acheteur/vendeur.
· L'écoute et la compréhension des besoins de nos clients en vue d'un meilleur accompagnement.
· Notre parfaite connaissance du marché qui nous permet de proposer le plus juste prix.

NOS VALEURS

· Nous prônons le professionnalisme, la confiance, l'engagement et la solidarité par l'action ainsi que la culture de l'excellence.
· Master Immobilier Services est une société à responsabilité limitée, formée par une équipe des jeunes professionnels, compétents, sérieux, dynamique et ambitieux.

NOS GARANTIES

Choisir Master Immobilier Services est l'assurance d'une transaction sereine, grâce à nos 5 points-clés:
· Suivi et gestion des procédures administratives.
· Garantie de l'authenticité des documents administratifs.
· Garantie de la crédibilité du bien.
· Garantie d'acquisition de A à Z.
· Transparence, garantie satisfait ou remboursé.

www.master-immo.mg
+261 34 61 350 67 ou +261 33 991 64

PRENDRE de la HAUTEUR

EDEN PARK

La mode s'en mêle

Avant d'être une marque liée au rugby, Eden Park est le nom d'un stade mythique de Nouvelle-Zélande, une des nations du ballon oval. Pour traduire en termes d'habillement les valeurs véhiculées par ce sport populaire, quoi de mieux que d'anciens rugbymen de l'un des clubs phares de France: le Racing Club de France devenu Racing 92. C'est le pari réussi d'Eden Park, la marque de prêt-à-porter inspirée par le rugby. La franchise a débarqué à Madagascar en décembre dernier à travers une boutique de 80m² à La City Alarobia. T-Shirt, polo, jean... autant d'articles chics et branchés qui raviront les actifs et les décideurs. Un essai transformé.

Eden Park
Centre commercial La City Alarobia

FORD EVEREST

Gravir les échelons

Le Ford Everest est taillé pour l'aventure. Le SUV (*Sport Utility Vehicle*) voit les choses en grand et a été conçu pour la conduite sur et hors route. Le Ford Everest est basé sur la plateforme du Ford Ranger et peut accueillir sept personnes. Il a des caractéristiques qui permettent de sortir des sentiers battus: plaque de protection en aluminium sous le châssis, capacité de franchissement d'un cours d'eau jusqu'à 80 centimètres de profondeur, aide au démarrage en pente, rouage à quatre roues motrices doté d'un différentiel central... Le Ford Everest allie performances et intérieur richement équipé.

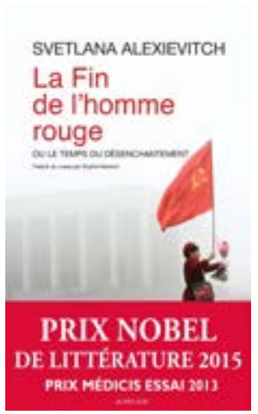
Disponible en deux motorisations chez Materauto
www.materauto.mg

ALIZAY

Un souffle innovant pour l'artisanat

Réinventer le raphia. Une gageure ? Non, un défi. Un challenge relevé haut la main par Alizay (alizée en français). Après le choc, le chic à travers les créations de la jeune créatrice Manuela Rakotomanga. Elle redonne un coup de fouet à la griffe familiale qui existe depuis 1991 et qui se targue d'être l'une des premières maisons malgaches à se faire sa place dans la mode locale. Alizay confectionne des articles originaux et uniques comme des sacs bourse à motif ethnique ou des coffrets. Mention spéciale pour le nœud papillon qui réveillera le dandy qui sommeille dans chaque « Rakoto ». Une initiative originale, rafraîchissante et terriblement tendance ! Alizay, un vent de renouveau pour l'artisanat.

info@alizay.mg
Facebook : Alizay



(L)IVRE ROUGE

« *En réalité c'est là que tout se passe* ». La Biélorusse Svetlana Alexievitch a été la lauréate du prestigieux Prix Nobel de littérature 2015. Son best-seller *La Fin de l'homme rouge*, reflète son style si caractéristique : le « réalisme » littéraire, une série de retranscriptions d'interviews, de dialogues captés dans la rue, etc. Le livre est une ode à la transition, à la disparition et aux Hommes. Il met en scène des portraits souvent émouvants d'anonymes ayant vécu l'effondrement de l'URSS. Svetlana Alexievitch s'attache à laisser parler ses interlocuteurs/interlocutrices avec leurs mots et leur sensibilité. La Fin de l'homme rouge est une douce ivresse de la disparition mais en filigrane, il explique l'émergence du Russe moderne, laissant la place à l'« *Homo sovieticus* », et l'émergence des puissants oligarques. La Prix Nobel invite les anonymes à parler de leur rêve, de l'amour, du goulag, des jeans et des saucissons… La Fin de l'homme rouge est un livre profond. Une lecture essentielle pour comprendre la Russie moderne et… l'humanité.

La Fin de l'homme rouge ou le temps du désenchantement, de Svetlana Alexievitch, traduit du russe par Sophie Benech, Actes Sud, 544 pages

MOSAIC : LA SUISSE À L'HEURE MALGACHE

Mosaic est un projet ambitieux. Une revue de 150 pages qui a pour vocation de « *porter un autre regard sur le monde en donnant la parole à ceux qui ne l'ont généralement pas* » et de « *raconter le monde* ». Produite et éditée en Suisse, la revue Mosaic sera, dans ses débuts, publiée en langue française et distribuée en Suisse romande et en France. Le premier numéro sera entièrement consacré à Madagascar. Chaque numéro aura pour objectif de présenter un pays avec sa géographie, son histoire, son peuple… Il permettra au lecteur de découvrir et de comprendre ce pays dans toute sa complexité.

www.projet-mosaic.com · Facebook : Revue Mosaic

LE GUIDE VERT POUR LES INVESTISSEURS

Le décret sur la Mise en compatibilité des Investissements avec l'Environnement (MECIE), a célébré ses vingt ans en 2015. Un évènement qui a mis en lumière les obligations légales des investisseurs par rapport à l'environnement. À cet effet, un petit guide a été édité par l'Office National pour l'Environnement (ONE). Il détaille les démarches pour une étude d'impact environnemental dans le cadre du processus MECIE. Un fascicule pratique notamment pour ceux qui veulent investir dans le secteur industriel.

20 ans, l'avenir dès à présent, disponible auprès de l'ONE · +261 20 22 259 99

Andriamanambe RAOTO & Iharivelo RANDINIAINA

SOCOLAIT
récompense ses meilleurs éleveurs

L'entreprise Socolait a marqué la fin de la saison sèche, période difficile pour les producteurs de lait, en récompensant ses meilleurs éleveurs et collecteurs de lait.

Depuis 2012, la nouvelle direction de l'entreprise s'est engagée dans un programme de redynamisation de la collecte de lait frais dans la région. Entre autres axes de travail, Socolait met à disposition des éleveurs, des techniciens spécialisés qui les accompagnent et les forment pour améliorer la productivité de leurs vaches laitières.

RENFORCER LES LIENS

Ainsi, Socolait s'implique dans le monde rural de la région Vakinankaratra, en étant partenaire de plus de 1 300 familles productrices de lait. Les gagnants ont été sélectionnés parmi les catégories «*meilleure qualité de lait*» et «*plus grande quantité de lait*».

Au total, 42 éleveurs et 22 collecteurs à bicyclette ont reçu un lot de la marque Socolait. Cet évènement était l'occasion de renforcer les liens avec les éleveurs que Socolait accompagne au quotidien et qui valent à l'entreprise d'être le plus grand collecteur de lait frais de l'île. A chacun maintenant de se dépasser pour être le gagnant de l'année prochaine.

— **Hélène Pfeiffer** - Responsable collecte et développement du réseau Socolait

www.socolait.net
+261 20 22 483 93

FOOD AND BEVERAGE
Conjuguer l'engagement citoyen et le savoir-faire industriel

Food and Beverage Madagascar est une entreprise de production et de distribution agroalimentaire basée à Madagascar qui a vu le jour en 2009. Aujourd'hui, c'est l'un des acteurs majeurs dans le secteur des produits laitiers frais dans la Grande île.

Fort d'un savoir-faire acquis depuis de longues années, Food and Beverage Madagascar est devenue un acteur prépondérant dans le secteur agroindustriel malgache. L'entreprise a diversifié ses gammes en 2011 en se lançant dans la production de jus de fruits naturels, après avoir évolué, avec succès, dans le secteur de produits laitiers.

CHAÎNE ÉCONOMIQUE

«*Notre ambition est de mettre à la portée des Malgaches, les productions de l'entreprise*», fait remarquer Amiraly Hassim, Président directeur général de Food and Beverage Madagascar. Dans ce sens, l'entreprise a développé une chaîne économique de premier ordre pour alimenter ses unités industrielles. Dans les secteurs boisson et lait, elle travaille en collaboration avec des paysans dans les quatre coins de l'île. «*Nous travaillons aussi bien en amont qu'en aval. Nous collectons le lait et les fruits auprès de laitiers et de cultivateurs, dans des proportions très importantes*», soutient le PDG de la société.

Yama, Voky, Les maîtres fruitiers de Madagascar, Jutop et Sodaking, sont notamment les marques phares de l'entreprise qui compte près d'une soixantaine de gammes de produits. Les objectifs de l'entreprise s'inscrivent sur deux niveaux, comme le rappelle son PDG. «*D'une part, nous voulons favoriser la consommation de jus de fruit et de produits laitiers qui contribue à un équilibre alimentaire. De l'autre, par le biais de nos unités industrielles et des emplois qu'elles génèrent, nous voulons améliorer le pouvoir d'achat des consommateurs*».

> Le mot du Président directeur général
>
> adagascar a de la chance d'avoir des facteurs favorables en ut point. Il ne faut pas laisser passer ces occasions. Je crois aucoup aux potentialités de l'agroindustrie. C'est l'un des viers économiques de la Grande île. La chaîne agroindus- elle induit un développement sur tous les aspects. Elle per- ettra à de nombreux actifs de bénéficier de pouvoir d'achat portant. Dans ce sens, Food and Beverage Madagascar est e entreprise citoyenne qui a un devoir primordial de parti- per pleinement au développement du pays.
>
> miraly HASSIM

PROJET

Depuis 2009, Food and Beverage Madagascar a renforcé sa présence sur tout le territoire national. Elle a lancé diverses plateformes de distribution à Toamasina, à Mahajanga et à Fort-Dauphin, en plus de celle déjà en place à Antananarivo. En 2015, la gamme de produits laitiers Voky a été lancée parallèlement à la plateforme logistique à Ambilobe. Food and Beverage Madagascar ne compte pas s'arrêter en si bon chemin.

Un grand projet d'envergure sera lancé mis en route. «*Notre ambition est d'accompagner les jeunes dans des projets professionnels. Ainsi, nous voulons mettre en place des fermes industrielles pour inciter les jeunes à se réapproprier le monde rural*», explique Amiraly Hassim. Fidèle à ses engagements, Food and Beverage Madagascar revendiquera le label «*Vita Malagasy*» dans tous ses produits et dans toutes ses démarches.

www.foodbeverage.mg
contact@foodandbeverage.mg
+261 20 22 230 16

Jama

Brassé

le goût de Madagascar

Manjifa ny vita gasy aho
SIM

FABRIQUÉ & DISTRIBUÉ PAR
FOOD & BEVERAGE MADAGASCAR

FordRent
Location de véhicules

Location Longue durée jusqu'à 36 mois*

Pack Entretien et Assurance inclus

* voir conditions en agence

Antananarivo Tél: 22 233 39
Toamasina Tél: 53 306 96
fordrent@materauto.com
FordRent Madagascar
www.materauto.mg