Le magazine du Syndicat des Industries de Madagascar

expansiOn

MADAGASCAR
numéro 62 | mai juin 2016

Clara RAVOAVAHY

Eloge de la patience et du travail

Dans ce numéro

FOCUS
Concurrence déloyale : le marché malgache inondé

DÉCRYPTAGE
ZES, incubateur de développement

L'ENTRETIEN
Les décisions contradictoires sont nombreuses à Madagascar

ENVIRONNEMENT
Quand les producteurs deviennent acteurs de développement

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTE: A CONSOMMER AVEC MODERATION

Progressons en **confiance**

Faire de la douane une administration de confiance exige l'implication de tout un chacun: l'Etat malagasy, les entreprises et les citoyens. En combinant nos efforts au quotidien, nous avançons dans une démarche éthique au bénéfice des consommateurs et du pays.

Administration de confiance.

www.douanes.gov.mg

FADINTSERANANA
1820

5 ÉDITORIAL. La concurrence déloyale : fléau du développement nationale

Actualités

10 DÉCRYPTAGE. Marcus Shneider, représentant résident de FES
12 DÉCRYPTAGE. ZES, incubateur de développement
16 FOCUS. Concurrence déloyale, le marché malgache inondé
26 L'ENTRETIEN. Eric Narivony Rabenja, directeur général de la douane
30 MARCHÉ. Christian Rajaosafara, vice-président du SIM

Stratégies

34 MARKETING. *Warketing*, la cahir à canon du marketing
36 PORTRAIT. Clara RAVOAVAHY, DG de Newprint
38 COACHING. Une attitude et une intention avant d'être une technique

Écosocio

40 ENVIRONNEMENT. Quand les producteurs deviennent acteurs de développement
42 IDÉE. Salon de l'industrie, le carrefour économique de la Francophonie
43 ENTREPRISE. Concurrence déloyale, ce que dit la loi et ce qu'il faut faire

Leaderchic

44 TENDANCE. Pile ou face
46 LIVRES. De la bombe en entreprise - Le changement (en entreprise), c'est maintenant - Tangala tisse sa toile

expansiOn
Le magazine du Syndicat des Industries de Madagascar
www.expansion-madagascar.mg

Syndicat des Industries de Madagascar
Immeuble PREMIUM 3ème étage
Ex-Village des Jeux
Antananarivo 101
+ 261 20 22 240 07
www.sim.mg
Facebook : Syndicat des Industries de Madagascar

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

Directeur de publication
Sendra RAKOTOVAO

Directeur général
Herisata Zoniaina RAJAONISAONA

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
Anjatiana RANDRIANASOLO

Responsables de production
Mampionona RASOLOARINONY
Ando RANARIVELOMAMPIONONA
Johasina RAKOTOMANGA

Secrétaire de rédaction
Pela RAVALITERA

Collaborateurs
Catmouse James
Hilda Hasinjo
Mammie Fanahimanana
Mialy Valisoa
Michael Randriamaniraka
Rasamoelison Manassé Rasata/ISCAM SIM
Toky Rajaona

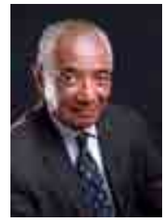
Crédits photos
Ambatovy
Gino RAMIADAMAHEFA
Mamy RANDRIANASOLO
Nirilanto RAMANAMISATA
SIM - STAR - Toky RAJAONA

Régie publicitaire et abonnement
production@mg-becom.com
+261 34 08 517 20

Expansion Madagascar est une publication de becom

Expansion Madagascar est une marque déposée auprès de l'OMAPI. La reproduction, même partielle, des articles et illustrations parus dans Expansion Madagascar est interdite sans l'autorisation écrite de l'éditeur. Expansion Madagascar décline toute responsabilité pour les documents remis.

La concurrence déloyale : fléau du développement national



Fredy RAJAONERA
Président du SIM

La concurrence déloyale empêche le développement du secteur industriel à Madagascar et affecte le climat des affaires sur toutes les échelles. Les investisseurs nationaux et internationaux se trouvent confrontés, au quotidien, à cet obstacle majeur. Les carences de fonctionnement de l'Administration ne facilitent pas non plus la situation économique. L'investissement – élément-clé de la relance économique – n'aura de succès que par l'encouragement des initiatives personnelles et la création d'entreprises.

Actuellement, quatre choix s'offrent aux opérateurs. *Primo*, entrer dans le système et s'adonner à la corruption; *secundo*, subir les conséquences de la concurrence déloyale; *tertio*, instaurer un dialogue réciproque avec l'Administration et *quatro*, continuer obstinément la mission quasi «évangélique» de la concurrence saine au sein d'un environnement règlementé où toutes les parties prenantes joueraient le jeu.

Le Syndicat des industries de Madagascar a choisi la troisième et la quatrième option. Celle du dialogue, par la reprise des échanges souhaités réciproquement positifs entre l'administration et les administrés, de respecter et de persévérer dans la notion d'éthique de l'entreprise-citoyenne. Des réformes ont été mises en application dans le domaine de l'environnement de l'entreprise, dont la libéralisation du marché. Ce fut dans un but bien précis, à savoir l'incitation à investir. Force est de constater que lesdites mesures n'ont pu être suivies par les fameuses «mesures d'accompagnement».

La lutte contre la concurrence déloyale demande de la part de nos autorités un engagement concret, constant et qui s'inscrit dans la durée. Le secteur privé se réjouit des bonnes intentions du secteur public. Néanmoins, nos rencontres périodiques ne peuvent, en tout état de cause, s'avérer positives que si le consommateur final en perçoit les retombées palpables au quotidien. Pour la prochaine Loi des finances rectificative (LFR), nous nous permettrons, encore une fois de plus, de proposer à l'Administration des solutions au vu des réalités de la vie entrepreneuriale.

> **Les carences de fonctionnement de l'Administration ne facilitent pas [...] la situation économique.**

Pour le Syndicat des industries des Madagascar, l'année 2016 sera marquée par deux évènements majeurs. La première, la présentation auprès des institutions de la Loi pour le développement de l'industrie (LDI) qui a été annoncée en préambule en avril 2015; et la seconde la tenue du troisième Salon de l'industrie qui se tient tous les deux ans. Cette manifestation réunira la majorité des unités industrielles du pays aura pour ambition de promouvoir le «*Vita Malagasy*» et de montrer l'engagement de nos «entreprises-citoyennes» en faveur de l'économie locale. Ces deux évènements couronnent la reconnaissance de l'activisme des industriels locaux qui, malgré les vents et les tempêtes, investissent et s'investissent pour que Madagascar puisse décoller économiquement dans un développement équitable et partagé.

Une ode à la pugnacité et à la vaillance de nos opérateurs qui n'abdiquent jamais.

COFACE

La note D pour Madagascar

Coface, un leader mondial de l'assurance-crédit, attribue la note D à Madagascar pour 2016. Selon l'organisme, le déficit courant devrait légèrement diminuer en 2016 en raison du repli des importations qui devrait plus que compenser la stabilisation, voire la baisse des exportations.
Les ventes de textile à l'étranger devraient progresser, mais les revenus provenant des principaux produits d'exportations seront contraints par l'absence de rebond des prix de ces matières premières.

La lumière solaire fut

30 à 40 mégawatts d'énergie solaire pour Madagascar. L'IFC, membre du groupe de la Banque mondiale, a signé un accord avec le gouvernement malgache pour la conception et la soumission d'une offre de partenariat d'énergie solaire dédiée à la production privée d'énergie solaire raccordée au réseau. Et ce, dans le cadre de l'initiative «*Scaling Solar*» qui vise la création d'un marché viable pour l'énergie solaire en Afrique.

DOUANES

Une chute de -20% du CAF

Le 1er trimestre 2016 est marqué par une quasi stagnation des opérations d'importation. 1 532,4 milliards ariary de marchandises ont été mis à la consommation contre 1 566,4 milliards ariary à la même période en 2015. Cette stagnation occulte un recul important du montant CAF en devises qui a été légèrement compensé par la dépréciation de l'ariary. Une chute de -20% du montant CAF global converti en dollar américain a été observée durant le premier trimestre.

MÉDIAS

Les choux fleurissent

Pas moins de 5 titres ont vu le jour en quelques mois. Le monde de la presse écrite, et globalement des médias malgache, affiche une belle santé. La presse écrite n'a jamais connu pareil dynamisme.

17 milliards de dollars de pertes en 20 ans

© Toky Rajaona

Le bassin de l'océan Indien, dont Madagascar, a vécu plus de 50 catastrophes naturelles ces vingt dernières années, ce qui représente un coût de plus de 17 milliards de dollars aux économies régionales. Les études menées par la Commission de l'océan Indien (COI), financées par l'AFD, sur les effets du changement climatique dans la région, confirment les tendances alarmistes observées ces 30 dernières années. La COI va se doter d'un plan d'actions pour la mise en œuvre de sa stratégie régionale d'adaptation au changement climatique. Madagascar, membre de la COI, est l'un des pays les plus durement touchés par le changement climatique.

IL L'A DIT

«Il est impératif que toutes les parties prenantes affichent la volonté politique de lutter contre la concurrence déloyale»

Thierry RAMAROSON
DG de la Savonnerie Tropicale

© Toky Rajaona

AGRICULTURE

Le riz sourit

Pour la première fois depuis trois ans, les importations de riz retombent en dessous des 300 000 tonnes, avec 252 800 tonnes en 2015, selon les données de la direction générale des Douanes. Plus précisément, des réductions de 31% par rapport à 2014 et de 41% par rapport à 2013 sont enregistrées. Selon le ministère de l'Agriculture et du développement rural, les importations de riz devraient encore baisser cette année, vu la hausse de la production rizicole prévue pour la campagne 2015-2016.

La vanille flambe

Les prix de la vanille ont atteint leur plus haut niveau depuis 2003. Ces dernières années, leur progression a été vertigineuse alors que les gousses ne s'échangeaient, en 2013, qu'à 60 dollars par kilo. Cette hausse des prix suit une longue période de coûts bas (entre 20 et 30 dollars par kg entre 2004 et 2011). Ce qui fait le bonheur des petits producteurs.

170 milliards de dollars

C'est le revenu mondial annuel que pourrait rapporter la restauration de quelque 350 millions d'hectares de forêts, notamment dans les bassins versants.

© Toky Rajaona

Le code minier en gestation

Ce code prévoit une distinction entre les Permis d'exploitation de moyennes mines (PEMM) et les Permis d'exploitation de grandes mines (PEGM). Il prend en compte une obligation de résultat de recherche préalable et des niveaux minimum d'investissement respectivement à hauteur de 3,5 millions et de 250 millions de dollars pour chacune de ces deux catégories

SÉNAT

Une cure d'amincissement

15 milliards d'ariary au lieu des 28 milliards initialement prévus. Le Sénat, a adopté des mesures de rigueur quand l'Assemblée nationale carbure à près de 35 milliards avec une rallonge de 3,5 milliards cette année. Pour la Chambre haute, la coupe budgétaire se fera notamment au niveau des ressources humaines.

EXPLOITATION MINIÈRE

Une mine d'emplois

Même si l'exploitation minière n'est pas un secteur à haute intensité de main d'œuvre, plus de 12 500 personnes sont directement employées par les sociétés minières à Madagascar. Cela représente jusqu'à 9% de la main-d'œuvre totale de l'industrie et 2% de l'emploi national. D'après certaines estimations, il pourrait y avoir jusqu'à 500 000 personnes engagées dans ce type d'activité dans l'ensemble du pays.

© Ambatovy

Repère

+52%
Variation par rapport à 2015 du budget de la Présidence

50 000 tonnes
Prévision de prodution de nickel du projet Ambatovy pour 2016

230 blocs
pétroliers feront l'objet d'appel d'offres

1 177,8 milliards d'ariary
Déficit public malgache estimé en 2016

2,1% du PIB
Ce que représentent les dons

10% du bénéfice net
des exportateurs de litchi seront alloués à un fonds commun pour les petits producteurs

© Ambatovy

CONTRIBUTIONS ÉCONOMIQUES
Le secteur minier a bonne mine

« *L'exploitation minière industrielle devrait contribuer à hauteur de 4 à 14% du produit intérieur brut, PIB de Madagascar d'ici 2025* ». C'est un extrait positif d'un rapport de la Banque mondiale portant sur le secteur. Certes, le secteur minier est mis à mal par la fluctuation sur le marché, mais il demeure un des piliers économiques du pays.

CONTRIBUTIONS FISCALES En effet, l'industrie minière génère du travail à plus ou moins long terme et aide à résorber le taux de chômage. Les principaux flux monétaires dans l'industrie minière restent dans le pays et sont injectés dans les dépenses intérieures, les salaires et les contributions fiscales. Selon une étude effectuée par la Banque mondiale, en 2015, 22% des recettes générées par les industries minières ont été reversées dans le paiement de salaire, 69% dans les dépenses intérieures et 9% directement dans les finances de l'Etat via les contributions fiscales. Jusqu'en 2025, cette proportion pourrait être plus ou moins maintenue.

RESTER COMPÉTITIF Parallèlement, les exportations des produits miniers auront également un impact des plus importants. Les devises ainsi rapatriées seront une manne pour le Trésor national. Pourtant, il faut reconnaître que l'exportation dépend de plusieurs facteurs, notamment le prix sur le marché international. Un aspect sur lequel ni les exploitants ni les responsables gouvernementaux n'ont pratiquement pas la mainmise. Afin de rester compétitif sur le marché, une fois de plus, l'Etat devrait instaurer un environnement propice au développement du secteur. Dans ce sens, le renforcement des règlementations est plus que nécessaire, en plus d'une bonne politique de développement et de la stabilité politique.

Influents

Marcus SCHNEIDER

La Friedrich Ebert Stiftung, dont le représentant résident est Marcus Schneider, a appuyé le SIM dans la mise en œuvre de la politique industrielle de 2014 validée en avril 2015. Une loi-cadre en vue de l'amélioration du tissu industriel à Madagascar.

Pr. Raoelina ANDRIAMBOLOLONA

Le fondateur de l'Institut national des sciences et techniques nucléaires préside la section des sciences fondamentales de l'Académie Malgache. Il est un fervent défenseur de l'énergie nucléaire au service du développement industriel.

Thierry RAJAONA

Thierry Rajaona, dans le cadre des missions que mène le cabinet FTHM, valorise la compétence malgache, notamment en termes de management et d'autres disciplines, dans les missions internationales que mène son cabinet.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU SIM

COUP D'ŒIL SUR 2015

Comme chaque année, l'Assemblée générale du SIM s'est tenue le 12 avril. Elle a réuni pas moins de 37 membres et 7 autres représentés par procuration. C'était une occasion de braquer les projecteurs sur les acquis de l'année 2015. L'une des avancées majeures a été le partenariat technique et financier entre le SIM et la Fondation Friedrich Ebert Stiftung.
Il a porté sur la mise en œuvre de la politique industrielle par l'élaboration de la Loi sur le développement de l'industrie à Madagascar (LDIM) et l'engagement du SIM aux appels à projet de PROCOM sur le renforcement des organismes intermédiaires. Les rangs du SIM ont grossi avec l'adhésion de nouveaux membres. Cette année a été marquée par les échanges aussi bien en interne qu'en externe. Ainsi, 12 membres ont reçu la visite du SIM en 2015. D'autres actions d'envergure ont été mises en avant durant cette Assemblée générale.

MALNUTRITION

LE SECTEUR PRIVÉ CONTRE LA FAIM

Un enfant malgache sur deux est victime de la malnutrition et de la crise alimentaire. Dans le rapport « Coûts de la faim 2015 », la catastrophe coûterait près de 3 300 milliards d'ariary à l'Etat malgache. 10% du PIB national sont alloués aux dépenses pour les campagnes d'actions, les aides humanitaires et les frais médicaux pour la population victime de ces crises.
Dans le cadre de cette situation, le secteur privé malgache a été félicité par Ban Ki Moon, le Secrétaire général de l'ONU, pour les activités humanitaires qu'il effectue en faveur de la classe vulnérable et oubliée par l'Etat. « La plateforme humanitaire du secteur privé », structure unique dans le monde, a été initiée par des entreprises malgaches et mise sous le leadership de la Fondation TELMA.

Marcus SCHNEIDER

“La politique industrielle, impératif pour Madagascar”

Madagascar a adopté sa politique industrielle en 2015. Le point avec le représentant résident de la *Friedrich Ebert Stiftung* (FES) qui a appuyé la mise en place de cette politique.

Hilda HASINJO & Andriamanambe RAOTO
Gino RAMIADAMAHEFA

LA FES EST UNE FONDATION À VOCATION POLITIQUE, MAIS POURQUOI APPUIE-T-ELLE LA MISE EN PLACE DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE À MADAGASCAR ?

La politique économique reste une politique et cela entre dans nos champs d'action. Nous nous sommes rendu compte qu'il fallait absolument une orientation qui soit vraiment en faveur de l'industrialisation et de la transformation. C'est, pour nous, la valeur sûre pour le développement de l'économie. Depuis 2014, l'année durant laquelle la politique a été validée par l'Etat, nous nous attelons à sa mise en œuvre.

LA NON-INGÉRENCE DE L'ETAT DANS LES AFFAIRES ÉCONOMIQUES EST-ELLE RÉALISTE À MADAGASCAR ?

C'est réaliste pour des pays déjà très développés. Il serait trop prétentieux de dire que c'est le cas à Madagascar, le secteur privé y est trop faible, donc il faut une certaine orientation de l'Etat. Il est très important d'avoir un secteur privé bien développé et qui œuvre indépendamment de l'Etat, mais il faut reconnaître que si on le laisse sans accompagnement, il ne survivra pas à Madagascar. Il appartient à l'Etat de créer les conditions nécessaires afin que le secteur privé puisse se développer.

COMMENT PEUT-ON CONCILIER LES INTÉRÊTS DES DEUX PARTIES ?

Le secteur privé sera toujours en faveur d'une moindre fiscalité. Ce qui n'est pas réaliste. Toutefois, en contrepartie d'une fiscalité solide, les infrastructures doivent être de bonne facture. S'il n'y a pas de routes, l'eau et l'électricité et si la douane n'est pas efficace, l'industrialisation sera pénalisée. L'Etat doit être présent pour créer les conditions favorables à l'essor du secteur privé et du marché.

QUEL SONT LES ÉLÉMENTS CLÉS DE CETTE NOUVELLE POLITIQUE INDUSTRIELLE ?

Dans le cadre d'une économie de marché, c'est la première fois que Madagascar élabore sa politique de l'industrie manufacturière. Ce qui constitue vraiment un impératif. En effet, il faut savoir que la politique économique basée sur les industries extractives est un piège. Elle peut générer beaucoup de richesses aujourd'hui, mais elle crée une dépendance vis à vis des marchés mondiaux. Rétroactivement, l'industrie de transformation est une valeur sûre pour l'économie du fait de la création d'emploi et de revenu. Il reste maintenant à mettre en œuvre cette politique en prenant en compte les aspects fiscaux, commerciaux, et les questions de financement.

PARADOXALEMENT, L'INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE EST AUSSI CONCERNÉE PAR LE NON-RESPECT DES DROITS DE L'HOMME. NE PENSEZ-VOUS PAS QUE C'EST CONTRAIRE DE LA VALEUR DE LA SOCIALE-DÉMOCRATIE ?

Ces problèmes sont moins récurrents dans l'industrie de transformation que dans les mines par exemple. Mais dans notre approche, en tant que fondation sociale démocrate, nous travaillons beaucoup avec les syndicats. Pour nous, le rôle de l'industrie n'est pas seulement d'être un levier du développement de l'économie, elle crée également des emplois décents. L'industrie manufacturière a la spécificité de créer des emplois aussi bien en amont – c'est-à-dire au niveau des producteurs – qu'en aval. A Madagascar, 95% de la population exercent dans l'informel où les relations de travail sont très précaires, sans contrat fixe. Mais dans les structures industrielles, les syndicats des travailleurs peuvent agir et faire en sorte qu'il y ait une distribution équitable des richesses.

POURQUOI L'ALLEMAGNE, MODÈLE DANS LE MONDE EN TERMES D'INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE, NE S'INTÉRESSE-T-ELLE PAS À UN PAYS COMME MADAGASCAR ?

L'intérêt des industries allemandes pour Madagascar est faible par rapport aux pays comme l'Inde, l'Afrique du Sud ou la Chine, à cause de la faible industrialisation de la Grande île. Dans ces autres pays, il y a une très forte industrialisation. Les Allemands sont des leaders en création de machines industrielles. Si la Grande île s'industrialise, automatiquement, l'Allemagne va s'intéresser à elle.

CONCERNANT LA POLITIQUE INDUSTRIELLE, DANS COMBIEN DE TEMPS CE SECTEUR VA-T-IL CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DE MADAGASCAR AU MÊME TITRE QUE LES AUTRES SECTEURS ÉCONOMIQUES COMME LA MINE PARADOXALEMENT ?

Honnêtement, c'est un travail de longue haleine. Il ne s'agit pas seulement de cette politique qui ne s'applique d'ailleurs pas encore, il y a aussi le texte de mise en œuvre. Mais théoriquement, par rapport au développement des autres pays comme l'Ethiopie – qui est maintenant l'un des pays les plus admirés d'Afrique – cela peut aller très vite. En deux ou trois ans, nous allons pouvoir instaurer les bases. L'économie pourra s'améliorer d'elle-même et de façon intrinsèque. Je pense qu'il n'est pas utopique de voir Madagascar s'appuyer sur son industrie d'ici dix ans. Mais encore faut-il avancer dans la bonne direction.

QU'EN SERA-T-IL DE LA FORMATION DE LA MAIN D'ŒUVRE POUR QU'ELLE SOIT QUALIFIÉE ?

Nous avons une main d'œuvre abondante. Il va falloir mettre sur pied une politique de formation pour aller vers l'excellence. Il ne s'agit pas d'attendre la seule volonté de l'Etat, il faut le concours des industriels. L'Etat ne saura pas les qualifications spécifiques requises, par exemple pour le secteur textile. C'est valable dans tous les autres domaines. Il faut qu'il y ait une forte collaboration entre les deux parties. Un projet est actuellement en cours dans ce sens, mais ce n'est pas encore suffisant.

QUELS SERONT LES ACCOMPAGNEMENTS DE LA FES À MADAGASCAR DANS LE MOYEN OU LONG TERME ?

Cette faiblesse du tissu industriel n'est pas un problème spécifique à Madagascar, c'est le cas de beaucoup de pays riches en ressources minières en Afrique. Ce qui veut dire que le développement dans ces pays n'est pas équitable, encore moins durable. Pour nous, c'est un engagement à long terme. Nous espérons qu'à un moment donné, le système pourra fonctionner de manière autonome et devenir complètement indépendant. La FES est une structure de financement assez petite par rapport aux grands bailleurs.

POUR UN PROTECTIONNISME « RAISONNABLE »

Carlos Lopez, secrétaire exécutif de la Commission américaine économique pour l'Afrique avait expliqué que « *les grands pays industrialisés ont commencé par une politique protectionniste pour protéger leur industrie naissante* ». Il s'agit d'un protectionniste intelligent. Pour Marcus Schneider « *il faut établir un dialogue entre l'Etat et les industriels afin d'identifier les secteurs qui ont un potentiel de développement, mais qui souffrent de concurrence déloyale* ». C'est le cas du secteur de la farine qui ne couvre plus que 20% de la production malgache. Une bonne partie des importations en farine arrive pourtant à Madagascar de manière sauvage et illégale. Les importateurs profitent des nombreuses failles du système pour inonder le marché. Ce qui a contribué à mettre à terre l'industrie de la farine et la disparition de la filière blé. « *Il faudrait profiter des synergies pour que l'industrie de la farine malgache se base sur la production locale de blé. Ce qui est faisable avec le nombre de paysans à Madagascar* », suggère le représentant résident de la FES.

Zone économique spéciale

Incubateur de développement

La Chine, à l'image de Shenzhen (photo) a su s'appuyer sur les Zones économiques spéciales (ZES) pour opérer sa transformation économique. Le processus y a été une réussite, contrairement à d'autres pays qui ont connu des échecs.

SIM

Ehoala Parc, installé à l'extrémité du Port, sera enfin valorisé. Déjà en chantier depuis quelques années, il sera l'écrin économique de la Grande île. Les premiers occupants du site sont déjà en train de s'y installer.

LIBRE-ÉCHANGE Lors de la visite du Président Hery Rajaonarimampianina à l'île Maurice début mars, un mémorandum d'entente entre le gouvernement malgache et mauricien a été signé. Ce mémorandum a pour objectif de créer des ZES à Madagascar. Beaucoup de spéculations ont été faites sur les avantages ou les inconvénients de ce type de projet. Mais comme à l'accoutumée, c'est une arme à double tranchant dont la manipulation doit se faire avec intelligence.

Les ZES sont des zones bénéficiant d'une règlementation économique spécifique, différente du reste du pays. L'objectif étant d'attirer des entreprises et des investisseurs locaux et étrangers. Elles recouvrent des zones d'envergure nationale (afin d'assurer un développement diversifié et profitant à tous), des zones de développement industriel high-tech, des zones de libre-échange et des zones franches d'exportation, et peuvent également avoir une portée régionale. Il n'existe pas de modèle unique toutefois. Les ZES chinoises qui réussissent peuvent compter sur des politiques gouvernementales favorables et l'engagement du pouvoir public. En effet, les ZES ont pour but d'attirer les investisseurs étrangers, de créer des emplois et d'améliorer la technologie et la gestion. L'implantation d'une activité dans une ZES engendre généralement différents avantages fiscaux. Ces mesures incitatives sont le plus souvent des réductions fiscales.

DISPOSITIONS DOUANIÈRES Par ailleurs, les ZES peuvent également être des moyens de créer des subventions à l'installation (par exemple l'instauration d'une prime à l'investissement, ou la fourniture de terrains et de locaux à prix réduit). D'après une analyse de la Banque mondiale, la réussite des ZES se mesure à travers divers paramètres. D'abord, et bien évidement, elles doivent s'implanter dans une zone géographique délimitée. Elles doivent avoir une structure unique de gestion ou d'administration ainsi que des infrastructures matérielles de qualité.

La Banque mondiale explique que des dispositions douanières distinctes et efficaces et des procédures rationnalisées pour la pratique des affaires doivent y être adoptées. Les ZES doivent avoir comme but l'apprentissage technologique, l'innovation et la modernisation tout en affichant des objectifs clairs et les bonnes pratiques de « *benchmarking* » et de concurrence. D'autres ingrédients participent au succès de ces lieux de développement.

RENFORCER LE CAPITAL HUMAIN Néanmoins pour le pays qui veut instaurer les ZES, il faut une véritable alchimie basée sur une volonté étatique forte. Leur mise en place dépend des intérêts commerciaux avérés et l'intégration dans les plans de développement national. Les cadres juridique, réglementaire et institutionnel doivent aboutir à l'instauration d'un cadre d'ensemble adapté et respecté par tous les opérateurs. L'environnement commercial doit avoir pour but la rationalisation des procédures d'immatriculation, l'octroi de permis, de logistique commerciale et de dédouanement, pour réduire le coût des affaires. Les infrastructures doivent obligatoirement être à la hauteur des besoins. Pour la bonne marche des ZES, une implication du secteur public et du secteur privé est vitale.

Les ZES chinoises qui réussissent peuvent compter sur des politiques gouvernementales favorables [...]

Néanmoins, il faut mettre en place des mécanismes pouvant permettre d'assurer le développement continu et pérenne de ces ZES. A Singapour et en Malaisie, les autorités ont mis en place en marge des ZES, des mesures visant à renforcer le capital humain et à promouvoir le développement technologique. La mise en place de ces mesures, apportées par le secteur privé local, a permis de garantir le succès de ces zones.

Chiffres clés

SHENZHEN

L'EXEMPLE À SUIVRE

Quelle ville crée le plus rapidement des richesses en Chine ? Shenzhen. Le PIB par habitant y atteint les 13 000 euros. Elle est limitrophe de Hong Kong et se trouve dans le sud du pays. En tant que première zone économique spéciale de la Chine conçue par le promoteur général de la réforme et de l'ouverture de la Chine, la ville de Shenzhen est toujours censée être une fenêtre de la réforme et de l'ouverture vers l'extérieur de l'Empire du milieu. Depuis 1980, où la Chine a approuvé la création des zones économiques spéciales, Shenzhen a atteint une vitesse de croisière incomparable. En seulement 30 ans, la ville s'est fondamentalement transformée, d'un village de pêcheurs près de la frontière ayant une population de 30 000 personnes, à une grande métropole dont la population a dépassé les 10 millions. La surface de la ville est également passée de 3 km² à 700 km², alors que le PIB est passé de 24 millions d'euros en 1979 à près de 112 milliards d'euros en 2009. Un développement qualifié de « miracle » dans l'histoire du développement économique du monde. Pour les experts, Shenzhen est devenu pour la Chine, et pour le reste du monde, un exemple à suivre, l'économie y étant étroitement liée à la politique.

« *TSENANTSIKA* »
Simplifier la vie des travailleurs

© Gino Ramiadamahefa

Compétitif et innovant. C'est le maître-mot du projet « *Ny Tsenantsika*, notre marché ». Il permettra aux industriels de vendre directement leurs produits aux clients. Et pour les clients, il s'agit de faire plus d'épargne et d'acheter grâce à une carte de crédit. Le règlement des achats se fera à la fin du mois.

STRUCTURE SÉCURISÉE « *C'est un système qui élimine directement la concurrence avec les produits importés. De plus, les clients pourront connaître tous les produits de chaque marque en faisant le tour des stands pour leur course. Le projet pilote sera implanté à Antsirabe* », explique Mamy Rabe, initiateur du « *Ny Tsenantsika* ». Le projet ne manque pas de séduire. Quinze sociétés y ont déjà adhéré. Il s'agit, en premier lieu, de sociétés implantées dans la capitale du Vakinankaratra, où le tissu industriel est omniprésent. D'autres industriels devront incessamment emboiter le pas, d'autant plus que la structure est sécurisée en terme financier. Les échanges se feront uniquement par carte électronique ou *M-Banking*.

DETTE
Une stratégie concoctée

Fin décembre 2015, la dette de l'Etat malgache est estimée à 11 243,4 milliards d'ariary. Ce qui équivaut à près de 39,3% du Produit Intérieur Brut (PIB). Les allègements de la dette ont délesté quelque peu ces encours sur la caisse de l'Etat malgache. Ces allègements, obtenus à l'atteinte du Point d'achèvement en 2004 dans le cadre de l'IPPTE et de l'IADM en 2006, ont réduit considérablement l'encours de la dette du pays. La crise sociopolitique traversées par Madagascar de 2009 à 2013 a freiné le dynamisme des bailleurs de fonds et a de ce fait limité les possibilités de recourir aux financements extérieurs. A partir de 2014 et 2015, les différentes coopérations ont commencé à reprendre. A ce jour, Madagascar ne dispose pas encore d'un document cadre de référence de la stratégie d'endettement public intégrant des analyses de coûts et de risques. Ainsi, sous la houlette du ministère des Finances et du Budget, une Stratégie de la dette à moyen terme (SDMT) couvrant la période 2016 – 2018 a été élaborée.

© Mamy Randrianasolo

RAPATRIEMENT DES DEVISES
Bouffée d'oxygène

Près de 13 000 millions d'ariary. D'après les données du Service du suivi des opérations de change (SSOC), qui est rattaché à la Direction des opérations financières auprès du Trésor public, c'est le montant total des devises issues des exportations rapatriées, pour la période allant de 2010 à 2015.

Le rapatriement des devises, découlant des recettes d'exportation, constitue l'une des obligations qui incombent aux exportateurs. Il est vital pour l'économie malgache qui est en est souvent tributaire. Il entraîne une appréciation de l'ariary même si pour les exportateurs, la valeur des exportations baisse lorsque la monnaie locale s'apprécie. Durant 5 ans, 82,41% du total d'engagement ont été rapatriés. Lors de cette période, les devises ont été estimées en tout à 15 789 614 718 910,60 ariary. Les 17,59 % équivalent à près de 2 777 717 955 578,19 de fonds non rapatriés. Le délai de rapatriement des devises par les exportateurs malgaches a été ramené à 90 jours.

Concurrence déloyale

Le marché malgache inondé

Madagascar est submergé. La Grande île subit les vagues de produits venant des quatre coins du monde. Les industriels résistent tant bien que mal dans cet univers concurrentiel biaisé.

SIM
Mamy RANDRIANASOLO

Francia R. est une mère de famille dans la quarantaine. Elle fait ses emplettes par semaine. Pour elle, les longues queues à 4 heures du matin dans les années 80 font partie des (mauvais) souvenirs. Tout était rationné. Aujourd'hui, c'est l'inverse. Les denrées alimentaires – avec des origines plus ou moins douteuses – inondent le marché. Francia a l'embarras du choix. Une abondance de biens qui n'est pas forcément une bonne nouvelle.

VENTE SANS FACTURE Avec la complicité des agents de l'Etat, l'affairisme gagne du terrain : corruption, ventes sans facture, importations sauvages, abus de pouvoir, etc., autant de facteurs qui empoisonnent la concurrence. La vente sans facture figure parmi les pratiques des opérateurs qui veulent échapper au fisc ou, du moins, réduire la facture à payer à l'Etat. Des enquêtes menées par la Direction générale des impôts (DGI) en 2014 révèlent que plus de 60% des transactions effectuées par les entreprises se font dans l'informel. Ce qui équivaut à des ventes sans facture. Avec l'absence de traçabilité, il est impossible pour le fisc de collecter les taxes. Les produits issus de ces circuits sont compétitifs par rapport à ceux qui entrent dans le circuit « normal ». Les industriels se plaignent souvent que des produits importés reviennent moins chers que les produits locaux.

Durant la campagne menée par la Direction générale de la douane (DGD), toujours en 2014, il s'avère que 34% des grossistes importateurs sont « fantômes ». Leur procédé est simple et bien rodé : ils écoulent leurs marchandises directement aux détaillants informels ou formels. Le règlement se fait en espèce. A défaut de domiciliation bancaire et d'adresse physique, il est difficile de les poursuivre. Cette campagne a aussi dévoilé que plus de 20% des marchands écoulent leurs produits sans délivrer de facture. La vente sans facture ne pénalise pas seulement l'Etat, mais aussi les entreprises qui choisissent de se conformer aux textes. Sans facture, les opérateurs ne payent pas la TVA au minimum. L'écart de prix entre les produits, dans le circuit « normal », et ceux issus de la vente sans facture est d'au moins 20%. La DGI a mené des actions contre cette pratique. Ces opérations sont hélas ponctuelles et semblent être de la poudre aux yeux pour sauver la face devant les bailleurs de fonds.

DIVERSIFICATION La libre circulation des marchandises tue à petit feu le secteur industriel en Afrique. La Grande île n'échappe pas au phénomène. Le pouvoir étatique ne maîtrise pas l'entrée des produits étrangers. L'adhésion aux blocs économiques ne fait qu'aggraver cette situation. Les produits locaux restent à l'ombre des « importations ». Avec l'Accord de partenariat économique intérimaire (APEI), l'importation de friperies en provenance d'Europe ne sera plus soumise au droit de douane. Pour le Directeur général des douanes, c'est l'épée de Damoclès qui pend sur l'économie malgache (voir interview par ailleurs).

Dans le secteur textile et à titre d'exemple, la société Somacou a vu diminuer sa part de marché suite à l'importation des couvertures *made in China* et les friperies. En 2014, elle n'a pu vendre que 200 000 couvertures alors que la société peut produire au-delà de 700 000 unités. La société peut encore augmenter sa capacité de production si de nouvelles demandes sont exprimées. Pour mieux conserver son marché, elle a opté pour la diversification de sa production. Entre autres, par la confection d'articles d'habillement, d'intérieur et d'hygiène.

La Savonnerie tropicale est l'une des industries victimes frontales de la concurrence déloyale

IMPORTATION MASSIVE ET CONTREFAÇON Le secteur textile n'est pas la seule victime de cette importation massive et la contrefaçon. Les pièces auto-moto et pneumatiques sont aussi aux premiers rangs. Beaucoup de produits – surtout en provenance d'Asie – sont contrefaits. Ils ne suivent pas les normes et présentent des risques en plus de leur fiabilité aléatoire. Notons que les pays asiatiques sont les principaux fournisseurs de Madagascar pour les pièces et accessoires. La Chine arrive en tête avec 1 366 771 kg en 2014, suivie de la France avec 493 183 kg.
L'Inde arrive à la troisième place avec l'exportation de 246 347 kg de pièces et accessoires. Ce chiffre a doublé en l'espace d'un an. Ce boom d'importation des pièces et accessoires s'explique par le fait que les transporteurs préfèrent acheter des pièces d'origine asiatique moins chères. Les ciments, les produits alimentaires, les produits pharmaceutiques, les savons et détergents, les produits cosmétiques… sont également victimes d'importation massive, de contrefaçon et d'envahissement des produits hors norme.

RÉGIME La fraude douanière est une pratique courante pour certaines sociétés. Ceci, avec la complicité des agents de la douane. Les marchandises sont cachées et déclarées comme étant exonérés de droits de douane, à l'instar des produits de première nécessité. Elles sont déclarées comme appartenant à des entreprises franches. En réalité, elles appartiennent à des sociétés qui ne sont pas régies par ce régime. C'est le cas, à titre d'exemple, des 111 motos de marque France Rider, Speedi et Fyi saisies par la douane en 2015.
Saisis également par la douane en 2015 aussi, les 10 conteneurs déclarés comme étant des cargaisons de riz, mais en réalité de farine, ont fait grand bruit. Après les vérifications minutieuses des dossiers afférents à ces marchandises, les responsables sur place ont pu découvrir qu'un réseau bien organisé se trouve derrière cette fraude, impliquant transitaires, compagnie maritime, importateurs et douaniers. La DGD a annoncé qu'il y a plus de 1 400 dossiers contentieux enregistrés au niveau de la douane, rapportant plus de 11 milliards ariary à l'Etat. Ceci reflète l'ampleur de la situation. Ces marchandises saisies ne représentent qu'une infime partie émergée de l'iceberg.

DANGER POUR LES CONSOMMATEURS Ces produits hors normes présentent un danger pour les consommateurs. La consommation d'huile frelatée a déjà fait des victimes à Madagascar. Or, des produits alimentaires hors normes envahissent le marché. Les articles périmés sont généralement vendus en vrac. Les saisies d'articles frelatés sont légion. Ainsi, au mois d'avril, 2,5 tonnes de farine frelatée et 3 000 boîtes de lait concentré périmé ont été découvertes à Ambanja. Le commerçant a déjà écoulé une partie de ces produits sur le marché. Toujours durant le mois d'avril, une quarantaine tonnes de viande de poulet à destination de l'alimentation animale ont été écoulées sur le marché
Malgré ce contexte délétère de gabegie, les industriels locaux préfèrent respecter les normes pour offrir aux consommateurs des produits sains. Pour ne citer que la Soumacou qui suit les normes de qualité reconnues au niveau national et international tant sur les produits que sur l'environnement. Pour cela, elle utilise les normes sur les colorants non azoïques, la qualité des produits chimiques, la filature. La société procède aussi au traitement de ses eaux usées avant leur déversement à l'extérieur des usines de fabrication. Travaillant avec des spécialistes, la Somacou utilise aussi des matières premières avec des antibactériens et anti-feux pour ses couvertures.

RATISSAGE COMPLET Devant cette situation qui s'apparente à une fatalité, sans des mesures énergiques, certains organismes étatiques ont décidé de prendre à bras le corps le problème. La DGI a adopté des démarches comme l'analyse des filières. Il va s'en dire que sans une collaboration efficace avec la DGD, les opérations resteront vaines. Les produits de première nécessité seront les premières cibles de cette action (riz, huile, farine…). Des recensements auront également lieu pour identifier toutes les activités dans une ville, avec la collaboration du *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ).
A cet effet, la DGI utilisera le SIG ou système d'information de gestion. Les travaux débuteront dans les grandes villes, à commencer par Antananarivo. Selon Henriette Rasoamampionona, directeur des Relations internationales et de l'intégration économique, le ministère du Commerce est en train de mettre en place l'Autorité nationale chargée des mesures correctives commerciales (ANCMCC) qui travaillera en étroite collaboration avec le Conseil national de la concurrence. Mais le véritable antidote ne pourrait être administré que par l'Etat. Il ne s'agit pas de rétropédaler, dans le contexte de globalisation très prégnante, mais d'adopter une politique volontariste qui soutienne l'économie nationale, notamment ses industriels qui contribuent à plus d'un titre à la survie du pays.

en +

PLUS DE 20 000 NORMES AU NIVEAU INTERNATIONAL

Le Bureau des normes de Madagascar (BNM) est l'organisme national chargé de la mise en œuvre de la politique nationale en matière de normalisation, de certification et de qualité. La politique nationale, sur proposition du Conseil national de normalisation (CNM) – et après l'aval du ministre en charge du Commerce – est traduite en plan de travail pluriannuel par le BNM.
20 000 normes existent actuellement au niveau international et portent sur un grand nombre de produits. Moins de 0,5% des Malgaches connaissent le système normatif.

Chiffres clé

20 %
Écart de prix entre les produits, dans le circuit normal, et ceux qui sont dans la vente sans facture

70 milliards d'ariary
Perte occasionnée par les admissions en franchise lors du premier semestre

20 points
hausse de l'effectif de conteneurs scannés au 1er trimestre à la douane d'Antanimena

1367 tonnes
Quantité de pièces et accessoires auto-moto importés de Chine à Madagascar

source: DGD

Le point avec...

Garisse RAZAFINDRAKOTO
Directeur général des impôts

Quelles seront les actions entreprises par la DGI pour freiner la concurrence déloyale ?
La DGI devrait procéder à l'analyse des filières et elle renforcera sa collaboration avec la Direction générale de la douane. Classés comme sensible, les produits de première nécessité seront les premières cibles de cette action comme le riz, l'huile, la farine, etc. La DGI utilisera le Système d'information de gestion (SIG) dorénavant pour faciliter le traitement des informations.

La corruption mine le secteur fiscal. Quelles sont les mesures que vous allez prendre ?
Il n'y aura pas de vérification générale jusqu'à nouvel ordre pour éviter les risques de corruption, sauf dans le cas où la DGI reçoit des informations à éclaircir. Dans ce cas, la vérification sera ponctuelle. Entre temps, nous allons mettre en place un programme de formation pour les agents qui vont effectuer ce travail. L'assainissement interne sera l'une de nos priorités. Il faut noter que l'administration fiscale s'adapte à la réalité économique locale. Elle érige en priorité l'analyse des risques. Pour les entreprise, le droit de recours est toujours possible.

Production

Le « *made in Madagascar* » fait de la résistance

Malgré un environnement hautement concurrentiel, beaucoup d'entreprises malgaches tirent leur épingle du jeu. Leur point commun ? Elles misent sur la qualité et le savoir-faire à travers leur production.

Andriamanambe RAOTO & Hilda HASINJO

PARAPLUIES RAJOELY
Pas l'ombre d'un doute

© Toky Rajaona

S'il est un marché qui est inondé par les importations « asiatiques », c'est bien celui des parapluies. Alliés pendant les périodes pluvieuses, ces accessoires font partie des indispensables du quotidien. Il est devenu un produit de consommation courante, mais sa fabrication à grande échelle, notamment en Chine, ne lui confère qu'une longévité aléatoire. Même si les parapluies *made in China* pleuvent sur le marché, Parapluies Rajoely s'est arrogé un rayon de soleil. La petite structure malgache est devenue, au fil des années, une PME florissante. Ses points forts : un produit raffiné et une finition haut de gamme avec, systématiquement, des manches, un embout en palissandre et des toiles en polyester. La production est devenue industrielle. En moyenne, Parapluies Rajoely écoule 2 500 à 3 000 unités par mois. En haute saison, ce chiffre peut doubler. Un parapluie malgache qui résiste aux turbulences économiques depuis des années !

CODAL
Une douce conquête

Depuis 65 ans, la société Codal impose son savoir-faire dans l'industrie agroalimentaire. La gamme de confiture de l'entreprise a atteint des degrés d'excellence élevés. Tous les produits sont réalisés avec uniquement des fruits frais et du sucre de canne, sans colorants ni additifs chimiques. Au fil des années, l'entreprise a lancé sur le marché 11 variétés de produits en bocal de 320g ainsi que 6 déclinaisons en boîte de 500g qui sont disponible dans les grandes surfaces et auprès de tous les distributeurs du pays. Les confitures de Codal sont même présentes sur les rayons de certaines enseignes à l'étranger et elles ont obtenu la certification Bio/Organic. Elles sont élaborées à partir de matières premières issues des plantations biologiques, appartenant aux partenaires de la société et qui font vivre des milliers de paysans. Les unités de production de l'usine sont également homologuées pour la préparation et la fabrication de produits selon les normes biologiques.

© Toky Rajaona

© Nirilanto Ramanamisata

MIORA
Sur la platebande de Mr. Propre

Une touche de fragrance locale dans l'industrie des détergents et des produits d'entretien, c'est possible. C'est le pari (gagnant) de SIGMA qui produit et commercialise les articles de consommation (lessives, liquides vaisselle, nettoyants de surface, etc.) depuis plus de 15 ans sur le marché malgache. Le secteur de la fabrication des savons, des détergents et des produits d'entretien se concentre et s'articule autour de marques importées, mais Miora prouve que la fabrication nationale est encore possible malgré cet environnement difficile. Avec une quinzaine de marques, Miora s'aligne du point de vue qualitatif avec ces articles internationaux. Son petit plus est l'utilisation d'extraits naturels de plantes malgaches comme l'aloe vera : plante aux multiples vertus santé ou cosmétique. Les détergents en poudre ou liquide embaument de douces fragrances. Enfin, ils participent à l'économie locale, les matières premières étant entièrement transformées sur place.

Pendant ce temps... ailleurs

Etats-Unis

Le « *Buy America Act* » stipule que les projets d'infrastructure de transport financés par des fonds fédéraux, aux États-Unis, doivent être réalisés à partir de matériaux produits sur le territoire américain.

Les 20 pays les plus puissants du monde ont adopté pas moins de 443 mesures protectionnistes début 2015, alors qu'ils prônent l'application d'accords de libre-échange. La grande majorité de ces mesures restrictives survient après le choc de la crise financière mondiale en 2008. Elles ont été prises pour être temporaires afin de faire face à la crise, mais elles demeurent toutefois en vigueur jusqu'à maintenant. Ce qui cause un ralentissement économique mondial.

G20

Nigeria

L'agriculture représente 37% du PIB du Nigeria, plus que les mines et le pétrole réunis (30% du PIB). Les autorités du Nigeria envisagent d'interdire toute importation de riz à l'horizon 2017, ce qui permettra d'économiser près de 2 millions de dollars de devises par an. Le pays ambitionne, par ailleurs, à devenir un exportateur net de riz.

3 questions à...

Jonah ANDRIANANTOANINA

Coordinateur de projet
du Cercle de Réflexions des Economistes de Madagascar (CREM)

La concurrence déloyale est-elle une fatalité à Madagascar ?
C'est un choix de l'Etat. Il faut qu'il y ait cohérence entre ce qu'il veut faire et ses actions. Les glissements, comme l'exonération de taxes pour certains produits, favorisent la concurrence déloyale. En même temps, ils réduisent considérablement nos recettes fiscales.

Les accords commerciaux régionaux ne favorisent-ils pas la concurrence déloyale ?
Ces accords ne sont bénéfiques que si nous pouvons répondre à 100% aux opportunités des marchés. Mais comme nous ne produisons pas assez, nous sommes finalement pris au piège. Les autres pays signataires utilisent bien les termes de ces accords pour inonder nos marchés. C'est pour cette raison que nos industriels se retrouvent dans une mauvaise posture.

Un protectionnisme économique pourrait-il redresser la situation ?
Au contraire, il faudrait que les industriels mettent à profit les accords signés et coopèrent avec les investisseurs étrangers pour délocaliser leurs productions afin de conquérir d'autres marchés et accroitre leur positionnement au niveau local. La société Dzama est un illustre exemple de réussite dans ce domaine. Les accords tels que la Comesa et la SADC stipulent ces dispositions. Et pour être compétitif, la nouveauté c'est d'avoir pour chaque industrie, une direction de recherche et du développement ayant pour rôle d'assurer l'attractivité de leur produit, que ce soit en termes de coût, de packaging ou de qualité. De son côté, l'Etat doit aussi accompagner les industriels et mettre fin aux importations sauvages et illégales.

Heritiana RAJONSON

Directeur marketing et vente, SIGMA

La concurrence déloyale est un frein au développement de nos activités qui s'articulent autour de la fabrication et la vente de produits d'entretien et d'hygiène. Dans notre positionnement, nous avons déjà une base de clients fidèles et qui affectionnent et consomment nos produits. Mais à cause des importations massives de détergents ou de savon en poudre, par exemple, nous n'atteindrons jamais le « *mass market* », ce segment populaire qui permettra à nos unités de grandir. Aujourd'hui, ce marché est occupé par des articles venants d'Asie du Sud-est.

Hilda HASINJO & Andriamanambe RAOTO
Gino RAMIADAMAHEFA

Marie Urban RAMIARAMANANA

Responsable des relations avec les entités publiques et privées au sein de GARDUC, Groupe d'action et de réflexion pour la défense des usagers et des consommateurs

Des doléances concernant des produits industriels importés nous parviennent. Pour la plupart, il s'agit de cas de pâtes alimentaires et de farines périmées. Comme Garduc n'a pas le droit de faire directement les saisies, nous envoyons les plaintes au niveau du ministère du Commerce. Pour notre part, nous multiplions les descentes auprès des vendeurs pour vérifier la qualité de produits et dénoncer ceux qui proposent des produits avariés. Nous espérons que la mise en place du Conseil de la concurrence permettra de réduire la vente de ces produits potentiellement meurtriers.

Judith

Artisane

Comme je suis une artisane, acheter du « *Vita malagasy* » est un réflexe inné chez moi. Je milite pour la valorisation de ce label et pour qu'il devienne – dans la vie quotidienne des Malgaches – un geste automatique à adopter. C'est une véritable question de démarche et de développement économique. Si l'on consommait tous du *made in* Madagascar, un cercle vertueux se mettrait en place et serait bénéfique à tout le monde. Du fait de mon travail, je m'identifie facilement à ces articles produits localement et je plaide pour que les articles locaux soient valorisés.

Ranja

Mère de famille

Pour les denrées alimentaires, je fais exclusivement confiance aux produits *made in* Madagascar. Il en va de ma santé et de celle de ma famille. Madagascar a une terre riche, je ne comprends pas pourquoi est-ce que l'on devrait consommer des aliments importés. Nous pouvons également nous targuer d'avoir des produits que l'on peut qualifier de bio et de sains. Il faut en profiter au maximum, nous avons encore de la chance. Pour les produits d'entretien, j'opte le plus souvent pour les articles importés. Leur qualité est optimale. Pour moi, c'est plus une question d'habitude.

Entre les lignes

© SIM

SÉANCE D'INFORMATION SUR LA QUALITÉ

Le 22 mars, le SIM avec le concours du Comité national du codex Alimentarius (CNCA) et l'Agence de contrôle de la sécurité et de la qualité des denrées alimentaires (ACSQDA) ont évoqué les questions autour de la gestion des risques, de la procédure d'octroi du certificat de consommabilité et le rôle du Comité national dans le suivi de la qualité des produits sur le marché. Cette séance d'information s'inscrit dans la promotion de la qualité des produits de l'industrie malgache.

© SIM

LE SIM DANS LES COLONNES DE *LEADING EDGE*

Leading Edge est un magazine économique d'une périodicité mensuelle. C'est un guide dédié aux investisseurs internationaux. Tous les pays, dont Madagascar, bénéficient d'une parution « *ad validatem* » de 12 mois. En juin paraîtra l'édition de l'année 2016. Fredy Rajaonera, le président du SIM sera interviewé dans les colonnes de ce magazine. L'ensemble des préoccupations économiques de la Grande Île y sera abordé par les journalistes et le président, de même que les différentes opportunités liées au pays.

GROUPE STAR

Sponsor exceptionnel de la FIM 2016

STAR
Mamy RANDRIANASOLO

Le groupe STAR sera le Sponsor exceptionnel de la 11ème édition de la Foire internationale de Madagascar (FIM), qui se tiendra du 19 au 22 mai.

SUCCESS-STORY Ce concept de « Sponsor Exceptionnel » mis en place par les organisateurs depuis maintenant 3 ans, permet de mettre en avant une success-story malgache. Le choix du groupe STAR est naturel, car il fait partie, depuis plus de 60 ans, des acteurs majeurs économiques, sociaux et citoyens de Madagascar. Cette FIM 2016 sera l'occasion pour le public de découvrir un peu plus l'écosystème agro-industriel du groupe STAR. Ce dernier se dévoilera dans les détails à travers ses activités : son partenariat avec les quelque 20 000 paysans dans la production de matières premières locales, son développement industriel avec 6 usines, son réseau de distribution performant composé de 17 agences et 20 000 points de vente, et enfin, son engagement citoyen dans les actions visant à améliorer les conditions de vie des plus défavorisés.

CERTIFICATION Au-delà de ces activités, le groupe STAR partagera aussi avec le public sa vision, sa mission et ses valeurs, ainsi que son souci de la qualité, étant l'une des rares industries qui ont une double certification (FSSC 22 000 et ISO 9001) dans la zone Océan indien. La certification concerne l'intégralité des activités du groupe depuis les achats jusqu'aux ventes des produits finis en passant par la production et la distribution. Le groupe récence 25 marques (bières, eaux minérales, boissons gazeuses, boissons énergisantes, jus, rhum et) et plus de 70 références et il possède 4 filiales.

GASYNET

L'administration électronique n'est pas une utopie

Les administrations de par le monde tendent à promouvoir l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour rendre les services plus accessibles, plus rapides, plus transparents et de cette manière, apporter plus de satisfaction à leurs usagers.

C'est ainsi que l'administration d'une manière globale évolue vers une administration moderne, une administration électronique.

ETAPE IMPORTANTE

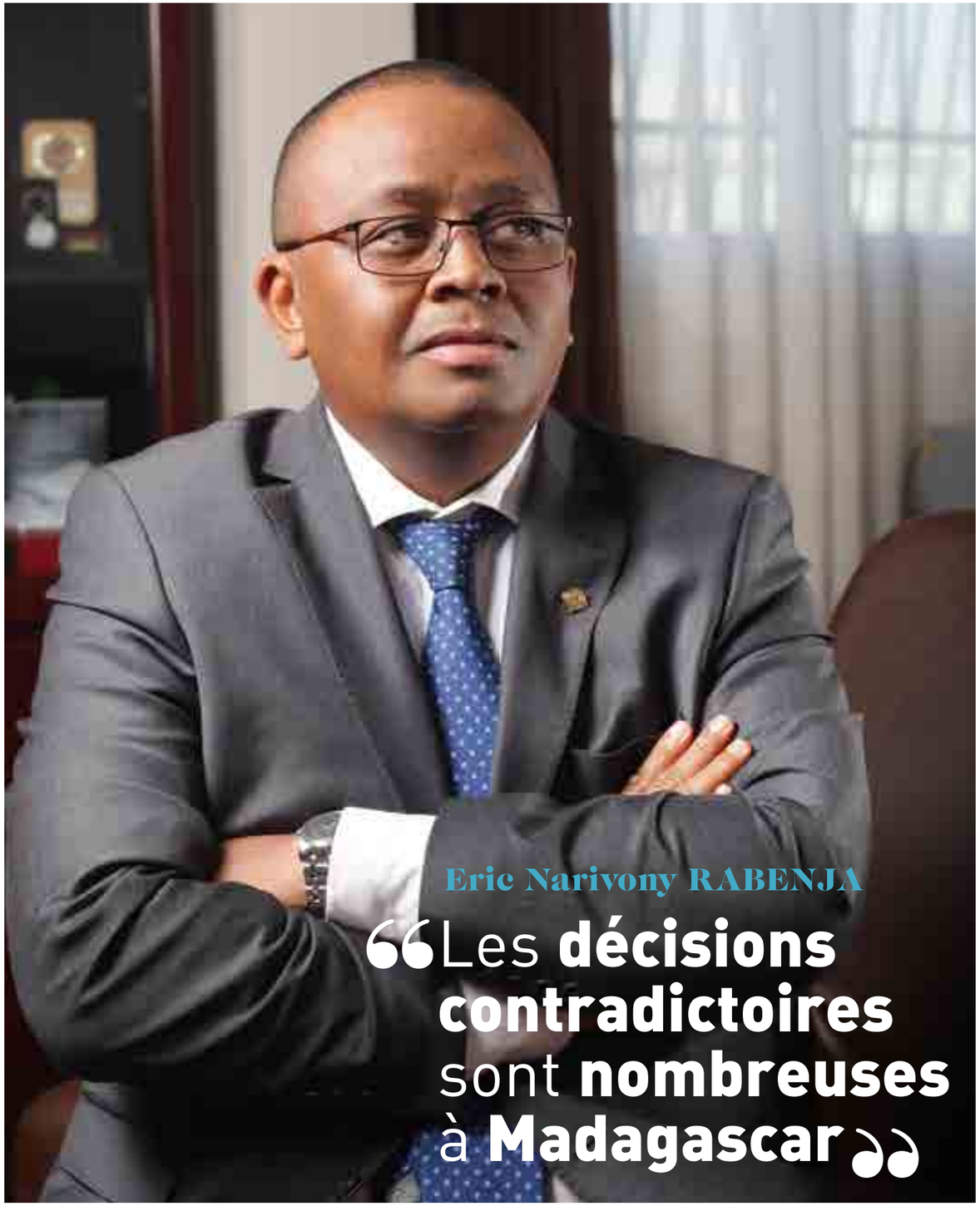
Si on prend le cas de Madagascar, la douane malagasy s'est engagée dans cette voie depuis la mise en place de la version ++ de Sydonia, puis du Bordereau de Suivi des Cargaisons, des scanners, du guichet unique électronique TradeNet, et de divers autres outils (tablettes pour les inspections, bornes multimédia, caméras de surveillance et salle de contrôle, etc.). La dématérialisation, lancée en septembre 2015 et prévue de s'étendre à tous les bureaux de douane informatisés d'ici la fin de l'année, marque une étape importante dans cette évolution et la détermination de la direction générale des douanes et de son équipe d'aller de l'avant est on ne peut plus claire. Madagascar, après avoir été cité comme référence en Afrique pour la rapidité de mise en œuvre de son guichet unique électronique, figurera prochainement, nous l'espérons, parmi les best practices en matière de dématérialisation.

PROTECTION DE HAUT NIVEAU

GasyNet a accompagné la douane malagasy tout au long de cette démarche d'informatisation et de dématérialisation des processus en apportant non seulement une expertise mais également les moyens techniques nécessaires. Avec le déploiement du guichet unique électronique TradeNet, un réseau sécurisé a été mis en place (avec des liaisons en redondance pour les liaisons principales), les serveurs ont été centralisés et l'on dispose aujourd'hui de deux salles serveur avec un système de protection de haut niveau. Des groupes électrogènes ont été mis en place au niveau des principaux bureaux de douane et sites scanner pour pallier à toute éventuelle coupure d'électricité et éviter que cela n'impacte les opérations.

OUTIL PUISSANT

Un système de suivi permanent permet non seulement de vérifier à tout moment que l'ensemble du système est fonctionnel mais aussi d'anticiper les éventuels problèmes. Par ailleurs, un service de support aux utilisateurs est disponible jusqu'au-delà des heures normales de bureau et même pendant les week-ends. Nous ne le réalisons pas forcément mais le guichet unique électronique TradeNet est un outil puissant et basé sur des infrastructures techniques véritablement robustes et avec une couverture quasi-nationale. Il pourrait très bien intégrer de nouvelles fonctionnalités, s'inscrire dans un cadre plus vaste et contribuer au futur système e-Gouvernement du pays.



Eric Narivony RABENJA

« Les décisions contradictoires sont nombreuses à Madagascar »

La douane est l'un des premiers concernés quand on évoque la concurrence déloyale et les importations massives. Entretien à bâtons rompus avec son Directeur général.

Hilda HASINJO & Andriamanambe RAOTO
Gino RAMIADAMAHEFA

L'ON ENTEND DIRE QUE LA DOUANE EST TRÈS HERMÉTIQUE AU DIALOGUE LORSQU'IL S'AGIT DES INDUSTRIELS LOCAUX QUI VEULENT ENGAGER DES POURPARLERS. EST-CE LE CAS ?

La loi et certaines procédures doivent être respectées. Dans le cas où des infractions ont été commises – et que les industriels disent ne pas avoir les ressources financières nécessaires pour payer – nous envoyons les dossiers au tribunal qui décidera des mesures à appliquer. Nous avons décidé de ne plus intervenir, nous avons laissé ces procédures entre les mains de la justice. C'est à l'aune de cette décision que l'on nous juge de vouloir tuer les industries locales. Le droit d'entreposage douanier est un privilège que nous accordons aux industriels. Cependant, nous avons constaté que certaines entreprises que nous n'avons jamais contrôlées en 20 ans, sont en infraction. Toute une panoplie d'excuses nous est servie. Je pense que pour atteindre des objectifs plus ambitieux, et pour jouir des droits, il faut s'acquitter des devoirs et des obligations que cela suppose.

MADAGASCAR A RATIFIÉ BON NOMBRE DE TRAITÉS INTERNATIONAUX QUI VONT DANS LE SENS DU LIBRE-ÉCHANGE. A L'IMAGE DE LA SITUATION ACTUELLE, LES DÉBORDEMENTS NE SONT-ILS PAS À CRAINDRE ?

A la base, nous avons ratifié ces traités régionaux en prenant en considération que, plus il y a des échanges, plus il y aura du développement. Mais pour cela, il faut lever les barrières tarifaires et non tarifaires afin que la population puisse acheter des produits à moindre prix. La mondialisation nous a obligés à intégrer ces blocs régionaux. Par la suite, notre balance commerciale est déficitaire car il y a eu des plans d'abaissement tarifaire. Selon les statistiques, sur la COMESA, COI, SADC, etc., les impacts ne sont pas très importants. Mais j'estime que le danger vient de l'accord de partenariat économique intérimaire (APEI) signé avec l'Union européenne. Les « biens intermédiaires » peuvent dorénavant entrer librement dans le pays.

LA DOUANE PEUT-ELLE ENCORE AGIR POUR RÉDUIRE CES EFFETS NÉGATIFS ?

Les traités internationaux sont au-dessus de toutes les lois. Du coup, nous ne pouvons absolument plus rien faire, à part renforcer le contrôle de l'origine de ces produits. Prenons en exemple le cas des friperies. Elles ont été exonérées de taxes. Nous vérifions tout le container et si nous voyons, par exemple, qu'il y a des produits « *made in China* », nous verbaliserons et nous ferons payer l'importateur. Le processus a toujours bien marché jusque-là.
Cela fait 10 ans que nous parlons de « transition fiscale » à Madagascar. Ce concept sous-entend que les recettes fiscales ne proviennent plus majoritairement des taxes douanières, mais des perceptions intérieures. Toutefois, par rapport à l'environnement général – et faute de croissance – nous en sommes encore loin du compte. L'incivilité fiscale est encore très importante. A terme, la douane voudrait se focaliser sur la sécurisation de nos frontières au lieu de s'efforcer constamment à atteindre les objectifs fiscaux.

JUSTEMENT EN PARLANT DE SÉCURISATION DE NOS FRONTIÈRES, ON REPROCHE À LA DOUANE DE FACILITER L'ENTRÉE DE CES PRODUITS DE CONTREFAÇON OU CEUX QUI CONCURRENCENT DÉLOYALEMENT CEUX DE NOS INDUSTRIES…

En termes de valeur, ces produits sont dans les valeurs de référence. Donc, il ne devrait pas y avoir de problème. Mais en termes de normes, c'est le ministère du Commerce qui en est le garant. La douane doit recevoir des consignes du ministère du Commerce avant d'agir et de bloquer ces produits aux frontières. La plateforme qui regroupe le ministère de l'Industrie avec l'appui du secteur privé et le ministère du Commerce, est en place et aura la mission de lever les zones d'ombre sur ce point.

ON PEUT DONC CONTINUER JONGLER AVEC LES NORMES CHEZ NOUS…

Les normes sont claires. Il faut, par exemple, des étiquettes en malgache. Mais on a aussi laissé aux opérateurs la possibilité de mettre les étiquettes sur place après dédouanement. Ce qui a favorisé un certain laisser-aller. Mais nous demandons à ce qu'il y ait des normes auxquelles tout le monde devrait se conformer pour que nous puissions agir à notre niveau.
Sur le plan technique, tout produit qui franchit la frontière doit avoir l'autorisation du ministère du Commerce. Nous ne pouvons plus agir à l'encontre de cette permission. Dans ce registre, les décisions contradictoires sont nombreuses. Le ministère du Transport publie un texte qui interdit l'entrée des véhicules de plus de 15 ans sur le territoire national. Peu de temps après, une dérogation est publiée. En fait, il y a beaucoup d'incohérences dans les prises de décision. L'on pense souvent que la douane est responsable. En réalité, nous ne sommes que le bras des institutions.

QUID DES RESSOURCES HUMAINES ? CAR NOUS SAVONS QUE LES DOUANIERS ONT UNE IMAGE TRÈS NÉGATIVE AUPRÈS DE NOTRE SOCIÉTÉ ?

Statistiquement, selon *Transparency international*, nous ne figurons pas au premier rang des institutions les plus corrompues. Nous reconnaissons que la /…

.../ corruption existe bel et bien au sein de notre système, mais nous faisons aussi l'effort d'y remédier. Il faut savoir que c'est seulement en 2004 que la douane a été dotée de sa propre Direction générale. Dans l'urgence, nous avons effectué un recrutement massif. La majorité des personnes recrutées n'ont pas suivi une formation initiale en matière de douane. Elles ont appris sur le tas, agrémenté de formations continues. Cela pourrait expliquer en partie cette image que le public a des douaniers. Nous avons déjà un programme de formation de 24 mois pour les douaniers. Ils réapprennent ce qu'est le rôle de la douane. Nous ne cessons de rappeler à tout un chacun quelle devrait être sa place. Nous nous efforçons également de connaître chaque employé, sa qualification, son profil et son plan de développement individuel.
C'est un travail que nous devons faire pour assurer la performance de la douane. En termes de moyen budgétaire, le coût de collecte de l'impôt à Madagascar est des plus bas avec environ un taux de 0,007%. Nous ne pouvons même pas donner à nos agents les moyens nécessaires pour effectuer leur travail et nous ne pouvons pas de ce fait exiger d'eux autant de performance. Il existe une autre réalité que l'on ne cache pas. L'on sait que la douane perd des fonds et nous savons que la source vient des ressources humaines. Mais il faut reconnaître que même avec toutes les preuves réunies, il est difficile de renvoyer des agents car nous évoluons dans l'administration publique.

SUR UN AUTRE CHAPITRE, LE SECTEUR DU RIZ RESTE UNE TRÈS GRANDE PROBLÉMATIQUE À MADAGASCAR. DES OPÉRATEURS MAL INTENTIONNÉS FONT ENTRER DES PRODUITS, COMME LA FARINE, QU'ILS FONT PASSER POUR DU RIZ. QUE FAIT LA DOUANE ?

Personnellement, j'estime que le problème du riz est plus ou moins réglé, car les importations diminuent d'année en année. La douane vérifie systématiquement les cargaisons de riz. Il peut encore y avoir des infractions, mais à petite échelle. En tout cas, les grandes fraudes n'ont plus cours. Avec 250 000 tonnes de riz importées, nous avons atteint notre niveau d'importation de 2008. Au niveau de la douane, nous allons peut-être à contre-courant, mais nous pensons que le riz et les engrais doivent au moins être taxés de TVA pour décourager ces fraudes massives. Toute importation de riz est soumise à une visite systématique alors que, pour nous, c'est une perte de temps car il n'y a pas d'enjeu fiscal majeur.

POUR LIMITER CES DÉPENSES, LE CONTRÔLE A POSTERIORI N'EST-IL PAS À DÉVELOPPER ET À ACCROÎTRE ?

C'est la méthode qu'il faudrait appliquer en termes de facilitation. Mais dans un contexte où le secteur informel prolifère – et où il y a beaucoup de nouvelles sociétés qui se créent – il est très difficile de faire ce contrôle a posteriori. Mais une équipe d'auditeurs de compte travaille avec nous dans ce sens. En 2015, une grande partie des recettes recouvertes dans le cadre de la lutte contre les fraudes, a été générée par ces contrôles. Ce qui équivaut à près de 21 milliards ariary.

LA DOUANE EST-ELLE ENCORE UNE ALLIÉE FIABLE POUR LE SECTEUR PRIVÉ ?

Nous avons été et nous resterons l'alliée du secteur privé. Nous sommes l'une des administrations en Afrique où la douane est la plus « généreuse ». Des études sur les dépenses fiscales sont en cours. Comme nous avons exonéré des produits, nous allons faire un état des lieux et analyser si ces produits ont bel et bien été importés. Les bailleurs ont toujours martelé que le facteur « droit de douane » ne doit pas peser sur l'investissement. Ce qui est véridique : malgré le fait que la liste de produits exonérés se soit allongée, les investisseurs ne se sont pas bousculés au portillon. Dans l'accord sur la facilitation des échanges, Madagascar est une référence.

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA DOUANE A-T-IL UNE MARGE DE MANŒUVRE EN TERMES DE PRISE DE DÉCISION, DE POLITIQUE EN CONCORDANCE AVEC LES DOLÉANCES DES OPÉRATEURS ?

Nous nous efforçons de mettre en place le dialogue avec le secteur privé. Aucune décision stratégique n'est prise unilatéralement. En matière de valeur, nous organisons des tables rondes pour entendre les doléances des opérateurs. Nous revenons toujours vers ces derniers pour vraiment discuter de leur situation. Les secteurs farine, pneumatique, batterie et couverture sont concernés par cette disposition. Nous jouons la transparence par rapport à cela.

BIO FLASH

Eric Narivony Rabenja, économiste de formation, occupera successivement la fonction de chef de Division des enquêtes et du contentieux au bureau des douanes de Toamasina Port, puis de chef de visite et enfin de la Cellule d'études, de coordination et de suivi des actions douanières. Le 18 février 2015, il prend les commandes de la Direction Générale des Douanes.

ANKARANA DRINKS

Une société qui ne perd pas le Nord

Depuis 2008, cette société met en avant les valeurs culturelles de la partie Nord de Madagascar. Elle veut à présent s'attaquer aux marchés régionaux et internationaux.

Le nom du groupe Ankarana vient de mon attachement particulier à la région Nord de Madagascar. C'est de là qu'a germée mon idée de lancer une entreprise de liquoriste», explique d'emblée, Lee Yong Guy Rakotondratsima, le gérant.

TERROIR ET HÉRITAGE

Le Nord de Madagascar est un terroir particulier, riche en héritage et qui reflète de ce tempérament unique des habitants de cette région de la Grande île. La culture de la canne à sucre y a trouvé l'un de ses terres de prédilection à Madagascar. Ambilobe, par exemple, est l'un de ces épicentres de la culture de la canne à sucre malgache. Ce terroir riche donne toute sa saveur au rhum qui en découle. C'est une tradition locale qui est bien implantée depuis des siècles. Fort de cet ancrage avec le Nord, Lee Yong Guy Rakotondratsima a lancé son groupe Ankarana. Ainsi, Ankarana drinks – l'une des branches de ce groupe – s'est inspiré de ces particularités pour son identité forte dans ses gammes de produits. Ankarana est une liquoristerie qui assemble les meilleurs alcools aussi bien de Madagascar que d'ailleurs agrémentés des extraits naturels pour lui donner son parfum et son caractère. Les unités industrielles d'Ankarana Drinks bonifient ces produits. La distillation-liquoristerie est tout un art et un savoir-faire.

Le mot du gérant

Le professionnalisme est l'une des valeurs que nous prônons. Dans le processus de fabrication du rhum, la chaîne de travail est primordiale, il faut donc que chacune des composantes affiche une réelle volonté de progresser et de s'améliorer. Je tiens à particulièrement valoriser tous les métiers. Chacun des rouages est essentiel dans la bonne marche d'une entreprise ou d'une structure. Je partage une vision avec l'ensemble de mes collaborateurs : Ankarana doit faire partie de ces fiertés malgaches reconnues à l'international. Il faut que nous soyons fier de ce que nous produisons localement.

Lee Yong Guy RAKOTONDRATSIMA

ANCRAGE

Convaincu par la pertinence de la démarche, l'opérateur Lee Yong Guy Rakotondratsima a initié cette entreprise de liquoristerie en 2008 avec une usine et un réseau de distribution s'étendant sur le territoire national et la ferme intention de proposer des produits de qualité. Avant cette entrée dans un segment de marché très concurrentiel, il a fallu une réflexion stratégique. Aujourd'hui, les produits d'Ankarana percent lentement mais surement le marché intérieur. «*Le groupe Ankarana ambitionne même d'exporter d'ici quelques années. Cette perspective est profitable à toute une économie*», explique le Directeur général. Derrière la chaine de production, des métiers se sont créés et ont induit des cœurs de métiers. Dans l'usine sise à Ambohidratrimo, près d'une centaine d'employés y travaillent. Le réseau de distribution génère du travail dans les quatre coins de l'île où sont implantés les points de vente de la société.

© Nirilanto Ramanamisata

Christian RAJAOSAFARA
Vice-president du SIM

« La **concurrence déloyale** se fait avec la **complicité de l'Etat** et de **ses agents** »

La lutte contre la concurrence déloyale est un cheval de bataille du SIM.

SIM

AU REGARD DES ANALYSES DU SIM, QUELLE EST LA SITUATION ACTUELLE DU MARCHÉ ?

A Madagascar, presque tous les secteurs d'activité sont touchés par la concurrence déloyale. Le segment du pneumatique est la victime d'importations abusives de pneus d'occasion. Les pièces autos sont minées par les produits issus de la contrefaçon. L'industrie savonnière souffre à cause d'une importation massive de savon et de détergent qui ne respecte pas la norme obligatoire. L'industrie du ciment est étouffée par l'importation de produits hors normes. Les médicaments contrefaits menacent la santé de la population et détruisent également l'industrie pharmaceutique. L'industrie cosmétique n'est pas épargnée par cette invasion. L'industrie alimentaire est en tête de liste des domaines « touchés » par la concurrence déloyale. L'énergie, le textile, le tabac, l'engrais, la provende… autant de secteurs qui n'échappent pas à cette pratique malsaine.

VOUS DITES CLAIREMENT QUE L'ETAT EST COMPLICE DANS CETTE SITUATION. EXPLIQUEZ-NOUS VOTRE POINT DE VUE.

La concurrence déloyale se fait avec la complicité de l'Etat et de ses agents. L'Etat tolère les mauvaises pratiques et prend même parfois /...

MIORA
miantoka ny fahadiovana

.../ des décisions qui ne mettent pas les produits sur le même pied d'égalité. Les produits en provenance des blocs économiques en relation avec Madagascar comme la SADC, la COMESA et même certains produits importés d'Europe via l'APEI, sont exonérés de taxes. Comble de l'ironie, les agents et certains hauts employés de l'Etat encouragent la concurrence en étant complices dans la corruption, fraudes douanières, etc. La vente sans facture et la fausse déclaration sont monnaie courante pour certains opérateurs. L'opération se fait de plusieurs manières.

DE PLUS, CERTAINS OPÉRATEURS PEU SCRUPULEUX FONT FI DES LOIS EN VIGUEUR...

La vente directe pratiquée par «certains importateurs-grossistes» aux détaillants informels et formels, en est un autre exemple. Cela s'explique par le fait que les factures se règlent en espèce. Donc, il n'y a pas de trace sur la transaction. Il sera difficile pour le fisc de contrôler le paiement de l'impôt sur le revenu. Le fait de ne pas payer la TVA donne un avantage concurrentiel de 20% à ces «importateurs-grossistes».

Des opérateurs ne déclarent qu'une petite partie de leurs importations. Le reste est facturé au nom de plusieurs personnes (individus). D'autres choisissent la création de société fictive. De ce fait, la majorité de leurs importations partent dans ce circuit. En revanche, certains sous-évaluent leurs marchandises. Cette pratique se fait avec la connivence des agents de la douane et des importateurs. Puisque les agents du fisc évaluent la production en fonction de l'entrée des matières premières, ces opérateurs ne paient pas en totalité ce qu'ils doivent à l'Etat. Ainsi, leur prix de revient sera moindre et ils pourront vendre à moindre prix. Pour échapper au contrôle, des opérateurs préfèrent effectuer leur transaction au niveau des ports secondaires. Cette pratique favorise la corruption. Il est plus facile de soudoyer les douaniers qui y ont une plus grande marge de manœuvre.

QUID DU BLANCHIMENT D'ARGENT QUI TRANSITE ESSENTIELLEMENT À TRAVERS LES CIRCUITS DES IMPORTATIONS DE DENRÉES À MADAGASCAR ?

Le blanchiment d'argent était toujours un poison pour la concurrence, or cette pratique a pris de l'ampleur depuis quelques années. C'est aberrant de constater des marchandises importées vendues moins cher à Madagascar que dans leur pays d'origine. Pour éviter toute sanction, ces acteurs de blanchiment d'argent modifient constamment les marques de produits. A la longue, ces actions répétées portent préjudice à l'économie en général. Les produits de grande consommation comme le savon, détergent, produits alimentaires, sel, ciment... sont souvent leurs cibles.

Pour ce faire, ces blanchisseurs de fonds n'hésitent pas à déployer les grands moyens à travers des campagnes médiatiques. Ils consacrent un volume important de leur budget à ce volet pour écouler au plus vite leurs marchandises et/ou produits. Il faut noter que, généralement, une entreprise dépense en moyenne 4 à 5% de son chiffre d'affaires hors taxe à la communication. La comparaison entre le chiffre d'affaires déclaré et les campagnes de communication permet de les identifier facilement. En outre, ces sociétés accordent des crédits sur le long terme. Leur objectif étant d'écouler au plus vite leurs marchandises pour blanchir l'argent.

QUELLES SONT LES SOLUTIONS PRÉCONISÉES PAR LE SIM ?

Le SIM propose plusieurs solutions pour réduire la concurrence déloyale. Le taux de présence sur le marché doit être contrôlé. Elle donnera des indications sur la production ou importation d'une société. Hormis les autres critères de la DGI, ce taux doit être pris en compte sur la vérification de la déclaration effectuée par les sociétés. Des contrôles sur les stocks à l'intérieur (chez l'importateur par rapport à la division du marché) s'imposent. Cela permettra de vérifier les déclarations par rapport à la réalité. En outre, le règlement des factures et des bons de livraison en espèce doivent être prohibés pour éviter les ventes sans facture.

Il faut également surveiller la traçabilité des produits dans toutes les étapes de l'importation, jusqu'à la production ou la distribution. J'insiste sur ce fait: il est impératif de comparer les dépenses en communication par rapport au chiffre d'affaires déclaré. Dans cette même veine, la vérification de prix s'impose pour que les produits, dans le circuit normal ne soient pas victimes de blanchiment d'argent. Il est urgent que les textes existants soient appliqués. Le pays dispose de normes sur quelques produits mais elles ne sont pas respectées. En outre, il faut multiplier les normes en ce qui concerne les produits de grande consommation et ceux qui ont trait à la sécurité et à la santé des consommateurs.

Texto

SAVON
LES IMPORTATEURS FRAUDULEUX GLISSENT ENTRE LES MAILLES DU FILET

© Mamy Randrianasolo

Le 30 septembre 2010, quatre ministères édictent un arrêté relatif à la règlementation de la commercialisation des savons et des détergents. Les textes sont clairs et sans équivoque. Il est ainsi interdit de «détenir en vue de la vente, de mettre en vente ou de vendre (...) des savons et détergents dont les caractéristiques et l'étiquetage ne sont pas conformes aux prescriptions définies». Les importateurs ainsi que les producteurs locaux sont «soumis à un contrôle semestriel de conformité par rapport aux règlements techniques». Les importateurs sont notamment tenus de «fournir les pièces exigées par les Bureaux des douanes».

L'arrêté interministériel est un référentiel qui est demeuré lettre morte. La situation extrêmement confuse du secteur savon découle du non-respect de ce texte, dont Hery Rajaonarimampianina, a été l'un des cosignataires, pour avoir été, à l'époque ministre des Finances et du Budget. En somme, les ministères de l'Economie, des Finances et du Budget, de la Santé publique et du Commerce ferment les yeux devant les agissements de certains opérateurs locaux. Les produits semi-finis importés, notamment les bondillons, jouissent déjà d'avantages douaniers conséquents. Ils concurrencent de manière frontale ceux qui sont fabriqués localement et qui sont pourtant pénalisés par de nombreux facteurs. La solution idéale est d'appliquer stricto sensu cet arrêté.

WARKETING

La chair à canon du marketing

L'environnement économique en général est en pleine mutation. Notre environnement marketing change : le « *warketing* » fera peut-être son entrée à Madagascar

Rasamoelison Manassé RASATA, consultant International en marketing management et enseignant formateur permanent associé à l'ISCAM

Continuer à opérer avec la confiance d'antan devient, pour toute entreprise, une tentative de suicide. Tout pilotage à vue est voué à l'échec. Dans un tel contexte, une stratégie se veut être univoque : « *Il faut détruire, tuer, anéantir l'adversaire, c'est le jeu d'échecs* »[1], disait en parabole Clausewitz. Les termes conventionnels en marketing, ayant recours à des concepts militaro-géostratégiques, sont de plus en plus usités actuellement. Le « *warketing* » s'est beaucoup développé depuis ces vingt dernières années. Il s'agit, par exemple, de tourner en dérisoire une vidéo publicitaire de l'adversaire, d'installer un visuel à côté des locaux de celui-ci, etc. Ces opérations jouent avec la limite du permis.

LE MARKETING À MADAGASCAR : L'ÉTERNEL FLOU

A Madagascar, l'environnement politique, social et économique agit comme un révélateur des forces et des faiblesses du marketing. La fonction marketing, en état embryonnaire depuis 20 ans, a souffert de confusion en termes de vocation et de fonction. On l'assimile à la publicité, à la vente et à la communication ou même, dans certains cas, à la manipulation. D'une fonction exécutive à une fonction réflexive, son orientation et sa vocation stratégiques restent encore floues pour la plupart des entreprises locales. Si certaines sont déjà à l'étape de l'opérationnel actif, d'autres ne savent pas encore son utilité et le considèrent comme une activité budgétivore, voire inutile. Certaines entreprises ne cessent de crier au scandale, de l'implication passive de l'Administration dans la régulation du marché, au titre de concurrence déloyale face à l'envahissement du marché local par des produits d'importation. Dans un tel contexte, peu d'entreprises ont compris l'utilité du marketing.

LE « *WARKETING* », INÉVITABLE ?

Toutefois, une renaissance considérée du marketing par la presse et les managers de nouvelle génération est en cours : « *La fonction marketing connaît un renouveau. On assiste aujourd'hui à des créations de postes, alors que les entreprises ont traîné à embaucher depuis ces dix dernières années* »[2]. Cette renaissance est d'une nature très différente. En effet, les nouveaux postes créés se situent dans les orientations opérationnelles. Pourtant, la proportion importante d'échecs de lancement de produits (90%)[3], est un bon révélateur du besoin en « *warketing* ». Comme partout dans le monde, le marketing passera en « *warketing* ». Cette discipline devrait être repositionnée au sein du management. Les évolutions de la société et les expériences passées font qu'elle a évolué et évoluera encore dans les prochaines années.

LE « *WARKETING* » ET LE MALGACHE

Il est utopique de prétendre pouvoir décrire ce marketing du futur dans les détails, nous pouvons désormais annoncer suivre les grandes tendances de son évolution au niveau mondial, avec une vitesse toute différente à Madagascar. Bien que certaines entreprises locales aient commencé à l'utiliser occasionnellement ces dix dernières années, le « *warketing* » n'est pas encore sur le point d'être adopté par le Malgache. Au regard des pratiques « *warketing* » développées actuellement, les discussions se créent sur sa compatibilité avec les mœurs et usages locaux. Le Malgache se doutera de la compatibilité de cette stratégie agressive avec ses valeurs. Le « *tsikalakalam-pihavanana* »[3] et l'évitement de la confrontation seront remis sur le tapis. Nous attendons avec impatience le développement du « warketing » à Madagascar. Evidemment, avec beaucoup de questionnements.

[1] *Stratégie militaire et stratégie d'entreprise*, Roulat Chehab, 2004

[2] Extrait du rapport d'expertise de CabRas, *Le cadet de l'emploi*, édition 2015

[3] Idem

[4] Lien fraternel (traduction libre)

Page réalisée en collaboration avec ISCAM

Clara RAVOAVAHY

Directeur général des imprimeries New Print

Elle est l'**éloge** même de la **patience** et du **travail**. Elle a bâti l'**une des plus grandes imprimeries** de la Grande île à **force de travail** et **d'abnégation**. Portrait.

Hilda HASINJO & Andriamanambe RAOTO
Nirilanto RAMANAMISTATA

PROFESSIONNALISME

Un travail doit être exécuté avec sérieux et avec entrain. Cependant, pour atteindre un haut degré de professionnalisme, il faut se former constamment. Pour pourvoir suivre la cadence de l'environnement actuel, il faut investir et performer. Il importe d'évoluer et d'apprendre aussi bien aux dirigeants qu'au personnel pour ne pas être distancé dans cette course de plus en plus effrénée aux résultats et à la performance. Le monde de la concurrence loyale et déloyale est une jungle. Seuls les méritants, et ceux qui s'adaptent, sauront tirer leur épingle du jeu.

LEADERSHIP

Le travail en équipe est primordial. C'est une composante fondamentale qui m'est chère. Pour le réaliser, il faut avoir un sens aigu du leadership pour mener à bien les missions. Dans le milieu de l'imprimerie, la notion du travail à la chaine est prépondérante. Chaque élément du rouage est vital et occupe une place particulière. Cet exemple devrait s'appliquer à tous les corps de métier et à tous les niveaux. L'individu doit s'effacer, avec intelligence, au bénéfice du collectif. Pour moi, c'est un ingrédient primaire pour la réussite de son entreprise.

LOYAUTÉ

Il faut faire ce que l'on aime et aimer ce que l'on fait. Pour ma part, c'est une philosophie de vie et c'est la clé de la réussite. Il n'est pas productif de faire un travail qui ne nous passionne pas en soi. Il faut aimer son métier et cultiver sa passion pour lui. Cette flamme s'entretient par le renouvellement perpétuel de ses connaissances et par la soif d'aller au-delà des acquis. D'où l'importance de prendre part aux formations ou aux ateliers, et l'âge ne doit pas être un frein.

PERFECTIONNISME

Le souci du détail me tient à cœur. Il est important de savoir placer la barre très haute dans tout ce que l'on entreprend. Bien sûr, la perfection n'existe pas, mais le fait de vouloir l'atteindre est un signe positif. Néanmoins, ce n'est ni une obsession ni une pathologie pour moi. Le mieux ne doit pas être l'ennemi du bien, à mon sens. Je n'apprécie pas les tâches réalisées à la va-vite et qui ne sont pas conformes à un certain standard. Il faut savoir inculquer cet esprit dans la vie.

DON DE SOI

Je suis très active dans l'humanitaire. C'est un pan entier de ma vie. Il faut donner le maximum de ce que l'on a reçu dans la vie. Cette notion d'entraide se perd de plus en plus, c'est pour cela que j'ai décidé que le don de soi sera une partie à part entière de mes actions, à travers mes entreprises où la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est prépondérante. On peut servir des causes, tout en étant dynamique professionnellement. Il suffit de bien aménager son emploi du temps.

BIO FLASH

Clara Ravoavahy est un Directeur d'entreprise avertie. Elle fera ses armes chez Atelemec surtout auprès de Gabriel Ravoavahy qui l'initie aux rouages managériaux, avant de fonder Newprint avec son mari en 1992. Ils feront grandir la petite structure à un rythme soutenu au fil des années. Cette démarche a été couronnée de succès puisque Newprint est devenu l'une des plus grandes imprimeries de la Grande île. Rotarienne engagée, elle a déjà présidé le comité d'organisation de la conférence de district.

QUID DU COACHING

Une **attitude** et une **intention** avant d'être une **technique**

Doper sa performance individuelle ou d'entreprise à travers le coaching. L'idée trace sa route. Le coach est neutre et ne juge pas. Il apporte un regard neuf et exempt d'a priori.

Toky RAJAONA
Catmouse JAMES

Soren Kierkegaard (1813-1855), l'un de ceux qui sont devenus source d'inspiration dans le domaine du coaching, a posé les jalons de cette discipline.

RÉPONDRE AUX SOUCIS L'écrivain-théologien a résumé en quelques aphorismes l'essence de l'accompagnement que cela soit à titre individuel ou professionnel et le devoir du «coach». «*Si je veux réussir à accompagner un être vers un but précis, je dois le chercher là où il est, et commencer là, justement là. (…) Celui qui ne sait faire cela, se trompe lui-même quand il pense pouvoir aider les autres. Pour aider un être, je dois d'abord comprendre ce qu'il comprend. (…) Tout soutien commence avec humilité devant celui que je veux accompagner; et c'est pourquoi je dois comprendre qu'aider n'est pas vouloir maîtriser mais vouloir servir. (…)*». Un coach doit vouloir servir. Dans un sens commun, l'attitude de service est simple. Il suffit juste de se proposer de répondre aux soucis de la personne qui vient demander de l'aide. Le processus est courant. Il nous faut juste écouter, déceler l'attente, le souhait et/ou le fond du problème; puis trouver ensemble les solutions dans une discussion franche et cordiale.

EMPATHIE ET SOUTIEN Dans notre quotidien, nous vivons souvent des situations de coaching sans le savoir. Combien de fois n'avons-pas écouter un ami, discuter de ses envies et sur comment il pourrait y arriver? Dans le fond, c'est un «moment» de coaching. Toutefois, pour celui qui veut devenir coach professionnel, il y a des subtilités dans la manière de présenter les intentions vis-à-vis de la personne qui souhaite être aidée. Décodons un exemple de phrase que nous utilisons dans notre quotidien: «*à ta place, je ferai…*». Le coach professionnel s'interdira ce genre d'affirmation, car il n'est pas à la place de l'autre. Le problème n'est pas le sien. Pour prouver son empathie et son soutien, il utilisera la forme d'association «nous»; et pour suggérer, il utilisera une formule qui permettra à l'autre de se réapproprier les pistes de réflexion comme étant le sien. Exemple: «*comment pouvons-nous… Imaginons que… pensez-vous que… c'est une bonne idée ça… cela vous permettra de…*».

BIO FLASH

Toky Rajaona a, d'abord, exploré tous les méandres de la communication dite classique (publicitaire, médiatique, institutionnelle…) avant de se réorienter vers l'entrepreneriat, puis la communication comportementale. Coach, accompagnateur individuel et de structures, il vulgarise l'idée du changement par les actions individuelles et collectives à travers l'entreprise Vox Madagascar. A travers cette structure, Toky Rajaona développe des outils et des moyens de communication pour un impact comportemental.

SAVONNERIE TROPICALE

«Des changements s'opèrent»

Thierry Ramaroson, DG de la Savonnerie Tropicale, ne cesse de militer en faveur du «*Vita malagasy*». Interview.

Quelle est la position de la savonnerie tropicale face à la concurrence déloyale?
Malgré nos cris d'alarme par rapport aux importations illicites de bondillons de savon indo-pakistanais, la concurrence déloyale ne cesse de croître. Aujourd'hui, cela affecte gravement le marché. Notre part est de seulement 20%.

Quelles sont les innovations de la savonnerie tropicale?
Les changements s'opèrent petit à petit. Nous avons décidé de rénover les packagings des savons de toilette, spécialement notre gamme Reva. Un nouveau détergent – adapté au pouvoir d'achat de la masse – sera lancé sur le marché d'ici quelques mois.

Comment faire face à la concurrence déloyale?
L'Etat doit prendre à bras le corps le problème. Nous n'avons jamais cessé de dénoncer les produits non déclarés. Nous militons pour que les articles vendus localement respectent les normes ISO, pour garantir non seulement la sécurité des consommateurs mais aussi la pérennisation de l'industrie. La Savonnerie tropicale respecte les normes pharmaceutiques. Nos produits sont recommandés par les médecins. Nous encourageons donc, tous les Malgaches, à utiliser le «*vita gasy*». Nous ambitionnons de redevenir le producteur numéro Un de savon à Madagascar.

www.savonnerie-tropicale.mg

EXPORTATION

Quand les producteurs deviennent acteurs de développement

Le système de management de la responsabilité sociétale comme à faire ses preuves dans les régions Atsinanana et Analanjirofo. Une bonne pratique à vulgariser.

SIM
Toky RAJAONA

Le référentiel Hygiène, Organisation, Restauration de l'Environnement et de la Biodiversité (HOREB) a permis de soutenir les filières porteuses dans ces régions. Des bonnes pratiques émergent auprès de producteurs. Des initiatives appelées à provoquer un effet tâche d'huile.

IMPACT La région Antsinanana, le projet Prosperer et quelques exportateurs se sont convenus d'apporter une solution à travers le référentiel HOREB. A travers cette initiative, les opérateurs versent une partie de leurs bénéfices afin de pallier aux problèmes sociaux (hygiène, santé, éducation), à l'insuffisance d'infrastructures et aux contraintes environnementales susceptibles d'avoir un impact la productivité des matières premières (quantité : tonnage et qualité : calibrage)
Le premier point réside dans l'augmentation des revenus et la diversification des activités liées à l'exportation de produits agricoles à Madagascar. A titre d'illustration de bonnes pratiques RSE, l'ONG Harena Sahaza forme des pépiniéristes et multiplie des jeunes plants au sein de son centre de formation. Ces plants sont mis à la disposition des producteurs pour le compte des exportateurs, avec l'appui de Prosperer pour le démarrage des activités. Le financement est purement privé, car sur toute la chaine de production de la filière, celle du letchi par exemple, une partie des bénéfices des ventes à l'international est reverser dans un Fonds commun responsable. Les débouchés du marché sont assurés car quelques usines de transformation de fruits sont actuellement en manque de matières premières. Des semences de céréales et des matériels agricoles sont ainsi distribués afin de contribuer à la sécurité alimentaire des producteurs.

INFRASTRUCTURES Les entreprises d'exportation s'approvisionnent en produit de l'eau tels que le Sur'Eau et les filtres d'eau potable auprès de PSI Madagascar. Ce dernier s'occupe de l'éducation et la formation des leaders responsables qui reçoivent des primes d'encouragement auprès des exportateurs pour la réalisation de ces actions. L'objectif est d'éradiquer la diarrhée et les maladies causées par l'absence d'eau potable dans les six communes pilotes d'ici 2017. Mais dès cette année, les producteurs de litchi et de vanille auront accès à l'eau potable.
La vulgarisation des latrines se fait avec la collaboration de l'ONG Saint Gabriel. Celle-ci s'occupe de la formation et de l'installation des équipements. Les exportateurs achètent les matériaux et les producteurs mettent sur pied les infrastructures.
Les exportateurs ont également alloué une enveloppe pour permettre à l'ONG Mercy Ministries d'assurer les consultations médicales et fournir les médicaments aux familles des producteurs. Elle s'occupe aussi de la nutrition infantile, à travers une vingtaine de centres de santé dans les communes rurales.

[...] chaque producteur respectant les principes du référentiel HOREB doit reboiser.

INCLUSIF ET DURABLE Dans un souci de rétablir un équilibre de l'écosystème et éviter l'érosion, chaque producteur respectant les principes du référentiel HOREB doit reboiser.
Les exportateurs leur distribuent de jeunes plants de bambou et d'arbres fruitiers. Ce projet contribue à générer d'autres sources de revenus. Un expert international mandaté par le programme Prosperer assurera une formation sur l'usage du bambou dans la construction, afin de diminuer le recours aux bois traditionnels et promouvoir un tourisme solidaire et durable.
Sur chaque activité, les producteurs trouvent leur compte car le système est inclusif et durable. Le centre de formation Harena Sahaza forme des leaders pour que le système se généralise dans toutes les communes. Les producteurs qui ne se conforment pas aux dispositions de la charte seront radiés du système. Ainsi, si un feu de brousse est déclaré au sein d'un *fokontany* ou si l'exploitation illicite des forêts y est décelée, tout le fokontany est sanctionné: une pratique qui incite à la responsabilité et améliorer les surveillances.

LA COMPÉTITIVITÉ NATIONALE À TRAVERS LES PRODUCTEURS

L'augmentation du volume de l'exportation est l'une des solutions pour augmenter le PIB de Madagascar de façon exponentielle. Cette stratégie pourrait résoudre à la fois les problèmes de production liés aux contraintes de qualité et aux exigences du marché. Des producteurs qui travaillent conformément aux principes d'hygiène, de santé, d'environnement et aux techniques de production sont des signaux forts de compétitivité. Les exigences du marché sont respectées. Ces principes sont devenus des enjeux majeurs actuels à l'échelle du commerce mondial. Si la Grande île veut s'attaquer aux marchés internationaux, elle doit s'y conformer. De nombreux pays qui peuvent être des débouchés potentiels pour les productions malgaches sont très regardants par rapport à la qualité qui englobe les principes mentionnés.
L'adoption du référentiel HOREB est un pas majeur en faveur de cette professionnalisation bénéfique à toutes les strates du marché. Pour le moment, les opérateurs de la filière litchis sont les plus actifs dans ce système. Les autres filières restent dans l'expectative. Alors qu'il paraît aujourd'hui impératif que les filières porteuses doivent être bien organisées pour que les revenus soient stables et soutiennent les efforts des autres secteurs. Si les bonnes pratiques se généralisent et deviennent une culture chez les producteurs, toutes les filières de Madagascar perceront assurément sur le marché international, que cela soit à moyen ou à long terme.

Chiffres clés

7 exportateurs
se sont engagés dans le référentiel HOREB

4 000 ménages
bénéficiaires

10%
des bénéfices des exportateurs devraient être versés dans Fonds commun responsable

SALON DE L'INDUSTRIE DE MADAGASCAR

Le carrefour économique de la Francophonie

Du 24 au 27 novembre aura lieu la troisième édition du Salon de l'industrie de Madagascar promu par le SIM. Un évènement économique incontournable pour 2016.

© SIM

SIM

C'est un nouveau palier que franchira le Salon de l'industrie mais également une occasion unique à saisir. Suite à la demande de l'OIF et du comité d'organisation, le Salon sera l'évènement économique du Sommet de la Francophonie.

ACTEURS Le Salon se tiendra au Parc des expositions de Forello à Tanjombato. Il coïncidera avec le Sommet de la Francophonie. Ce raout incontournable mettra en avant la puissance économique de la Francophonie, même si à la base, cette organisation promeut d'abord la langue et la culture francophones. Réparti sur les 5 continents, l'espace économique francophone représente plus de 13% du Produit intérieur brut (PIB) mondial et 20% des échanges mondiaux de marchandises. Regroupant 85% des francophones d'ici à 2050, l'Afrique y occupera une place majeure. Elle dispose de la population la plus jeune et d'un bassin de main d'œuvre qui atteindra 1,1 milliard de travailleurs d'ici 2040. Le continent noir affiche déjà une croissance de 5% annuelle. C'est dans ce cadre prometteur qu'une centaine d'acteurs économiques participeront au Salon de l'industrie notamment des membres du SIM, des opérateurs industriels ainsi que diverses entreprises œuvrant dans les activités connexes.

CHAMP NOTIONNEL Diverses activités seront au menu dans le cadre du Salon. En premier lieu, un débat entre le secteur privé et l'Administration qui tournera autour de l'idée du fossé du développement industriel à Madagascar. Une occasion de dégager les stratégies pour dépasser les obstacles actuels et mettre la lumière sur les atouts économiques du pays. Des rencontres d'affaires seront également organisées, outre les ventes-expositions où sera présentée une large gamme des produits de différentes sociétés. Puisque le salon se tiendra en parallèle avec le sommet de la francophonie, ce sera une opportunité pour les visiteurs de 80 pays, de bénéficier de maintes offres promotionnelles et exceptionnelles. Le label « *Vita Malagasy* » servira de champ notionnel à cette deuxième édition du Salon. Ce sera réellement une fierté particulière pour le pays de dévoiler devant le monde francophone le savoir-faire malgache ainsi que la qualité des produits locaux.

DES TPE SOUS LES AILES DU SIM
Une centaine de participants sont prévus prendre part à cette édition du Salon de l'industrie. Bien évidemment, les membres du SIM seront en tête d'affiche ainsi que des industriels et des entreprises œuvrant dans les activités connexes comme les institutions bancaires, dont la BNI sera un partenaire privilégié. Un projet d'accompagnement est prévu et sera présenté au public durant le Salon. Une autre particularité de l'évènement : de Très Petites Entreprises (TPE) seront placées sous les ailes des membres du SIM. Ce sera une grande occasion pour elles de se faire connaître. Les petites structures constituent le véritable moteur de l'économie malgache. Elles restent cependant largement méconnues.

Texto

L'AGENCE PREMIÈRE LIGNE À LA BAGUETTE

Sous la houlette de la doublette Michel Ramiaramanana et Jean Luc Yviquel, l'agence Première Ligne est devenue en quelques années, une entité au professionnalisme et à l'expertise reconnus et éprouvés. Depuis près d'une décennie, la Foire internationale de Madagascar est un évènement économique incontournable dans le bassin indo-océanique. Cette année encore, en plus de la FIM, trois autres évènements ont été organisés par l'agence : le salon Asia-OI, Enjoy Madagascar et le Salon international de l'habitat. Ainsi, c'est tout naturellement vers elle que s'est porté le choix du SIM pour l'organisation du Salon de l'industrie qui se veut être historique à tous les niveaux et qui requiert un haut degré de professionnalisme.

CHRONIQUE

CONCURRENCE DÉLOYALE

Ce que dit la loi et ce qu'il faut faire

Mialy VALISOA

D'une manière générale, la concurrence est régie par la loi de l'offre et de la demande. Toutefois, nous nous retrouvons parfois confronté à des pratiques irrégulières pénalisantes de la part de nos concurrents.

Discrédit
La loi 2005-020 sur la concurrence à Madagascar définit dans son article 7 la concurrence déloyale. « *Tout agissement non conforme aux usages d'une profession, commerciale ou non, tendant à attirer la clientèle ou à la détourner d'un concurrent, constitue un acte de concurrence déloyale et engage la responsabilité de son auteur* ». Primo, il peut s'agir d'un dénigrement en jetant le discrédit sur les produits, le travail ou la personne d'un concurrent. Pour exemples, l'envoi de missives aux clients potentiels, dénonçant la qualité de travail du concurrent. Secundo, la publicité tendant à comparer ou faire comparer des biens ou services d'autrui par rapport à ceux d'un autre sous quelque forme que ce soit, en citant ou représentant un élément de l'identité de ce bien ou service de l'autre. Tertio, la confusion pour attirer ou induire en erreur la clientèle, en imitant ou s'inspirant d'une partie de l'identité de l'entreprise concurrente, comme le fait de représenter des similitudes dans la marque de fabrique, de commerce ou de service, dans la raison sociale ou la dénomination sociale, du nom commercial ou de l'enseigne. Ceci peut être intentionnelle ou non, par exemple, le fait de reproduire le même décor et couleur de magasin ou de vitrine.

Sabotages
Le parasitisme est tout comportement par lequel une entreprise se place dans le sillage d'une autre pour profiter de sa réputation ou des efforts qu'elle déploie en exploitant la même clientèle ou une clientèle distincte. La désorganisation interne de l'entreprise concurrente ou externe par la détérioration de matériel, des sabotages des produits d'approvisionnement, etc. font partie de la concurrence déloyale. Celle-ci peut être mise à l'actif d'une association, d'un ancien salarié, d'un auto entrepreneur, d'un concurrent direct ou encore d'un groupement de concurrents et bien d'autres profils. Elle peut être le fait de la complicité entre l'Administration et les entreprises qui pratiquent d'une manière douteuse le commerce par le non-respect des textes réglementaires, la non-exécution des textes en vigueur et l'impunité des « opérateurs ».

Que faire, le cas échéant ?
L'entreprise ne peut mettre un terme à des comportements déloyaux qu'en prouvant trois éléments : la faute, le préjudice subi et un lien de causalité entre la faute et le préjudice. L'entreprise en situation supposée de préjudice peut recourir à une enquête préalable menée par un détective pour collecter les preuves de la faute (facultative), avant de fixer ces preuves par constatations d'huissier. Soit directement récolter et fixer les preuves par constatations d'huissier, ou saisir le tribunal de commerce ou civil qui jugera de l'affaire, et qui ordonnera l'arrêt de l'activité déloyale et déterminera les dommages-intérêts dus.

BIO FLASH

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

PILE OU Face

Ode à la dualité à travers des concepts, de l'art et des objets qui surprennent. Une petite escapade en douceur à travers ces «coûts» de cœur. Choix forcément subjectifs.

MIHANTA COSMETIQUES
Une cure... royale

© Tiaky Rajaona

Mihanta Cosmétiques est d'abord une gamme de produits qui puise directement sa racine dans la richesse du terroir du grand Sud malgache, terre de traditions et de culture. C'est ensuite une philosophie basée sur le bien-être et les bienfaits de Dame nature. D'ailleurs, la terre est au cœur des gammes de cette nouvelle marque de produits cosmétiques. Offrez-vous une cure de jouvence par le biais de Terre de jeunesse, Terre exfoliante «coup d'éclat», Terre purifiante, Terre des mystères du Sud, Huile de jeunesse... Une promesse qui se transforme en réalité une fois le visage purifié par ces onguents.

www.mihanta.cosmetiques.com

BYD QIN HYBRIDE
De l'énergie à revendre

La BYD Qin hybride est un véhicule hybride qui a deux visages. Dotée d'un moteur électrique d'une puissance de 148 ch associé à un moteur essence 1,5 l de 150 ch, la chinoise détonne. En effet, le 0 à 100 km/h peut être effectué en 5,9s dans le plus dynamique des modes qui offre 290 ch. L'autonomie en 100 % électrique est de 70 km. La consommation est annoncée à 1,6 l/100 km. L'équipement n'est pas en reste. La Byd Qin embarque un écran tactile 12 pouces, pas moins de 12 airbags, l'ESP, des capteurs de pression de pneus et un radar de recul.

Disponible chez Ocean Trade

© Gino Ramiadamahefa

ART
Tableau d'honneur

Catmouse James, ou Dinah Rajemison à l'état civil, est une dessinatrice qui monte. Son exposition qui s'est tenue du 31 mars au 8 avril à l'IKM, Antsahavola a donné la pleine mesure de ce talent brut indéniable. 9 jours de pérégrination artistique au gré de ses tableaux. «Attraction», c'est ainsi que l'artiste a intitulé cette exposition, où son approche intimisme dévoile catégoriquement deux facettes de l'être humain. Un amalgame d'euphorie et de dépression couchée sur une douzaine de toiles lèvent les secrets de l'artiste. Ce n'est forcément pas un défaut puisque le résultat est probant : la bipolarité permet la créativité.

BREITLING NAVITIMER 1884
Navigation à vue

La Navitimer 1884 est d'abord un hommage à la riche histoire de Breitling. Ce modèle allie la célèbre règle à calcul d'aviation de 1952 à un calendrier avec quantième à aiguille et double guichet jour/mois ayant fait les beaux jours de la marque dans les années 1940.Un visage moderne et original pour amateurs de montres exclusives.

Le cadran auxiliaire de la petite seconde à 9h comporte un second affichage de l'heure sur 24 heures, un système dit « heure militaire » (très prisé des aviateurs) qui facilite également le réglage du calendrier en distinguant le jour de la nuit. La Navitimer est le modèle-culte des pilotes et des passionnés d'aéronautique.

Editée dans une série limitée à 1884 exemplaires, cette Navitimer 1884 se distingue par son boîtier grande taille (46 mm) rehaussant le caractère du design, tout en optimisant la lisibilité du cadran. Outre le bracelet métallique, cuir ou crocodile, elle est également disponible sur un nouveau bracelet en caoutchouc noir reprenant le profil d'un pneu d'avion.

DE LA BOMBE EN ENTREPRISE

La science moderne et ses nouveaux concepts : chaos, holisme, incomplétude, indéterminisme… Cette science qui s'interroge, qui avoue ses lacunes, peut apporter bien davantage aux projets d'entreprise que celle qui dogmatise et rigidifie les comportements intellectuels. A partir d'exemples étonnants et souvent dérangeants tirés de la physique quantique, de la neurobiologie, de l'astrophysique ou des mathématiques, Olivier Broni montre que la science moderne peut véritablement aider à réinventer les projets d'entreprise.

Dynamiser les projets d'entreprise : l'apport des sciences modernes pour réinventer les projets d'entreprise d'Olivier Broni, Maxima, 192 pages – disponible*

LE CHANGEMENT (EN ENTREPRISE), C'EST MAINTENANT

Des millions de personnes à travers le monde ont lu et embrassé les idées de John Kotter sur la gestion du changement et le leadership de celui-ci. Le processus de gestion du changement en huit étapes avec des résultats positifs est devenu le fondement pour les dirigeants et les organisations à travers le monde. Dans le contexte actuel où le changement est devenu non plus une exception, mais la règle dans toutes les entreprises.

Conduire le changement : feuille de route en 8 étapes de John Kotter, Nouveaux Horizons, 216 pages – disponible*

… temps libre

TANGALA TISSE SA TOILE

Madagascar, 1946. Tangala, revenu de la guerre, dirige un commerce prospère dans le centre d'Antananarivo. Son ami Séverin, un colon, tombe amoureux de sa sœur. Mais les relations sont compliquées entre les deux peuples, surtout si l'autorité coloniale s'en mêle en voulant s'accaparer d'un terrain familial des indigènes. Tangala, Séverin, Aïna, trois destinées chamboulées, avec brutalité. Cette BD, dessinée par un talentueux malgache a remporté le Prix du meilleur projet du 7ème Festival international de la bande dessinée d'Alger (FIBDA) 2014.

Tangala, de Motus (scénario), Tojo (dessin) et Jérôme Alvarez (couleurs), Des Bulles Dans l'Océan (DBDO)

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

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

- ☐ **Offre découverte** • 3 numéros : **27 000 ar** (soit 9 000 ar le numéro)
- ☐ **Offre privilège** • 6 numéros : **52 800 ar** (soit 8 800 ar le numéro)
- ☐ **Offre premium** • 12 numéros **108 000 ar** (soit 8 000 ar le numéro)

Civilité Mlle ☐ Mme ☐ M. ☐

Nom

Prénom(s)

Société

Ville Pays

E-mail Téléphone

Adresse

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

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

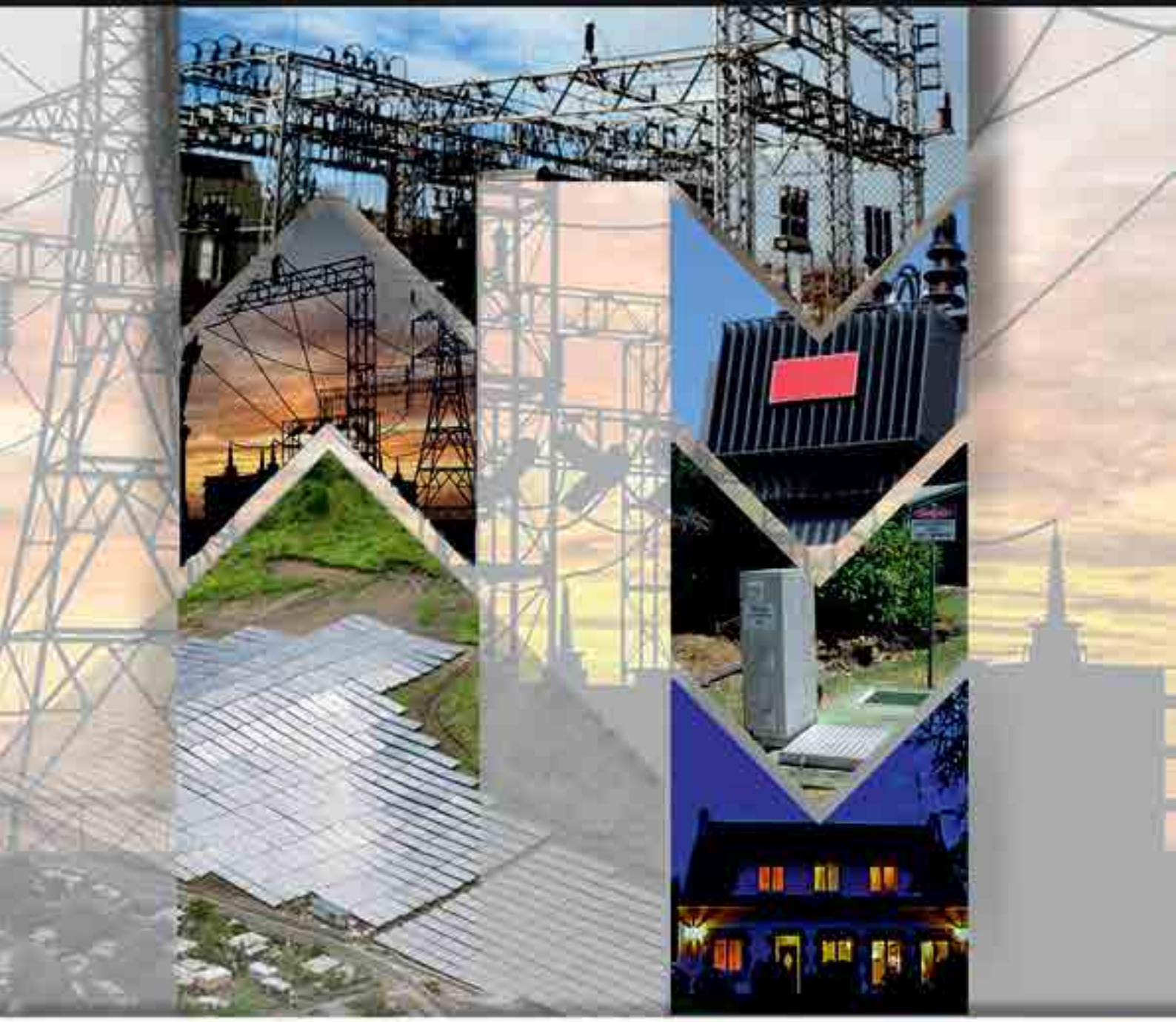
FOOD & BEVERAGE MADAGASCAR

Immeuble IMMOSOA - 2 ème étage - Village des jeux ankorondrano
ANTANANARIVO 101 - MADAGASCAR - contact@foodbeverage.mg
Tél : +261 20 22 230 16 - Facebook : Food & Beverage Madagascar

Power and productivity
for a better world™

ABB

Le partenaire de qualité, pour vos projets en énergie et en automatisation



Distributeur exclusif : ABB Nexans CHINT simon novexia sicamex OBO BETTERMANN BUVAL MESSEN ELECTRA

oceantrade

Tel. +261 20 23 303 03
oceantraelec1@moov.mg