



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)



20613-F

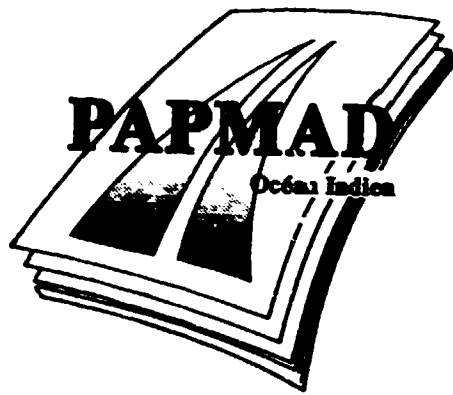
# *Madagascar*

**UNE ETUDE OBJECTIVE DES CONDITIONS D'INVESTISSEMENT**



**PUBLIE PAR CORPORATE LOCATION EN ASSOCIATION AVEC  
L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

PREMIERE PARTIE DE L'OCÉAN INDIEN



**A TRAVERS UN NOUVEAU CONCEPT DE FABRICATION DE PAPIER,  
NOUS DEVENONS MEILLEURS.**

P A P M A D

**DEFI ECOLOGIQUE. UN NOUVEAU PAS VERS LE FUTUR.**

# Du Marxisme à l'Economie de Marché

**Madagascar se veut un lieu de production exempté de droits de douane et bon marché, mais les investisseurs doivent aborder l'île de manière réaliste.**

**L**ORSQUE DES ENTREPRISES pensent aux possibilités d'implantation outre-mer, Madagascar n'est certainement pas le premier nom qui vient à l'esprit. En effet, le pays n'est que peu connu au niveau international et laisse comme seul souvenir celui du régime Marxiste ayant dominé pendant la majeure partie des deux dernières décennies.

Toutefois, cette île nation de quelque 12 millions d'habitants est revenue sur le marché depuis le milieu des années 80. Le pays est depuis peu passé sans encombre à un régime démocratique. Aujourd'hui, son nouveau gouvernement recherche activement des investisseurs internationaux et encourage le développement de la libre entreprise.

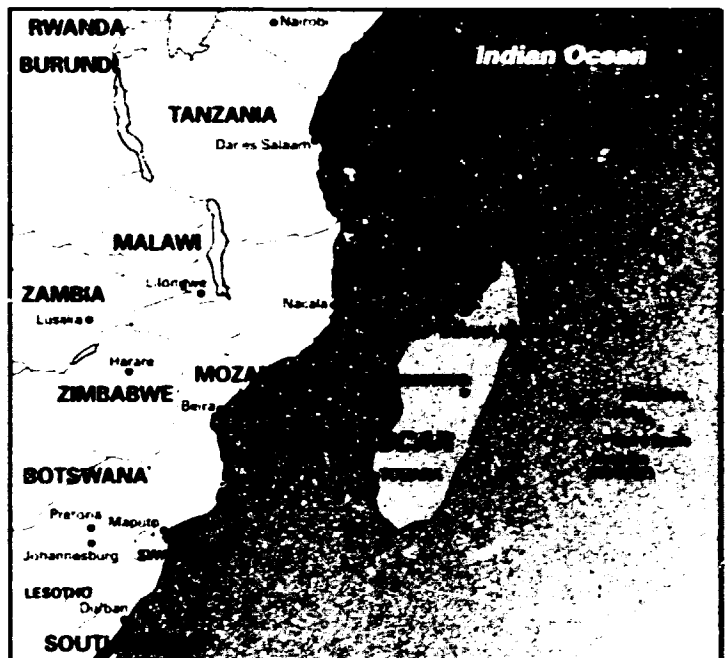
A court terme, le principal atout de Madagascar est son réservoir de main-d'œuvre bon marché et habile associé à des périodes d'exonération fiscale intéressantes et aux bénéfices qui en découlent pour tous ceux qui font de l'exportation une priorité nationale dans leur plan de développement. Les projets à plus long terme sont liés à la reconstruction des infrastructures du pays et à la reprise des marchés intérieurs. Il s'agit de développer les grandes ressources naturelles, c'est-à-dire les industries agro-alimentaires, l'exploitation minière et le tourisme.

## RUPTURE AVEC LE PASSE

Le ministre de la Promotion Industrielle et du tourisme de Madagascar, M. Herizo Razatimahaleo, est fier de son expérience d'homme d'affaires venu à la politique après avoir vécu sur le terrain. Le nom de son ministère vise à souligner la rupture avec les tendances de planification centralisée du passé et à montrer le rôle du gouvernement : soutenir le développement industriel plutôt qu'orienter les hommes d'affaires dans leurs décisions.

"La législation sur les zones franches initialement mise en place en 1989 encourage les investisseurs internationaux à se servir de Madagascar comme base de leurs exportations," indique M. Razatimahaleo. Il ajoute "Nous avons déjà accordé des autorisations à quelque 100 entreprises et nous espérons par cette politique créer au moins 150.000 emplois sur les trois à cinq années à venir".

"En plus de ces structures juridiques spéciales, un autre aspect encourageant de la politique du gouvernement vers l'investissement réside dans la simplification et l'amélioration de l'accès au plus large



éventuel possible de techniques de financement. Nous voulons relancer le développement local des procédures bien connues des pays occidentaux, comme le capital risque, le crédit-bail et les supports de fonds communs de placement" déclare M. Razatimahaleo.

Le gouvernement voudrait lancer un autre projet au plus tôt : la création d'un service groupe de conseil et d'information destiné aux investisseurs potentiels. "Notre objectif final consiste à faire de ce bureau un véritable lieu de promotion de Madagascar, particulièrement en encourageant l'investissement du secteur privé dans l'économie" explique M. Razatimahaleo.

La première étape plus modeste du gouvernement a été de promulguer récemment un décret visant à simplifier les procédures réglementaires. Selon les lois en vigueur, les entreprises étrangères doivent obtenir des permis de divers bureaux gouvernementaux avant de pouvoir commencer à fonctionner. Le nouveau décret (qui demande davantage de coordination inter-ministérielle avant son entrée en vigueur), prévoit la constitution d'un bureau unique ("Guichet Unique") où l'on devra déposer les demandes d'agrément.

Les étrangers, résidents permanents à Madagascar sont libres d'investir dans des entreprises locales sans

RAPPORT SUR  
MADAGASCAR  
Sommaire

limites. Dans le cas d'entreprises étrangères non-résidentes, une autorisation préalable du ministère des Finances est requise, lorsque l'investissement proposé dépasse 20% du capital total de l'entreprise locale concernée. En outre, en raison de la pénurie de devises étrangères dans le pays, le contrôle des changes est toujours en vigueur.

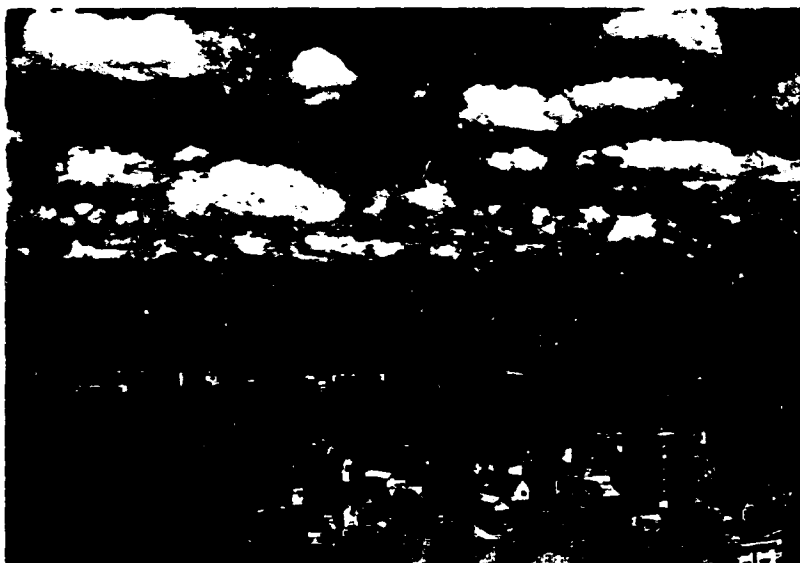
**STATUT SPECIAL**

Toutefois, la majorité des investisseurs étrangers choisissent l'une des meilleures formes d'entreprise à statut special désormais instaurées depuis les dernières réglementations sur l'investissement. Le premier de ces statuts est le "regime de zone franche" ou "Entreprises franches". Il s'applique uniquement aux entreprises spécialisées dans l'exportation, bien que des entreprises locales et étrangères puissent en faire la demande.

Le principal avantage de ce statut réside dans la période d'exemption fiscale sur les bénéfices pouvant aller de 2 à 15 ans. A cela s'ajoute une exemption totale de droits à l'importation et à l'exportation, plus l'accès libre aux devises étrangères et un droit illimité au transfert de ces dernières à l'étranger.

Le second type d'entreprise à statut special figure dans le "Code des Investissements" malgache et s'applique aux grands investissements dans des activités de production principalement destinées au marché intérieur. Selon la nature précise de l'investissement, le code prévoit la possibilité d'exemptions fiscales sur une période de cinq ans avec en plus des exemptions des droits d'importation et la liberté de transfert des dividendes et des bénéfices à l'étranger.

Malgré ces incitations fiscales, Madagascar est loin d'être un pays pour les timides ou ceux à la recherche d'un lieu de prestige. "Tout le monde sait bien que le



Antananarivo, capitale de Madagascar et site commercial principal.

tissu industriel de notre pays est virtuellement inexistant" a indiqué le Premier ministre Francisque Ravony, lors de la présentation de son programme de gouvernement au parlement au mois d'août dernier:

A mesure que ce pays pauvre mais potentiellement prospère se bat pour trouver sa voie dans un monde en mutation, les reflexes bureaucratiques hérités du passé récent peuvent toujours entraver le chemin de l'homme d'affaires impatient.

L'une des plaintes continuellement formulées par les sociétés d'exportation, concerne, par exemple, les retards et les difficultés éprouvées à faire passer les marchandises à la douane. "Ces critiques ne sont pourtant pas totalement fondées", indique un représentant du ministère des Finances. "Le personnel est loin d'être suffisant et les exportateurs dans les zones franches sont rarement prêts à accepter les procédures de vérification minimales qu'il

nous faut imposer" déclare-t-il.

Paradoxalement, la majorité des investisseurs à s'être implantés à Madagascar déclarent n'avoir jamais éprouvé de difficultés à obtenir les autorisations nécessaires. François Pernot en est un exemple. De nationalité française, ce dernier a récemment mis sur pied non loin de la capitale Antananarivo une entreprise de tricots.

"La procédure a été très simple et rapide, le plus gros ayant été expédié en une quinzaine de jours", précise-t-il. "Le fait de n'avoir aucun partenaire local ou que tous les actionnaires soient situés en dehors de Madagascar n'a présenté aucun problème" ajoute-t-il.

Cela dit, les structures juridiques de Madagascar ne sont toujours pas entièrement adaptées à l'économie de marché moderne. Par exemple, le pays ne possède pas de système efficace de protection de la propriété industrielle. Toutefois, il existe désormais un bureau local et les autorités étudient le problème avec des experts des Nations Unies.

Les étrangers qu'ils soient individus ou sociétés n'ont toujours pas accès à la propriété terrienne et immobilière à Madagascar, bien que la situation se soit assouplie grâce à des réglementations sur le crédit-bail permettant la signature de crédits-bail à long terme sur une période pouvant atteindre 50 ans.

La réforme politique a permis à Madagascar de s'ouvrir au commerce. L'abandon de l'économie planifiée et l'introduction de la démocratie doivent être la première pierre de la prospérité future. Cependant, la période de transition sera difficile, le gouvernement tentant d'équilibrer les besoins de restructuration économique par une demande consensuelle. CL

CHEF DE REDACTION Philip Swinden  
 JOURNALISTE Michael Rowe  
 DIRECTEUR DE PRODUCTION Jeff Porter  
 PRODUCTION Daphne Rothwell, Linda Cameron, Clarke  
 VENTES INTERNATIONALES Cathy Dawson  
 DIRECTEUR DU SERVICE DES VENTES Mervyn Buston  
 SERVICES CLIENTELE Michelle Elliott  
 EDITEUR Peter Gaskell  
 PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL Richard Thomas  
 IMPRIME PAR Southernprint, Poole, Dorset  
 PHOTOS Ndimby Adranjanison, Photo Journal Antananarivo

Le Rapport sur Madagascar est un supplément au bi-mensuel Corporate Location ISSN 1362-3163. Prix de l'abonnement: 200\$. Editeur: Century House Information Ltd. Port payé au tarif réduit à Jamaica, NY. Toute rectification doit être envoyée par le receveur des postes à Corporate Location, c/o IMD Inc., PO Box 966, Rochdale Village Station, Jamaica, NY 11434.

Si l'éditeur s'est efforcé de fournir des informations fiables, il decline cependant toute responsabilité quant aux erreurs qui pourraient apparaître.

© 1993 Century House Information Ltd. 22 Towcester Rd, Old Stratford, Milton Keynes MK19 6AG, United Kingdom. Tel: +44 908 560555 Fax: +44 908 560470.

NORTH AMERICAN OFFICE  
 Lynn Bailham, Ray Plumb,  
 WORLDLINK,  
 3474 S 114th St,  
 Omaha, NE 68144, USA

Century House Information Ltd is a subsidiary company of Euromoney Publications plc.

# Papeteries de Madagascar

*La première papeterie de Madagascar cherche à augmenter son potentiel d'exportation.*

**F**ONDEES en 1963, les Papeteries de Madagascar (Papmad) sont la seule papeterie dans tout l'océan Indien. Avec une production annuelle de 9-10.000 tonnes, Papmad domine le marché intérieur de Madagascar qui est de 13.000 tonnes environ par an. Soutenue par cette base locale solide, la société recherche désormais activement des possibilités d'exportation.

L'usine de fabrication de Papmad est située dans la ville de Ambohimam-abola, à près de 7 km à l'est de la capitale Antananarivo. La société prévoit un chiffre d'affaires de quelque 20 milliards de FMG (10,9 M\$) cette année, par rapport aux 17 milliards de FMG (9,2 M\$) en 1992.

Papmad fabrique une gamme complète de papiers pour le marché intérieur, allant des produits à bas prix aux papiers de luxe. Ses lignes de produits principaux comprennent les cahiers d'exercices, les enveloppes, le papier en continu, le papier télex et les blocs-notes. En vue de répondre à tous les besoins du marché de Madagascar, Papmad importe les quelques lignes de papier qu'elle ne fabrique pas elle-même (papier haute sécurité, par exemple).

## RECYCLAGE

Depuis 1991, la société recycle le papier usé de qualité moyenne. Cela lui permet de fabriquer des cahiers d'exercices bon marché vendus entre 200 FMG (0,10 \$) et 400 FMG pour les consommateurs n'ayant que des moyens modestes. Cette approche est également positive du point de vue de l'environnement. En outre, dès l'année prochaine, les Papeteries de Madagascar projettent d'investir dans la décontamination et le recyclage de papier usé de plus haute qualité. Des responsables d'entreprise pensent que cela est particulièrement utile si l'on compte à près de 3.000 tonnes à la Réunion, 2.000 tonnes à l'île Maurice et à 1.000 tonnes à Madagascar même la quantité de papier recyclable.

A l'origine, les Papeteries de

Madagascar appartenait à l'entreprise Parson & Wetmor basée aux Etats-Unis. A la suite d'une reprise au début de la décennie, la société est aujourd'hui détenue à 100% par des investisseurs locaux dirigés par le président-directeur général Patrick Rajsonary. Dans la lignée de ses plans de développement, Papmad est en train d'augmenter son capital.

## POTENTIEL D'EXPORTATION

Les responsables d'entreprise se disent maintenant prêts à s'attaquer à un certain nombre de marchés d'exportation. Premiers marchés cibles : ceux de produits d'emballage fabriqués à partir de papier recyclé. La société Papmad estime qu'elle est bien placée sur ce marché avec sa capacité à produire 500 à 600 tonnes par mois.

Grâce à ses faibles coûts de production, Papmad estime qu'elle dispose également d'un fort potentiel d'exportation pour certains de ses autres produits (les cahiers d'exercices, par exemple, qui peuvent se vendre à moins de 1 FF chacun). Autre atout de la société : ce secteur ne nécessite pas de grosses capacités de production pour être rentable. De plus, Papmad continue également de fabriquer des produits toujours demandés sur certains marchés, l'Afrique, par exemple, et qui ne sont plus fabriqués par d'autres sociétés des pays plus développés. Les papiers stencil en sont un exemple. Enfin, le potentiel d'exportation de Papmad ne cesse d'être favorisé par les dévaluations successives du franc malgache.

Dans le cadre de ses efforts de modernisation et avec l'aide de l'UNIDO, Papmad a récemment investi quelque 200 MFMG dans l'extension de ses dispositifs informatiques. Il s'agissait principalement de développer les procédures d'achat de matières premières et l'administration interne.

Dans le même temps, la société mène des études relatives à l'utilisation efficace des matières premières dans ses proces-

sus de fabrication ainsi que dans des méthodes d'optimisation de la production et de l'amélioration de la qualité. Le travail effectué sur du papier à écrire de couleur satiné en est un exemple.

L'usine d'exploitation de Papmad comprend près de 30.000 m<sup>2</sup> d'espace de travail couvert et la société emploie 900 personnes. La société attache beaucoup d'importance aux conditions de travail et aux avantages sociaux du personnel. Cela comprend une couverture et une assistance médicales pour le personnel et leur famille, alors qu'une nouvelle cantine (de 200 MFMG) vient d'être installée. Le salaire minimum payé par la société (90.000 FMG) représente le double du salaire minimum légal stipulé dans le droit du travail malgache.

## PERSONNEL

Dans le cadre de ses efforts promotionnels, Papmad participe activement au sponsoring d'événements sportifs et culturels dans toute la région. Par exemple, la société a récemment présenté un cabaret jazz avec à l'affiche un chanteur local appelé Dama, qui est également un membre du parlement national. Papmad sponsorise également un championnat de tennis régional relativement important auquel participent de grands joueurs du Kenya, de l'Afrique du sud et de la région de l'océan Indien.



SOCIETE ANONYME AU CAPITAL DE  
1.308.072.000 MFG

Ambohimanambola - Antananarivo - Avatrarano

Adresse Postale: B.P. 1756 101 Antananarivo

Téléphone: 206-35

Télex: 222 29

Téléfax: 243-94

# BFV – National Bank for Trade



**L**E RESEAU DE SUCCURSALES dirigé par la National Bank for Trade rassemble actuellement 27 bureaux, parmi lesquels huit d'entre eux se trouvent dans la capitale Antananarivo. La banque poursuit ses activités dans tous les secteurs de l'économie. BFV est présent dans le monde entier grâce à ses relations de travail étroites avec 510 banques correspondantes. Il s'agit de banques implantées à l'île Maurice, la Réunion, aux Seychelles et aux Comores.

La banque assure également le développement d'accords de partenariat entre investisseurs étrangers et locaux, particulièrement dans le contexte d'entreprises franches.

BFV représente Visa International à Madagascar (service de crédit et réseau de commerçants).

Nous pouvons également simplifier vos opérations commerciales et garantir la réussite de toutes vos transactions financières lors d'opérations de change.

Avec BFV, faites des projets en toute confiance.



Siège social : ANTANINARENINA – ANTANANARIVO

14, Lalana Jeneralaly Rabehevitra, BP 196

Tel: +261 20691 Fax: +261 34535 Telex: 22257-22264

Branches at: Antalaha Antsirabe Antsiranana Andapa Farafangana Fenoarivo Atsinanana Fianarantsoa Mahajanga Manakara Mananjary Morondava Nosy-Be Sainte-Marie Sambava Toliary Tolagnaro Vohémar Toamasina. Avenue de l'Indépendance. Rue du Commerce. Bazar - Be

# Reprise austère

**Madagascar s'est laissé tenter par l'économie de marché, mais l'économie doit faire face au défi de la dette et du manque d'investissement.**

**L**ES récentes réformes économiques et politiques de Madagascar représentent un renversement total des politiques initialement mises en oeuvre par le précédent régime. C'est la raison pour laquelle il est d'autant plus difficile de prédire le comportement de l'économie par déduction des tendances passées.

Toutefois, une étude des stratégies économiques de remplacement pour Madagascar menée au milieu de l'année 1993 par la Banque mondiale, souligne la situation critique dans laquelle le pays se trouve actuellement.

Selon cette étude, si le programme du gouvernement visant à attirer les investissements étrangers et à consolider les finances du secteur public était mené rigoureusement, le pays pourrait d'ici 10 ans retrouver le niveau de bien-être relatif dont il jouissait au début des années 1970. Mais si la tendance dominante des 20 dernières années continue à prévaloir sans être contrôlée, alors Madagascar risque inévitablement de sombrer dans une pauvreté générale et une aggravation du sous-développement.

Les chiffres suivants illustrent bien la situation économique actuelle. Premièrement, selon les propres calculs du gouvernement, le déficit de la balance des paiements devrait atteindre 560 milliards de FMG (387 M\$) à la fin 1993. Cela représente une aggravation de 5% par rapport au déficit de l'année précédente.

Dans le même temps, les réserves officielles de devises étrangères représentent à peine plus d'une semaine d'importations, le pétrole de Madagascar étant responsable à 25% de la facture des importations.

En outre, à la seconde moitié de 1993, les arriérés sur le remboursement de la dette extérieure avaient augmenté de quelque 1.507 milliards de FMG (773 M\$), ce qui équivaut à deux fois les gains totaux de l'exportation du pays pour 1992. Il devrait être conclu avec la Banque mondiale et le FMI des mesures de rééchelonnement de la dette et de nouvelles lignes de crédit au début 1994. Le soutien continu de ces deux institutions d'aide multilatérales comptera on ne peut plus dans les perspectives de reprise de Madagascar pour les prochaines années.

De plus, les dépenses enregistrées sur le compte courant du gouvernement pour l'année 1993 risque très probablement d'atteindre 806 milliards de FMG, par rapport aux 658 milliards de FMG de l'année précédente. Le déficit budgétaire de 368 milliards de FMG en 1992 devrait tourner autour de 551 milliards de FMG à la fin 1993, soit près de 6.6% du Produit National Brut (PNB) de Madagascar.

Le PNB en 1993 risque vraisemblablement d'augmenter légèrement de 1,9% par rapport à 1992. Mais le taux d'augmentation de la population est tel que cela ne suffira pas à empêcher une nouvelle baisse de la production par tête. De plus, la production des entreprises à Madagascar est de 5 à 40% inférieure à leurs capacités optimales.

"Au delà de la crise financière qui afflige notre pays nous souffrons aujourd'hui de ne pas avoir réussi à nous attaquer à la gestion financière, la détérioration des infrastructures de production, et à une perte de motivation chez nos travailleurs" a indiqué le nouveau Premier ministre, Francisque Ravony, lors de la présentation du plan d'action du gouvernement au parlement en août dernier. "Cette situation demande un programme d'austérité, marquant une rupture nette avec le passé" a-t-il ajouté.

Selon la récente étude de la Banque mondiale, la réalisation du scénario économique le plus favorable dépend entièrement de la possibilité accordée au secteur privé de se développer dynamiquement ainsi que du développement rapide de la production destinée à l'exportation. Cela nécessitera un taux d'investissement (de ressources étrangères et nationales combinées) d'un minimum de 20% du PNB d'ici à l'an 2000.

L'étude montre que "ce taux d'investissement requiert une stabilité financière, ainsi qu'une capacité d'investissement national à la fois du secteur privé et du gouvernement".

"Il faudra augmenter les investissements nationaux (qui mis à part l'aide extérieure sont aujourd'hui négatifs), de 12 ou 13% environ d'ici à la fin de la décennie." CL

## Situation monétaire (en milliards de FMG)

	1992		1993					
	Décembre avant consolidation	Décembre après consolidation	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Holdings extérieures (net)	-398,3	274,3	241,6	226,7	252,0	278,5	281,8	292,2
Crédit national	1.382,1	1.617,0	1.568,6	1.604,9	1.607,3	1.639,0	1.646,6	1.679,1
Crédit net au gouvernement	431,6	666,5	650,8	661,9	671,1	695,8	691,1	711,9
Crédit au sec. privé & entreprises	950,5	950,5	947,7	943,0	936,3	943,1	956,5	967,2
Holdings = Entreprises	983,8	1.891,4	1.840,2	1.831,7	1.859,3	1.917,4	1.978,5	1.971,2
Aggrégat monétaire	1.236,0	1.236,0	1.212,0	1.221,7	1.245,4	1.274,2	1.293,0	1.330,1
Entreprises ext. à long terme	2.338,3	278,5	278,5	273,2	273,1	272,6	272,4	272,7
Divers (net)	-2.588,6	378,9	361,6	336,8	340,8	370,7	363,0	368,5



# Quand Madagascar s'éveille

**Après des années de mauvaise gestion, d'inefficacité et de sous-exploitation qui ont créé des possibilités d'investissement mais aussi des problèmes chroniques, l'économie malgache s'ouvre enfin au commerce.**



**Il faut mieux utiliser les ressources agricoles de l'île.**

**L**E TOURISME, l'agriculture, la production exportée et l'infrastructure sont des domaines prioritaires au niveau de l'investissement. C'est la réponse donnée par le ministre de l'Economie de Madagascar, M. Tovo Rabetsitonta, lors d'une réunion qui s'est tenue à Paris en septembre dernier.

Les ressources agricoles du pays sont considérablement sous-exploitées, avec la plus grande partie de l'activité concentrée sur l'agriculture de subsistance.

Résultat : la production actuelle ne couvre pas les besoins alimentaires du pays, qui doivent être satisfaits au moyen d'importations. Par exemple, le déficit en matière de céréales est de près de 180.000 tonnes et celui des huiles végétales, de 13.000 tonnes. D'ici à l'an 2005, ce déficit pourrait augmenter pour atteindre 215.000 tonnes par an pour le riz, 150.000 tonnes pour le blé et 42.000 tonnes pour les huiles végétales.

Les marchés d'exportation de l'agro-alimentaire sont mal organisés et souffrent toujours d'un héritage de restrictions réglementaires. Dans ce secteur, les types de produits dont on pourrait développer l'exportation comprennent la vanille, le café, le poivre, le coton et l'arachide.

Les fruits de mer occupent déjà une position dominante dans le secteur de l'exportation de denrées alimentaires. Les ressources marines abondent sur les 5.000 km de littoral, et le potentiel de développement des exportations d'espèces telles que le crabe, les langoustes et les algues est énorme.

Le bois et les produits en bois pourraient également être rentables. Toutefois, Madagascar éprouve des difficultés à concilier son besoin d'extension de l'exploitation

commerciale avec les besoins à plus long terme de protection de l'environnement et de la gestion des ressources naturelles du pays.

## INDUSTRIE DE TRANSFORMATION

Avec 14% du PNB, l'industrie de transformation occupe toujours une place modeste dans l'économie malgache. Structurée dans les années 1970 autour d'une dynamique de substitution aux importations, le secteur de transformation tente désormais de s'adapter aux nouvelles conditions du marché. Les plus petites sociétés du secteur privé se sont montrées les plus efficaces dans ce domaine, particulièrement en matière de production destinée à l'exportation dans les secteurs du textile et de la chaussure.

Le textile et l'agro-alimentaire représentent la plus grosse partie de l'industrie de transformation malgache. Les éléments les plus importants de ce dernier secteur regroupent la production de sucre, les huiles végétales, les aliments en conserve, les viandes cuites, le lait, le tapioca et la fânne. Bien que plusieurs industriels du textile importent leurs matières premières, les possibilités de création de systèmes de production sont aujourd'hui plus nombreuses. Le coton est un produit local important, alors que la soie, le sisal, le raffia et le jute sont en cours de développement.

## TOURISME

Le secteur du tourisme est l'un des secteurs enregistrant la plus forte croissance à Madagascar. Le pays bénéficie d'un climat tropical, modéré par des influences tempérées et présente un vaste paysage côtier ainsi que des plantes et des animaux exotiques. A cela vient s'ajouter l'attrait des travaux artisanaux et l'importance traditionnellement accordée à l'accueil des touristes.

Si le tourisme s'est considérablement développé, il demeure à un niveau plutôt bas. Par exemple, entre 1985 et 1990, le nombre de touristes est passé de près de 23.500 à pratiquement 53.000. Selon le ministre de la Promotion du tourisme et de l'industrie, M. Herizo Razafimahaleo, des études demandées par son ministère ont montré que Madagascar pourrait accueillir 235.000 visiteurs d'ici à l'an 2000. "Cela suppose un gros effort dans des domaines tels que la construction d'hôtels, les infrastructures, et des prix de transport aérien compétitifs" ajoute-t-il.

## MINERAUX

Madagascar est riche en ressources minérales. L'industrie minière représente quelque 10% des gains à l'exportation.

Les ressources exploitables vont des minéraux industriels tels que le chrome, le quartz, le charbon et le fer aux pierres précieuses et semi-précieuses, de type rubis, saphirs et émeraudes. De plus, QIT, une filiale de RTZ, mène actuellement des recherches sur les possibilités d'exploitation minière dans le sud du pays.

#### PRIVATISATION

On ne sait toujours pas très bien jusqu'à quel point les entreprises nationalisées encourageront l'investissement. Bon nombre de ces entreprises présentent des situations financières désastreuses et le gouvernement est en train d'adopter une approche prudente vers la privatisation.

"Il s'agit d'un domaine délicat. Nous n'excluons aucune possibilité, mais la privatisation n'est pas nécessairement une priorité immédiate," a déclaré le ministre de l'Economie M. Tovo Rabetsitona en septembre à Paris. Selon lui, bon nombre d'entreprises du secteur public sont encore redevables de dettes importantes et ne peuvent pas simplement être privatisées. De plus, à ce stade de développement du pays, les entreprises du secteur public ont un rôle à jouer au niveau de la modulation de l'augmentation des prix.

#### SOURCES

Pour enrayer cette situation, le gouvernement entend créer un service d'information groupé destiné aux investisseurs potentiels, qui rassemblerait toutes les différentes sources de données sur les marchés locaux et les possibilités d'associations. En attendant, il est plutôt difficile d'obtenir des informations à jour et de qualité. Parmi les sources possibles, les banques, les fédérations commerciales et les chambres de commerce. Il n'existe que peu d'entreprises spécialisées en conseil commercial.

Jusqu'à il y a quelques années, l'Etat détenait un monopole sur les banques à Madagascar. Depuis, les capitaux privés ont été admis dans ce secteur. Près d'une demi-douzaine d'institutions bancaires commerciales sont aujourd'hui sur le marché. Ces dernières fournissent souvent des informations d'ordre commercial ainsi que financier.

Par exemple, le BMOI et le BNI-Crédit Lyonnais sont en mesure d'exploiter leurs liens avec les réseaux internationaux des banques françaises BNP et Crédit Lyonnais, respectivement. Un autre exemple plus spécialisé est l'UCB, qui est affilié à des banques parentes de l'île Maurice et en Afrique du sud.

De plus, la principale compagnie d'assurance mal-

**Le gouvernement entend créer un service d'information groupé destiné aux investisseurs étrangers.**

gache, ARO, a créé une société de capital risque appelée Fiaro. "Nous avons pris une participation dans 33 entreprises, soit un investissement total de quelque 3 milliards de FMG (1.58M \$)," a indiqué le chef d'exploitation, M. Patrick W Razafindralo.

D'après une étude récente menée par le FIAS (Foreign Investment Advisory Service) en association avec la Banque mondiale, certains investisseurs étrangers potentiels auraient été dissuadés : les parties locales espéraient trop de bénéfices sans pour autant être prêts à prendre un degré de risque équivalent. Selon les auteurs, des responsables ont également parfois encouragé cette approche, bien que les attitudes devraient changer à mesure que les avantages des investissements étrangers directs deviennent plus évidents. CL

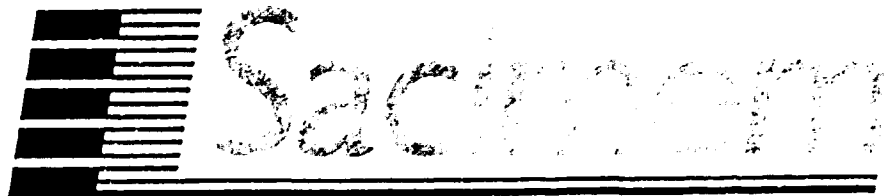
## BANQUE MALGACHE DE L'OCEAN INDIEN

Place de l'Indépendance, Antananarivo  
BP 25 BIS - 101 Antananarivo  
Tel: +261 2 34609  
Fax: +261 2 34610  
Tlx: 22381

**SULTEZ SES SPECIALISTES**  
**"Entreprise Franche-Zone Franche"**



(BNP - Dresdner Bank - Banque Bruxelles-Lambert)



**The Tobacco Product Manufacturer in Madagascar**  
**Professional Know How Serving Quality.**

Siège Social B.P. 128 ANTSIRABE • TEL : 482 41 • FAX : (19 261.4) 497 28 MADAGASCAR

# Réservoir inexploité

**La main d'oeuvre jeune et de bonne volonté de Madagascar constitue souvent le point d'attraction principal des investisseurs. Le gouvernement et des organismes professionnels s'attaquent désormais à la question cruciale de la formation d'un nombre suffisant de cadres moyens et de techniciens qualifiés.**

**Q**UALITE, COUT et adaptabilité de la main-d'oeuvre font partie des premières questions que les investisseurs étrangers voudront poser à propos de Madagascar. Le pays offre un grand réservoir de travailleurs experts, bon marché, pouvant être formés rapidement et efficacement. Cependant, il existe un manque important en techniciens qualifiés et cadres moyens. Avec l'aide d'organisations internationales, le gouvernement et des organismes professionnels tentent maintenant de s'attaquer au problème.

D'après les chiffres du gouvernement, la main d'oeuvre totale en 1990 était de 5,389 millions. Dans le même temps, une étude récente menée par la Banque mondiale souligne que la main-d'oeuvre salariée totale dans le "secteur formel" non-agricole représente tout juste 2,7% de la population.

Madagascar est un pays jeune dont plus de la moitié de la population a moins de 20 ans. Combiné à une croissance démographique annuelle de près de 3%, le réservoir de main-d'oeuvre potentielle du pays ne cesse d'augmenter.

Le FIAS (Foreign Investment Advisory Service), filiale de la Banque mondiale, a récemment réexaminé les perspectives d'investissement de Madagascar. Il en est ressorti que la main-d'oeuvre abondante et serviable constituait la source de motivation principale des investisseurs potentiels dans Madagascar.

## COMPETITIVITE

Le FIAS a également noté que les salaires de cadres étaient extrêmement compétitifs, et que les niveaux d'éducation de la main-d'oeuvre étaient relativement élevés. D'après le FIAS, les investisseurs sont généralement satisfaits par leur personnel à Madagascar et considèrent les problèmes liés à la main-d'oeuvre, plutôt minimes.

"Nous avons découvert que nous pouvions former le personnel très rapidement," indique Jean-Pierre Maurus, entrepreneur et conseiller en développement d'entreprise, à la tête de deux "entreprises franches" non loin d'Antananarivo. L'une d'elles, (Janel Factory Madagascar) se spécialise dans les vêtements, alors que l'autre (Fleurus), fabrique des bracelets de montre. "Nous avons engagé des personnes vivant à proximité de l'usine, sans formation, et que nous avons pu former au niveau requis en trois mois."

Curieusement, malgré le taux de chômage élevé, plusieurs employeurs font face à des problèmes d'absentéisme, pendant que d'autres soulignent le taux élevé de chapardage par les employés. On trouve également bon nombre de rapports largement accredités dénonçant la non conformité de certaines sociétés aux réglementations gouvernementales relatives aux salaires minimum et aux conditions de travail.

Madagascar dispose d'un code du travail détaillé et de lois connexes sur la sécurité sociale. "En termes généraux, ces lois s'appliquent équitablement à toutes les parties" indique Hanna Grafm Keyserlingk, conseillère en investissement et gestion financière des entreprises, dirigeant un cabinet de conseil à Antananarivo. "La loi protège l'employé sans pour autant pénaliser l'employeur. De plus, le salaire légal minimum est très modeste et dans la pratique, le nombre de grèves est limité (en tous les cas dans le secteur privé), ajoute-t-elle.

Le salaire minimum légal est actuellement de 40.490 FMG (22 \$) par mois. Les employés ont droit à deux jours et demi de congé payé par mois ou à 30 jours par an. Les employeurs doivent cotiser à un régime d'assurance médicale de 5% à 5,5% des salaires du personnel. Ajouté à cela, les charges de sécurité sociale s'élèvent à 13% des salaires payés (8% dans le secteur agricole).

La semaine normale de travail légale et maximale est de 40 heures (48 heures dans le secteur agricole). Les heures supplémentaires ne peuvent dépasser 20 heures par semaine après autorisation de l'inspection du travail. Il existe une grille précise de primes de salaire pour les heures supplémentaires, allant de 30% en sus du taux de base pour les huit premières heures supplémentaires à 100% pour le travail les jours fériés.

Aucun contrat de travail ne peut être résilié sans préavis. Le délai de préavis dépend du temps de présence de l'employé dans la société et de sa catégorie professionnelle. Par exemple, le délai de préavis d'un ouvrier non qualifié ayant travaillé dans la société entre un et trois ans est limité à 10 jours alors que celui d'un cadre supérieur

## Statistiques sur l'emploi

Population active	5.700.000
Secteurs modernes et informels	350.000
Fonctionnaires du gouvernement (sauf forces armées)	95.000
Secteur du commerce	100.000
Industrie de transformation	50.000
Taux de chômage	12 à 15%

## Augmentation de la population active

1980-1985	2,7%
1985-1990	2,9%
Après 1990	3,2%

L'augmentation de la population urbaine active représente près de 28% de l'augmentation de la main-d'oeuvre.

**Les travailleurs jeunes sont à la base de la main-d'oeuvre malgache.**

ayant travaillé dans la société pendant plus de cinq ans est de six mois.

Les investisseurs créant une société selon les dispositions du Code des Investissements ou du régime de Zone franche sont soumis à ces lois au même titre que les entreprises locales. Dans le même temps, le nombre de cadres expatriés résidant à Madagascar n'est pas limité, bien que les permis de travail et les permis de séjour soient obligatoires. Les premiers sont émis par le ministère du Travail et les seconds, par le ministère de l'Intérieur et la procédure ne doit généralement pas prendre plus de deux semaines. Le personnel expatrié peut transférer 60% de son salaire net à l'étranger ou 35% s'il est accompagné de sa famille (70% et 50% respectivement dans le cas d'entreprises franches).

Un certain nombre d'organismes professionnels à Madagascar ont mis en place des programmes de formation pour les ouvriers et/ou les futurs cadres. L'organisation Formaco en est un exemple : elle forme des ouvriers du textile. Il existe également une fédération d'entreprises de moyenne taille du secteur privé appelée Fivmpama. Le président de la fédération, Desire E. Ralijaona indique que leur rôle principal est de renforcer la solvabilité des entreprises membres en fournissant des garanties aux établissements de crédit. "Nous estimons aussi important d'aider à la formation dans des domaines d'importance pratique comme la gestion des stocks et de la trésorerie et les relations avec la banque des clients" ajoute-t-il.

Il existe également plusieurs écoles de commerce

**"Nous  
avons  
découvert  
que nous  
pouvions  
former le  
personnel  
très rapide-  
ment."**

**JEAN-PIERRE  
MAURIS  
ENTREPRE-  
NEUR ET CON-  
SEILLER EN  
DEVELOPPE-  
MENT D'ENTRE-  
PRISES**

supérieures et centres de gestion, parmi lesquels le "Centre de Formation des Cadres" et un institut privé appelé l'ISCAM. L'INSCAE (Institut National des Sciences comptables et de l'Administration d'Entreprises), un organisme public, dispense des cours de commerce de troisième cycle.

#### EDUCATION

Mais plus fondamentalement, le gouvernement réexamine le système de l'éducation nationale. En effet, les ressources de l'école primaire étant insuffisantes, le budget a principalement été dépensé dans les salaires des instituteurs aux dépens du matériel d'enseignement. Selon un récent rapport de la Banque mondiale, l'éducation secondaire ne prépare pas correctement les étudiants à la vie active et les universités sont surchargées car tous les étudiants ayant réussi certains examens y ont automatiquement accès.

Pour lutter contre cette situation, le gouvernement prend des mesures visant à améliorer la formation technique. Des employeurs se voient demander leur avis quant à la conception des cours et on essaie de maintenir les coûts à un minimum en faisant appel aux services d'écoles de commerce privées et d'organisations non-gouvernementales. Une partie de cet effort consiste dans un investissement de 30 M\$ comprenant l'aide de l'Agence pour le développement international et de la France dans un programme appelé Breftec. Il s'agit dans ce programme d'encourager une nouvelle approche globale vers une éducation professionnelle. CL



**FINANCIERE D'INVESTISSEMENT ARO - FIARO**

**SOCIETE DE CAPITAL RISQUE,  
VOTRE PARTENAIRE FINANCIER LOCAL.**

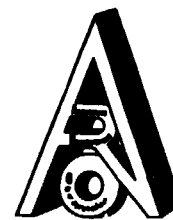
**FINANCIERE D'INVESTISSEMENT ARO - FIARO**

Antsahavola  
B.P. 725  
101 Antananarivo  
MADAGASCAR

Téléphone: (261 2) 342 80  
Télécopie: (261 2) 221 47

**ARO**

**vosre Partenaire en Assurances**



La meilleure des garanties en matière de  
**PREVOYANCE  
PROTECTION  
SECURITE**

**ENTREPRISES OU PARTICULIERS**

Pour tous Conseils et souscription  
Contactez-nous:

**ASSURANCES ARO**

Siège Social Antsahavola - Antananarivo  
BP 42 - Tél 201-54 (13 lignes groupées)  
Télex 22 265 AROSUR - Téléfax 344-64

**A votre entière disposition.**

AGENCES REPARTIES DANS TOUT MADAGASCAR

# Droit des entreprises

D'après HANNA GRÄFIN KEYSERLINGK, Directrice du cabinet Hanna G. Keyserlingk, Conseillère fiscale, juridique et financier à Antananarivo.

**A** MADAGASCAR, c'est le droit français d'avant 1960 (à quelques dispositions près) qui s'applique aux sociétés. A partir de cette date, et particulièrement sous la Deuxième République, de nouvelles lois sur les sociétés ont été établies, avec la prise de participation du gouvernement pouvant atteindre 100% dans les "entreprises socialistes" ou sociétés nationalisées. Cette tendance a désormais été inversée avec un programme de privatisations et l'abrogation de la "Charte des entreprises socialistes".

Comme dans le droit français, les sociétés sont divisées en deux types : les sociétés de personnes et les sociétés par action, ou des formes hybrides des deux.

## SOCIETES DE PERSONNES

Elles reposent sur l'intuitu personae. Les responsables ou partenaires actifs ont les pouvoirs des commerçants. Ils sont conjointement et indéfiniment responsables des dettes de la société. A notre connaissance, ce type de société n'a jamais été utilisé par des investisseurs étrangers.

## SOCIETES PAR ACTION

La responsabilité des actionnaires se limite à leur contribution. Les associés disposent de droits représentés par des actions négociables. La société anonyme (SA) est le modèle des sociétés par action. A Madagascar, on retrouve la forme classique des SA : Président, Conseil d'administration, Assemblée générale. En revanche, la forme allemande de la SA avec Conseil d'administration et Conseil de surveillance n'existe pas à Madagascar.

### Caractéristiques de la SA :

- Constitution : la SA peut être constituée avec ou sans émission d'actions dans le public. C'est à partir de la loi de 1867 et de ses clauses modificatives gouvernant les sociétés anonymes à Madagascar que sont rédigés les mémorandums et les statuts de sociétés modernes, comparables à ceux des sociétés françaises du même type.
- Nombres d'actionnaires : min. sept, pas de limite supérieure.
- Actif et capital L'actif peut être réalisé par apports en numéraire ou en nature. Dans ce dernier cas, le commissaire aux apports doit procéder à une évaluation préalable. Les actions représentant le capital de la société peuvent être nominatives ou au porteur, selon les dispositions statutaires et la nature de l'actif. Depuis 1957, le capital de société minimum est de 500.000 FMC.
- Gestion : la gestion d'une SA est assurée par : conseil d'administration composé de 3 à 12 membres. Les membres du conseil sont des individus ou des entités juridiques, ils doivent être actionnaires. Le conseil est élu pour six ans maximum, renouvelable. Les membres du conseil sont soumis à révocation ad nutum. Le président du conseil est élu par les membres du conseil. Il doit être un individu. Il est chargé de la gestion générale de la société. Il peut se faire aider d'un directeur général, qui ne doit pas forcément faire partie du conseil d'administration.

Les membres du conseil assument des responsabilités civiles et pénales. Voici des exemples pouvant entraîner une condamnation pénale : distribution de dividendes fictifs, falsification de rapports financiers, abus de biens sociaux, etc.

- Assemblée générale : tous les actionnaires peuvent y participer.

Les assemblées générales extraordinaires (AGE) sont appelées en vue de la modification des statuts :

- Conditions de validité (sur première convocation) : quorum 50% ; majorité : 2/3 des actionnaires présents ou représentés.

Les assemblées générales (AG) traitent de toutes les affaires à l'exception de la modification des statuts et des décisions relatives à la direction générale qui relèvent du conseil d'administration.

- Conditions de validité (sur première convocation) : quorum 25% ; majorité : majorité simple des votants.
- Commissaires aux comptes externes : obligation légale, par un expert-comptable.

## SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITEE(SARL)

Dans ces sociétés, la responsabilité des associés est limitée par le montant de l'actif. En d'autres termes, les associés individus continuent de jouer un rôle et sont identifiés. Les actions de la société ne sont pas négociables.

### Caractéristiques de la SARL :

- Nombre d'associés : minimum deux, pas de limite supérieure. La société unipersonnelle à responsabilité limitée n'existe pas à Madagascar. Les associés peuvent être des individus ou des entités juridiques.
- Actif et capital de la société : voir SA, à la différence près que certains actifs en nature ne nécessitent pas d'évaluation préalable d'un commissaire aux apports. Les actions représentant le capital de la société doivent être nominatives.
- Gestion : la gestion d'une SARL est assurée par un ou plusieurs gérants, associés ou non, nommés dans les statuts dans un acte séparé, avec ou sans limite de durée. Les directeurs doivent être des individus. Le directeur est totalement libre de représenter la société envers les tiers. Il est responsable de mauvaise gestion (voir responsabilités des membres d'une SA). Il peut uniquement être révoqué pour des raisons légitimes (après décision d'un juge).
- Assemblées générales : tous les associés ont droit d'y participer. Pour la fonction des AG et AGE, voir la partie consacrée aux SA. De plus, toute admission d'un tiers, soit pour le transfert d'actions de la société ou l'augmentation du capital doit faire l'objet d'une AGE.
- quorum et majorité :
  - AGE - majorité bilatérale : majorité des associés comptés par tête qui représentent les 3/4 du capital de société ;
  - AG - majorité absolue des actions existantes sur première convocation, majorité relative sur la seconde.
- Commissaire aux comptes externe : aucune obligation légale. CL

# Exportations : la clé de l'enrichissement

**Madagascar reconstruit son infrastructure industrielle de façon à en faire une base bon marché pour les marchés de la CE, des Etats-Unis et de l'Afrique.**



**L'île nation de Madagascar cherche à relancer les marchés d'exportation étrangers.**

**D**E SON bastion naturel dans l'océan Indien, l'île nation de Madagascar cherche à l'est comme à l'ouest à engranger le potentiel de marché du futur. La production destinée à l'exportation est une priorité si l'on veut espérer voir se renforcer les marchés intérieurs toujours faibles du pays. Les investisseurs étrangers risquent vraisemblablement de suivre le même ordre de priorités.

## PRINCIPALES EXPORTATIONS

Les principales exportations de Madagascar relèvent des secteurs agricoles et extractifs : vanille, crevettes, café, clous de girofle, coton, chrome et graphite. D'après les chiffres de 1991, les principales destinations d'exportation par ordre d'importance sont les suivantes : France, Etats-Unis, Allemagne, Japon, les pays du Commonwealth, la Réunion, le Royaume-Uni, l'île Maurice, l'Italie et la Belgique/Luxembourg.

Suivie de l'Allemagne, du Japon, de l'Italie, du RU, de la Chine, de l'Espagne, des Pays-Bas et de la Belgique/Luxembourg dans cet ordre, la France est en tête des pays exportateurs vers Madagascar.

En 1992, la valeur totale des importations (499 M\$) a dépassé celle des exportations (292 M\$) de plus de 40%.

"A ce stade de développement du pays, il serait irréaliste de s'attendre à ce que les exportations soient supérieures aux importations. En outre, cela ne serait pas

souhaitable, car pour le moment, nous avons un grand besoin de biens de production de l'extérieur afin de reconstruire notre base et nos infrastructures industrielles," explique un représentant du ministère de l'Economie. "A court terme, il s'agit pour nous d'avancer en réduisant au maximum le déficit compte tenu de ces besoins," ajoute-t-il.

Si ce facteur explique une bonne partie du déficit, le manque de fiabilité de certains fournisseurs locaux en est également responsable. Par exemple, des sociétés étrangères ayant depuis peu construit des usines de transformation à Madagascar constatent qu'elles doivent souvent importer des pièces et des matériaux qui pourraient être produits localement, en raison de problèmes liés au contrôle de qualité et à l'observation des délais de livraison.

## HERITAGE

L'héritage de près de 20 ans de contrôle de la production par le gouvernement est largement responsable de ces difficultés. A mesure que les techniques de gestion évoluent avec une ouverture vers les principes de l'économie de marché, et que les déficits béants dans l'infrastructure de production sont comblés, une plus grosse partie des besoins du pays (biens de production et bien de consommation) devrait pouvoir être produite localement.

Avec une population totale de quelque 12,2 millions et une superficie de 580.000 km<sup>2</sup>, Madagascar (quatrième île la plus grande du monde), présente une densité de population moyenne de seulement 20 habitants au km<sup>2</sup>. Ses habitants sont parmi les plus pauvres du monde. Le PNB par tête se situe à peine au-dessus de 200 \$ et le PBN total est en cours d'augmentation à moins de 1% par an. Le taux d'augmentation de la population atteint 2,8% par an et selon les estimations du gouvernement devrait dépasser 20 millions en l'an 2015. D'ici là, plus de la moitié de ce total sera concentré dans les zones urbaines principales.

## LIENS INTERNATIONAUX

Madagascar est membre des principales organisations internationales, telles que le FMI, la Banque mondiale, les Nations Unies et le GATT. En raison de ses liens avec la France (ancienne colonie française), le pays est également un bénéficiaire des accords de l'omé qui furent adoptés par les pays de la CE en faveur de leurs anciennes colonies en Afrique, aux Caraïbes et dans le Pacifique (Etats de l'ACPI).

Cela donne un droit de circulation à la plupart des produits malgaches dans les pays de la CE sans droits de douane. Résultat de réglementations commerciales

américaines : les exportations de textiles malgaches sur les marchés américains ne sont soumis à aucun quota.

De plus, Madagascar est également membre de la MiGA (Multilateral Investment Guarantee Agency) créée par la Banque mondiale à Washington DC. Son rôle est de garantir la majorité des investissements étrangers effectués à Madagascar.

**REALIGNEMENT**

De façon plus générale, suite à l'ouverture progressive du pays vers des marchés extérieurs depuis le milieu des années 1980 et la mise en place d'un nouveau gouvernement, Madagascar a pris des mesures visant à réaligner sa politique extérieure. La nouvelle approche prend davantage en compte les intérêts économiques du pays que les considérations doctrinaires dépassées. La récente ouverture vers l'Afrique du sud en est un exemple, alors que le pays tente également d'améliorer ses relations avec le Maroc.

Le gouvernement malgache aura une tâche délicate à accomplir : consolider les liens commerciaux croissants avec Taiwan sans aliéner la République Populaire de Chine qui est aussi un client potentiellement rentable. Par conséquent, l'idée d'accorder une reconnaissance diplomatique officielle au gouvernement taiwanais (dont il était question) sera probablement abandonnée.

**CROISSANCE**

A court terme, une bonne partie de l'augmentation des exportations devrait revenir aux sociétés étrangères choisissant Madagascar comme base de production bon marché dans des secteurs comme le textile.

Comme le montre les chiffres relatifs à la création d'entreprises franches, les sociétés françaises y ont joué un rôle majeur.

L'île Maurice voisine (et bien plus petite) de l'océan Indien constitue une autre source de délocalisation de la capacité de production vers Madagascar. La société Floreal en est un exemple. L'économie de l'île Maurice a connu une croissance sans précédent au cours des dernières années favorisée par une nouvelle législation sur les zones

**Exportations principales 1992**

Catégorie	Quantité (tonnes)	Valeur FOB (FMG millions)
Produits animaux	11.011	97.419,8
Produits végétaux	98.690	229.614,5
Matières grasses et cires	146	557,0
Produits alim. et boissons industriels	31.385	20.823,8
Tabac & cigarettes	88	855,1
Produits minéraux	232.677	49.013,3
Produits chimiques & para-chimiques	1.050	6.912,9
Peaux & fourrures	885	3.226,6
Bois & produits en bois	12.118	6.700,1
Textiles	13.001	49.482,0
Divers	14.715	35.200,8
<b>TOTAL</b>	<b>415.796</b>	<b>489.885,9</b>

SOURCE: BANQUE DE DONNEES DE L'ETAT (BOE)

franches ainsi que par d'autres avantages pour les entreprises étrangères. Il en est résulté une augmentation du niveau des salaires mauriciens ainsi qu'une extension de la capacité de production.

A long terme, Madagascar espère rendre sa capacité exportatrice plus autonome. Les marchés en pleine croissance d'Asie du Sud-Est ainsi que d'Europe et d'Amérique du Nord sont autant de cibles potentielles.

En raison des ressources naturelles du pays, de son climat favorable et des traditions agricoles, l'agro-alimentaire constitue le secteur le plus prometteur dans ce domaine. Associé aux améliorations futures prévues en matière de communications et de libéralisation des réglementations relatives au trafic aérien, le tourisme est également bien placé pour générer des rentrées de devises.

**CRASH DE LA CONSOMMATION**

Certains investisseurs étrangers pourraient penser qu'il s'agit du moment idéal pour se tailler un empire sur le marché intérieur malgache. Le pouvoir d'achat des consommateurs a diminué de près de 60% depuis le début des années 1970. Malgré cela, un certain nombre de sociétés sont parvenues à repérer des créneaux rentables et ainsi à poser les jalons d'un développement de la production ultérieure lorsque les conditions seront meilleures.

C'est le cas par exemple d'un groupe malgache appelé Sipromat, fondé en 1986 et aujourd'hui présent dans une demi-douzaine de secteurs dans tout le pays. Cela va de la production et de la distribution de produits d'entretien à des agences immobilières et une branche récemment développée consacrée aux voyages. Le groupe attribue sa réussite à une approche de gestion dynamique, un investissement considérable dans des moyens informatiques et une politique financière fondée sur un emprunt à court terme en vue de rentabiliser rapidement l'affaire.

Cordma, une filiale du groupe français Bolloré est un autre exemple. Bolloré a négocié avec le gouvernement malgache à la fin des années 1980 pour reprendre une partie de l'entreprise de tabac locale contrôlée par l'Etat et en difficulté. Après avoir redressé l'entreprise locale avec succès, Cordma étudie les marchés africains toujours en expansion en vue de possibilités d'exportation. CL

**'Entreprises Franches' à Madagascar**

Selon une étude menée par le "Poste d'Expansion Economique" d'Antananarivo (organisme officiel pour la promotion du commerce français), Madagascar comptait 80 "entreprises franches" en mai 1993, 69 étant installées dans et autour de Antananarivo, et les 11 restantes, réparties entre Tamatave, Majunga, Diego et Tulear.

Sur ces 80 entreprises, 45 étaient contrôlées par des parties françaises (24 résidentes et 21 non-résidentes), principalement en coopération avec des associés locaux. 16 étaient détenues à la majorité par des entités malgaches. La propriété du reste était partagée entre des parties de Maurice, Hong Kong, Afrique du sud, Singapour, Allemagne, Italie et Espagne.

Les secteurs industriels couverts : vêtements, tricotés et activités connexes (57%), produits artisanaux et arts décoratifs (11%), production industrielle à petite échelle (bois, génie mécanique, électronique (21%) et agro-alimentaire (11%).

# Vers une voie plus rapide

**Plusieurs organismes internationaux débloquent des fonds pour aider à améliorer les systèmes de télécommunication et de transport inadéquats du pays.**



*Aéroport international d'Antananarivo*

**A**VEC LE SOUTIEN financier d'organismes internationaux tels que la Banque mondiale, l'ONUDI et l'PNUD, le gouvernement prend les mesures nécessaires à la restauration et la modernisation de l'infrastructure du pays. Priorité : les secteurs des télécommunications et des transports. En outre, pour réduire les coûts au maximum et pour une efficacité optimale, le gouvernement a fait appel au secteur privé.

La réussite de ces projets constituera un élément majeur dans l'encouragement d'investissements étrangers futurs et l'implantation d'usines dans tout le pays. En effet, les investissements étrangers sont actuellement essentiellement concentrés dans la capitale et les proches banlieues.

## RESEAU ROUTIER

L'ensemble du réseau routier à Madagascar s'étend sur 25.000 km, bien que les routes bitumées ne dépassent pas 5.500 km. Le reste sont des chemins de terre qui peuvent devenir impraticables entre trois et six mois de l'année en fonction des conditions climatiques. De plus, une bonne partie du réseau routier bitumé est en mauvais état.

Le gouvernement a ainsi mis en place un programme global pour le réseau routier (le huitième de ce genre à être lancé par les autorités malgaches), visant à restaurer une bonne partie de l'infrastructure existante et à améliorer les

relations entre les grands centres ; un programme financé par la Banque mondiale, la CE et la Suisse.

## RESEAU FERROVIAIRE

Le pays dispose également de deux réseaux ferroviaires publics. Une bonne partie du matériel roulant est dépassé et les pannes sont fréquentes. La longueur totale du réseau (les deux systèmes confondus) est d'un peu plus de 800 km. Le chemin de fer sert essentiellement à transporter des marchandises en provenance et à destination de la région centrale des hautes plaines autour de la capitale et à faire la liaison avec des centres agricoles et miniers importants.

## RESEAU MARITIME

Madagascar dispose de six ports longue distance et de 12 ports secondaires plus petits pour assurer des connexions avec l'Europe, l'Asie et la région de l'océan Indien. En plus de cette infrastructure maritime, il existe un canal de 430 km de long navigable toute l'année et qui relie les deux ports de la côte est de Toamasina et Manakary.

## RESEAU AERIEN

En raison de l'état des routes rudimentaires, le transport aérien joue un rôle important en matière de communications intérieures comme au niveau international. Le réseau intérieur couvre tout le pays. Madagascar compte un total de 57 aérodomes dont trois aéroports internationaux. Ces derniers desservent l'Europe (la France et la Suisse), les îles de l'océan Indien (Comores, Réunion et Maurice) et l'est de l'Afrique (Kenya, Zambie, Malawi et Djibouti). Depuis peu, il existe de nouvelles liaisons avec l'Afrique du sud.

Le secteur du transport aérien intérieur est en cours de libéralisation tandis que les vols internationaux devraient être déréglementés en 1994. Mais le transport aérien est également un moyen coûteux de satisfaire les besoins en communications intérieures. Il existe une structure tarifaire aux deux tiers qui permet aux ressortissants de Madagascar et aux résidents à long terme de bénéficier de tarifs réduits par rapport à ceux des visiteurs à court terme.

## PRIORITES LIEES AU TRANSPORT

Il ressort d'une étude demandée par le ministère des Transports l'existence de plusieurs champs d'action prioritaires dans ce secteur : clarification des réglementations relatives au transport de marchandises et libéralisation des pratiques tarifaires pour les transports, plus instauration d'une stratégie globale couvrant tous les



modes de transport et les réseaux associés. Par exemple, la société des chemins de fer RNCFM a déjà été organisée en quatre unités opérationnelles, on assiste à une réduction du personnel et une partie du matériel roulant est remplacé.

Il existe à Madagascar deux sociétés maritimes publiques, les CMR et SMTM. Soumis à une concurrence internationale plus vive, leurs prix élevés subissent une pression à la baisse. D'après des études du ministère des Transports, les ports de mer continuent de souffrir d'une faible productivité en matière d'affrètement. Pour faire face à cette situation, la politique du gouvernement encourage la libéralisation de l'accès et l'ouverture du secteur maritime au capital étranger.

**ENERGIE**

Madagascar possède un énorme potentiel en ressources énergétiques, particulièrement dans le domaine de l'exploitation de l'énergie hydroélectrique. De plus, la multinationale Shell a depuis un certain temps déjà mené des travaux de recherche à Madagascar dans le but de découvrir des ressources pétrolières. Toutefois, le résultat de ces recherches est loin d'avoir atteint les espérances. Le pays dispose d'une raffinerie de pétrole dans le port de Toamasina.

**TELECOMMUNICATIONS**

Toutes les entreprises s'accordent à dire que le système de télécommunication publique de Madagascar doit constituer une priorité absolue en termes d'amélioration de l'infrastructure. "Cela nous coûte trois fois plus cher de téléphoner d'ici à notre siège social à Maurice qu'il leur en coûte pour nous contacter," remarque John Hargreaves, le

PDG de Floreal Madagascar SA à Antananarivo. Floreal est un grand producteur et fournisseur de pulpe de coton dans le monde entier. "De plus, le service est peu fiable et il est souvent impossible de joindre notre siège social l'après-midi" ajoute-t-il.


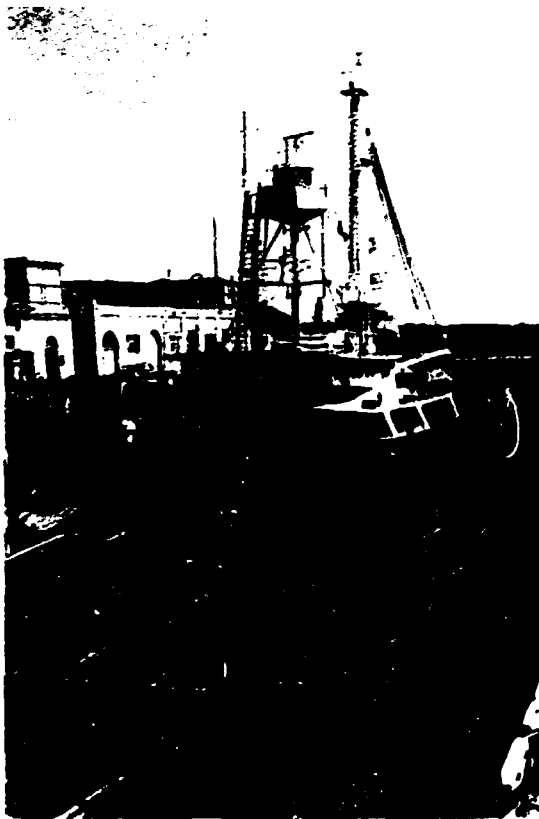
Pourtant les liaisons téléphoniques et fax ainsi que les liaisons par telex des grandes villes de Madagascar passent par un central automatique. Les connexions internationales sont assurées via satellite et les liaisons téléphoniques avec des pays d'outre-mer sont automatisées.

**" La politique du gouvernement encourage la libéralisation de l'accès et l'ouverture du secteur maritime au capital étranger. "**

**LANCEMENT**

Le gouvernement lance un grand programme visant à moderniser l'intégralité du réseau de télécommunication. Il sera accompagné d'une libéralisation du cadre réglementaire, permettant la participation du secteur privé. Il impliquera également un financement important d'agences internationales, dont l'accord doit être obtenu pour pouvoir finaliser le programme.

Selon le secrétaire d'Etat aux postes et aux télécommunications du gouvernement malgache, M. Andriamanato, la libéralisation permettra à des sociétés étrangères d'accéder au secteur des télécommunications malgache. "Nous entendons concéder une partie de nos systèmes de télécommunication au secteur privé sur la base d'un accord commun. L'appel d'offre sera ouvert à des entreprises de différents pays. En plus de la France, nous aimons également nous entretenir avec les Etats-Unis, le Japon, le RU, la Corée du sud et l'Espagne. CL

**CARENAGE**

**MÉCANIQUE & AJUSTAGE**

**ELECTRICITE ELECTRONIQUE**

**CHAUDRONNERIE**

**FONDERIE**

**MENUISERIE**

**SOCIETE D'ETUDES DE CONSTRUCTION ET DE REPARATION NAVALES (S.E.C.R.E.N)**

**BP 135 - Antsiranana 201**

**Tel: +261 8 21265/22684**

**Fax: +261 8 29326**

**DRYDOCK**

**MECHANICAL WORKS**

**ELECTRICITY ELECTRONICS**

**PLATEWORK**

**FOUNDRY**

**CARPENTRY**

**AGENCE SECREN**

**180, Route Circulaire - Antananarivo 101**

**Tel: +261 2 27077/27088**

**Tlx: 225 34MG**

**Fax: +261 2 27499**