



**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)

LE PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT  
L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

---

15537

L'INDUSTRIE MALGACHE :  
CONDITIONS ET SCENARIOS  
DE DEVELOPPEMENT

par : Jacques DE BANDT  
Benoît BOUSSEMART  
Jean-Claude RABIER

ANTANANARIVO, mars 1986

Le programme des Nations Unies pour le Développement

L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

O.N.U.D.I.

Rapport sur

L'INDUSTRIE MALGACHE :

CONDITIONS ET SCENARIOS DE DEVELOPPEMENT

Par :

Jacques DE BANDT  
Benoît BOUSSEMART  
Jean-Claude RABIER

ANTANANARIVO, MARS, 1986

Ce rapport a été préparé et rédigé par Jacques DE BANDT, Chef d'équipe, Benoît BOUSSEMART et Jean-Claude RABIER.

Ils ont bénéficié dans la préparation de ce rapport :

- de l'assistance de Rachid BENBAHMED, qui a assuré le suivi des études de filières, et qui a préparé des dossiers sur la fiscalité, les transports et le financement bancaire ;
- de l'assistance des membres du Programme du PNUD MAG.82010, dont les responsables sont F. RABEMANAMBOLA et R. RANDIRAMANDRANTO ;
- du travail des Sociétés d'Etudes Malgaches, chargées d'étudier chacune des filières ;
- de contacts et discussions avec des Chefs d'entreprises et des fonctionnaires appartenant à divers Ministères.

N'AYANT PAS OFFICIELLEMENT APPROUVÉ LE PRÉSENT RAPPORT, L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL NE PARTAGE PAS NÉCESSAIREMENT LES VUES EXPRIMÉES PAR L'AUTEUR.



## INTRODUCTION

---

### 1. L'OBJET DU RAPPORT

Ce rapport poursuit plusieurs objectifs en parallèle :

1. Il s'agit d'actualiser l'analyse, faite en 1982, du fonctionnement du système industriel Malgache (1). Cela signifie qu'il faut, au vu des évolutions récentes, reprendre et préciser certains aspects de l'analyse, du diagnostic et des propositions. Il doit être entendu cependant que, par rapport à cette première analyse plus générale et couvrant de ce fait l'ensemble des activités ainsi que les aspects institutionnels et décisionnels du fonctionnement de l'économie Malgache, l'analyse actuelle se concentre plus rigoureusement sur le système industriel.
2. Il s'agit également d'approfondir l'analyse du système industriel : l'analyse des évolutions passées et récentes y est développée de manière plus systématique. Ceci doit permettre d'une part de mieux préciser les diverses dimensions quantitatives des évolutions intervenues au niveau de chacune des activités spécifiques, et d'autre part d'identifier de manière plus précise et plus circonstanciée les contraintes et difficultés rencontrées.
3. Il s'agit également cependant, au-delà de ces analyses détaillées des évolutions et situations spécifiques, de reprendre l'analyse d'un certain nombre de problèmes dits transversaux qui concernent sinon toutes, du moins une proportion élevée des filières et entreprises. Il s'agit en effet de resituer le fonctionnement des filières et entreprises, non seulement dans leur contexte général, mais aussi dans le cadre des conditions réelles de fonctionnement de l'Economie Malgache.

---

(1) J. DE BANDT, N. BAJNA, P. O'BRIEN, J. RIEDEL et C. SPERLING, avec la collaboration de R. RANDRIAMANDRANTO, "L'industrie Malgache : Analyse du fonctionnement et propositions d'action", PNJD-ONUDI, Vienne 1982.

4. Il s'agit enfin d'essayer de projeter cette analyse dans le futur : c'est-à-dire de trouver les voies d'évolution possibles du développement industriel de Madagascar. Il s'agit pour cela, à partir d'une part d'une appréciation aussi précise que possible des possibilités, contraintes et conditions de développement des diverses filières, et d'autre part d'hypothèses quant à certains objectifs globaux et certaines conditions d'ensemble y compris de cohérence, du développement industriel de Madagascar, de proposer des scénarios du développement possible.

Comme tel, ce rapport s'inscrit dans le cadre de la préparation du Plan quinquennal 1986-1990. L'analyse prospective se situe cependant dans une perspective plus longue, c'est-à-dire jusqu'à la fin du siècle.

## 2. LE PLAN DU RAPPORT

Compte-tenu de ces objectifs, le plan du rapport se présente comme suit. Au-delà de la présente introduction, il contient quatre parties distinctes :

### I. Le contexte macro-économique

Une première partie, brève, vise à situer les circonstances économiques et sociales particulières qu'a connues et que connaît Madagascar et qui servent de toile de fond à l'analyse du système industriel. Il est en effet important, d'une part, de savoir d'où viennent les difficultés rencontrées depuis 15 ans par l'industrie malgache, et d'autre part, de préciser les données actuelles des problèmes dans lesquels se trouve le système industriel de Madagascar.

### II. La synthèse des analyses des filières

Il s'agit de rassembler, en une synthèse générale, les principaux éléments des analyses opérées, en ce qui concerne les diverses filières industrielles. Ces synthèses s'appuient évidemment sur les analyses réalisées par les Sociétés d'Etudes Malgaches (1), complétées le cas échéant par diverses autres informations et analyses.

-----  
(1) Cf. encadré ci-joint.

**LES ETUDES DE FILIERES REALISEES EN 1985-86**

---

SERDI (Société d'Etudes et de Réalisation pour le Développement Industriel)  
Etude sur la filière : "Industries Agro-Alimentaires"

Cabinet FIVOARANA  
Etude de la filière des industries textiles et de la confection

Consultants et Formateurs Réunis  
Etude de la filière Cuirs et Peaux

Madeleine RAMAHOLIMIHASO  
Etude de la filière du bois et de ses dérivés

DINIKA (Entreprise d'Etude de Génie Civil)  
Etude de la filière de Matériaux de construction

SOMET (La Société Malagasy d'Etudes, d'Organisation et de Gestion)  
Etude de la filière des industries du travail des métaux

CECOR (Cabinet d'Etudes, de Conseils et de Représentation)  
Etude de la filière des industries chimiques

Cette partie s'achève sur quelques éléments de synthèse concernant l'ensemble des filières industrielles : il s'agit en d'autres termes d'une sorte de "synthèse des synthèses".

#### III. Les conditions de développement de l'industrie Malgache

Cette partie vise à définir les conditions de développement de l'industrie Malgache.

Pour ce faire, elle s'appuie d'une part sur l'analyse des possibilités et contraintes existantes et en particulier des exigences organisationnelles du fonctionnement du système productif et d'autre part sur l'analyse d'un certain nombre de problèmes transversaux concernant les transports, le financement des entreprises, la gestion de l'agriculture...

#### IV. Les scénarios de développement

Cette quatrième partie, qui vise à préciser les perspectives d'avenir, contient l'ébauche de trois scénarios contrastés :

1. Un scénario de poursuite du modèle et des tendances actuelles. Ce premier scénario n'a d'autre objet que d'indiquer sur quelles impasses débouche le système industriel, si, dans le cadre du modèle de développement existant, dans lequel aucun processus d'accumulation n'arrive à s'enclencher, la priorité est donnée à l'auto-suffisance alimentaire.
2. Un scénario de croissance fondé sur l'exportation à outrance. Ce scénario alternatif vise à préciser quelles sont les possibilités et limites, du point de vue du système industriel, d'une stratégie d'exportation à outrance.
3. Un scénario volontariste de développement industriel endogène. Le troisième scénario vise lui à définir, au-delà d'une période de transition et de mise en place des conditions nécessaires, les voies et orientations d'une stratégie du développement industriel axée sur la réduction des dépendances extérieures, et en particulier sur l'autosuffisance en matière alimentaire.

### 3. REMARQUES PREALABLES

Un certain nombre de remarques préalables s'imposent :

1. Ce travail de synthèse et de prospective s'appuie sur les travaux d'un certain nombre de Sociétés d'Etudes . Avec l'appui de la D.G.B.D.E. (INSRE), ces Sociétés d'Etudes ont traité des masses d'informations -elles ont d'ailleurs contribué à collecter les informations relatives à la période la plus récente- concernant diverses dimensions de l'activité des entreprises relevant des diverses filières. Ce traitement des informations n'est pas terminé au moment où nous écrivons ce rapport de synthèse, et les études de filières contiennent encore de nombreuses lacunes et imperfections, voire d'incohérences. Nous ne pouvons évidemment pallier ces lacunes et sommes obligés de nous appuyer sur ces données imparfaites, mais complétées par ailleurs.
3. Ce travail s'appuie également, d'une part sur l'expérience passée et accumulée des auteurs de ce rapport mais aussi d'autre part sur les apports disparates mais précieux de nombreux autres organismes. Si les contributions d'autres organismes auraient pu -à la condition d'être plus systématiquement organisées et sollicitées- être plus importantes encore, ce rapport a néanmoins pu bénéficier d'apports et de contacts très divers et, le plus souvent, très riches.
4. Ce rapport analyse la réalité du fonctionnement du système industriel Malgache et les perspectives de son développement, dans le cadre du régime économique (de la "Charte") établi. En d'autres termes, il ne peut en aucune manière s'agir de s'interroger sur les principes d'organisation et de fonctionnement du système économique Malgache ou sur les "règles du jeu". Ces principes et règles du jeu étant ce qu'ils sont, il s'agit de s'interroger sur les modalités de réalisation des objectifs et de proposer des voies de développement.
5. Ce rapport vise donc à éclairer des voies d'action stratégique, sans évidemment avoir à se prononcer ni sur des échelles de valeur ni sur des options politiques. Il doit être bien clair que le rôle de

ce rapport est d'identifier des cheminements possibles et non de faire des choix. En la matière nous faisons reposer l'analyse et, en particulier la définition des scénarios, sur les options explicites des instances compétentes.

6. Ces précisions -importantes- étant faites, il faut néanmoins apporter quelques nuances. Toute le monde sait qu'aucune analyse de ce type ne peut être véritablement neutre, et que, par conséquent, nous sommes nécessairement amenés à évaluer les principes de fonctionnement adoptés. Nous ne pouvons nous abstenir d'une appréciation, ne serait-ce que très générale, des degrés d'adaptation de ces principes comme de la validité des options adoptées, dans les circonstances données de temps et de lieu, qui sont celles de Madagascar. Ces options sont de toute manière définies de manière suffisamment générale -en particulier sans système de pondération explicite pour que les degrés de liberté deviennent très élevés dans les choix particuliers à opérer.
7. Il est également important de souligner que si nous ne voulons en aucune manière nous substituer aux autorités Malgaches en ce qui concerne les principes et options de base, pour la même raison, il ne nous revient pas d'assumer un rôle qui n'est pas le nôtre, à savoir d'élaborer des scénarios qui préciseraient le détail du contenu et des formes des diverses activités à développer. Ceci n'est en effet possible, ici aussi, que moyennant un certain nombre de choix qui ne sont pas de notre ressort. Ceci dit, nous suggérerons dans notre rapport un certain nombre d'orientations suffisamment précises pour permettre la définition de stratégies possibles.
8. Il faut enfin préciser que ce rapport ne concerne par comme tel, les actions et procédures de réhabilitation. La raison en est simple : le débat sur la réhabilitation comme les procédures et décisions de réhabilitation sont, pour autant que nous puissions en juger, déjà très avancées et de nombreuses décisions ont déjà été prises ou sont sur le point d'être prises. Il ne nous paraît pas souhaitable d'interférer aujourd'hui avec des procédures et des décisions auxquelles nous n'avons pas été mêlés.

Ceci dit, le processus n'est pas terminé et, de ce point de vue, nous voudrions faire les deux suggestions suivantes :

- dans la mesure où on ne fait évidemment pas de la réhabilitation pour la réhabilitation, force est d'évaluer les coûts et avantages de la réhabilitation dans chaque cas particulier, mais sur la base de critères permettant d'apprécier l'intérêt de la réhabilitation par rapport aux options ou à la stratégie adoptée. Notre analyse des structures industrielles, y compris de branches et entreprises particulières, suggère que, dans de nombreux cas, la réhabilitation ne semble pas justifiée, en termes de coûts-avantages (surtout en termes de coûts-avantages alternatifs, c'est-à-dire par rapport aux utilisations alternatives des ressources nécessaires). Ceci tient, selon les cas, aux "coûts" excessifs de remise en état de marche (au-delà de certains seuils, il est préférable de repenser la fonction industrielle, la conception, la taille ... de l'unité de production) ou à des "avantages" trop précaires ou incertains, du fait d'erreurs initiales de conception ou d'une inadaptation à des données nouvelles.
  
- Compte-tenu de cette nécessité de l'évaluation des coûts-avantages, il est possible, surtout en ce qui concerne l'appréciation de l'intérêt que présente la réhabilitation, d'utiliser l'analyse prospective contenue dans ce rapport, comme système de référence. L'objectif de ce rapport est en effet d'identifier des voies prioritaires de développement, du point de vue de l'allocation des ressources.

PREMIERE PARTIE

---

LE CONTEXTE MACRO-ECONOMIQUE

---



Bien que ce ne soit pas directement l'objet de ce rapport, il est nécessaire de situer, ne serait-ce que succinctement, le contexte macro-économique dans lequel s'inscrit l'évolution du système industriel Malgache.

Ce contexte est fait des éléments suivants :

- la croissance lente et en fait insuffisante (par rapport à la croissance démographique) des années 1970 ;
- le "boom" des investissements de 1979 et la crise déclenchée dès 1980 ;
- les politiques restrictives et le rééquilibrage vers le bas, de 1983 à 1985.

Après un bref examen de ces aspects, quelques éléments d'interprétation et commentaires suivront.

### 1.1. LES PRINCIPALES EVOLUTIONS INTERVENUES

#### 1.1.1. La croissance lente des années 1970

Partant d'un niveau de développement, et en particulier d'industrialisation, très faible en début de période, Madagascar n'a connu, pour l'ensemble des années 1970, qu'une croissance très faible : on estime le rythme de croissance moyen de l'industrie à 1 % - l'essentiel de cette croissance, en elle-même très faible, sera gommé par la suite - et du PIB à 0,3 % pour la décennie des années 1970.

Ceci par rapport à un taux de croissance démographique de l'ordre de 2,5 % : ce qui signifie évidemment que le PIB comme le produit industriel ont crû sensiblement moins vite que la population.

Ce type d'évolution n'est pas propre à Madagascar. Dans la catégorie des pays dits à faible revenu, nombre de pays (en particulier du continent Africain au Sud du Sahara) ont connu une évolution similaire : une croissance industrielle lente dans les années 1970 (voire négative de 1975 à 1980 : - 0,2 % par an, d'après la Banque Mondiale), et une croissance négative du PIB par habitant.

Cette similitude ne doit cependant pas cacher les différences : il n'en reste pas moins en effet que Madagascar a le triste privilège d'avoir connu l'une des décroissances les plus fortes du PIB par tête, le taux de croissance de la population ayant été supérieur de plus de 2 % par an à celui du PIB.

Sur l'ensemble de la période 1960 à 1980, c'est en moyenne au rythme de - 0,5 % par an que le PIB par tête se sera dégradé (1).

Par contre, il faut souligner que, si dans l'ensemble des pays à faible revenu, la croissance industrielle avait été dans les années 1970, plus faible que la croissance globale (3,6 % contre 4,6 %), il n'en était pas de même à Madagascar : dans ce cas, le taux de croissance de l'industrie était supérieur à celui du PIB, mais ces deux taux se situaient à des niveaux inférieurs à 1 % par an. En fait, cela ne signifie-t-il pas dans tous les cas que l'industrie, en raison même de son faible développement, n'a pas pu jouer un rôle moteur ?

Il faut souligner deux particularités de Madagascar durant cette période :

- Alors que dans l'ensemble de ces pays à faible revenu (2), le PIB a, dans les années 1970, crû (au rythme de 3,5 % par an) plus vite que la population active (+ 2,3 % par an), c'est l'inverse que l'on a observé à Madagascar : le PIB a crû au rythme de 0,3 % par an, la population active a crû au rythme de 2,0 % par an. Ceci reflète une dégradation progressive et sensible de la productivité (du travail). Compte-tenu du fait que l'emploi industriel a crû plus rapidement que la population active totale, la baisse de la productivité du travail affectait également l'industrie.

-----  
(1) Il ne s'agit évidemment que du PIB, dont on connaît les limites importantes, en particulier dans une économie isolée et où les phénomènes d'auto-subsistance et les activités informelles peuvent être très importantes.

(2) Il s'agit des pays à faible revenu, hors Chine et Inde.

- Par rapport à l'ensemble de ces pays à faible revenu, Madagascar a enregistré une baisse beaucoup plus forte de ses termes d'échange, sans doute de l'ordre de 10 à 15 % sur l'ensemble des années 1970 (1).

Ceci signifie en fait deux choses :

- . d'une part que la productivité dans l'ensemble de l'économie déclinait progressivement ;
- . d'autre part, qu'au travers des relations étrangères, s'opérait une déperdition du PIB.

En d'autres termes, l'économie Malgache dégageait de moins en moins de surplus, tandis qu'une partie croissante des surplus était perdue à l'extérieur.

#### 1.1.2. Le "boom" des investissements de 1979 et la crise enclenchée dès 1981

Compte-tenu de cette anémie générale du processus de croissance et compte-tenu du bon niveau des équilibres intérieurs et extérieurs, la nouvelle stratégie, dite des investissements à outrance, qui fut mise en oeuvre à partir de 1978, a rapidement conduit le pays dans une impasse. L'accroissement des investissements (+ 75 % en 1979), des importations (+ 38 % en volume en 1979), des emprunts extérieurs (les dettes à moyen et long terme passant de 57,6 millions de \$ US en 1978 à 302 mio en 1979 et 354 mio en 1980) et des dépenses publiques (passées de 117,6 Mrd FMG en 1978 à 182,4 Mrd FMG en 1979 et 230,5 Mrd FMG en 1980) devait rapidement entraîner des déséquilibres considérables :

- l'inflation : le taux d'inflation s'élève rapidement, passant de 7 % en 1978 à 14,5 % en 1979, puis 20 % en 1980 ;
- le déficit public : ce déficit passe de 20,6 Mrd FMG (4,1 % du PIB) en 1978 à 69,9 Mrd FMG en 1979 et 114,5 Mrd FMG (16,5 % du PIB) en 1980 ;
- le déficit de la balance des biens et services : compte-tenu d'une baisse malencontreuse des exportations, le déficit passe de - 113,3 mio \$ US en 1978 à - 433,4 mio de \$ US en 1979 et - 550,9 mio de \$ US en 1980 ;

---

(1) Sur l'ensemble de la période 1960-80, Madagascar aura subi une dégradation de ses termes d'échanges de l'ordre de 40 %, alors qu'elle aura été de l'ordre de 20 % pour les autres pays.

- le déficit de la balance courante : qui passe parallèlement de 113,9 mio de \$ US à - 441,4 et - 591,1 mio de \$ US ;
- le service de la dette : passant de 0,6 % du PNB et 4,2 % des exportations en 1978 à 1,2 % du PIB et 6,7 % des exportations en 1979, et 1,8 % du PIB et 7,4 % des exportations en 1980.

Et, du fait de leur ampleur, ces déséquilibres ont rapidement bloqué le système, ce blocage se traduisant par une chute profonde de l'activité en 1981.

Les baisses d'activité et de revenus ont été considérables (1), soit en volume :

- pour les investissements : - 30 %
- pour les investissements en matériel de transport : - 33 %
- pour le PIB : - 9 %
- pour l'activité industrielle : - 23 %
- pour les exportations : - 23 %
- pour les importations : - 36 % (2).

Ainsi qu'il apparaît clairement dans les chiffres, c'est l'industrie qui subit le plus lourdement les effets de la crise : c'est là en effet qu'en raison du degré de dépendance, les effets de blocage du système sont les plus nets.

De tout ceci, il ressort assez clairement que la stratégie de l'investissement à tout prix, y compris en utilisant la capacité d'emprunt extérieur du pays, en vue de forcer le développement, s'est heurté à des contraintes très étroites. Si la baisse des exportations en 1979 (3) a contribué aux déséquilibres, la stratégie s'est heurtée d'une part à la faiblesse de la capacité d'absorption liée à ce qui a été

-----  
(1) Ces baisses s'entendent évidemment par rapport aux niveaux élevés de 1979-80.

(2) Cette baisse des importations en volume en 1981 va évidemment avoir des conséquences importantes sur l'activité, du fait de la pénurie de pièces et intrants. En attendant, cette baisse en volume est accompagnée d'un accroissement des importations en valeur, en partie en raison de la poursuite des importations de biens d'équipement, mais surtout en raison de plus du doublement de la facture énergétique.

(3) Les exportations sont passées de 87,2 Mrd FMG en 1978 à 83,3 Mrd FMG en 1979.

dit précédemment du faible niveau de développement antérieur et d'autre part, à l'état d'extrême dépendance extérieure, tel que les effets multiplicateurs de l'investissement se sont essentiellement manifestés par le gonflement des importations (1), y compris avec des retards dans le temps (2).

Alors qu'en 1977, les importations représentaient 103 % des exportations -c'est-à-dire que la balance commerciale était pratiquement équilibrée- les importations se situent à 187 % des exportations en 1981.

Cette crise de 1980-82 a non seulement gommé la faible croissance de la période antérieure, mais fortement amputé les produits et revenus. En ce qui concerne les productions industrielles, on estime qu'elles ne se situent globalement qu'aux environs des 8/10 des niveaux de 1979 (3).

Ceci permet de souligner le fait, indiqué précédemment, que le système industriel a subi la crise de plein fouet, en réalité beaucoup plus que les autres activités. Et la position relative de l'industrie s'est dégradée davantage encore en francs courants qu'en volume. On constate en effet, en ce qui concerne les composantes du PIB, par origine, que de forts déplacements de Valeur Ajoutée ont été opérés au détriment de l'industrie. Si le secteur primaire a également été défavorisé, le secteur tertiaire a d'une certaine manière réussi à tirer son épingle du jeu.

### 1.1.3. Les politiques restrictives et le rééquilibrage vers le bas de 1983 à 1985

Les blocages dont il est question ci-dessus et les politiques restrictives aussitôt mises en oeuvre en vue de réduire les déséquilibres ont, depuis, entraîné un certain rééquilibrage, mais ce rééquilibrage s'opère vers le bas.

-----  
(1) Les importations étaient passées de 99,6 Mrd FMG en 1978 à 135,3 Mrd FMG en 1979, les importations de biens d'équipement passant de 26,9 à 42,3 Mrd FMG et parmi ceux-ci le matériel de transport de 5,1 à 21,4 Mrd FMG.

(2) Les importations de biens d'équipement, après une baisse de 13 % en 1980, dépassent le niveau de 1979 en 1981 et se situent toujours à ce niveau en 1982.

(3) Il ne s'agit évidemment que d'un ordre de grandeur.

Il faut souligner en particulier la réduction des tensions sur le double plan des finances extérieures et des finances publiques. Le déficit public a été ramené de 16,5 % du PIB en 1980 à 4,5 % en 1983.

A cet égard, les conditions exceptionnelles obtenues par Madagascar sur le plan du financement extérieur ont évidemment joué un rôle important. Les conditions imposées en matière de politique économique et financière ont cependant également contribué à la sévérité des corrections opérées à la baisse.

Ce rééquilibrage s'opère en effet à des niveaux très inférieurs d'activité et de revenus. Le processus comporte en effet un certain nombre de mécanismes cumulatifs à la baisse qui n'ont pas encore épuisé leurs effets.

Il s'agit tout d'abord des importations. Alors que les restrictions obligeaient à réduire les importations, celles-ci continuaient en fait à augmenter en raison des effets multiplicateurs, dilués dans le temps du boom des investissements en 1979. Ceci obligeait à être encore plus restrictif en ce qui concerne les importations. Compte-tenu de la dépendance extérieure, ceci devait rapidement affecter l'offre et par là les exportations, obligeant à encore davantage de restrictions, limitant davantage les importations et les exportations.

Il s'agit ensuite de la dévaluation de la monnaie -le taux nominal a été réduit de l'ordre de 40 % du début 1982 à mi-1984- qui a évidemment eu pour effet de renchérir les importations nécessaires sans avoir d'effet stimulant sur les exportations, et par là de contribuer à la détérioration de la balance commerciale, conduisant à de nouvelles mesures restrictives.

Il s'agit enfin de la spirale de baisse résultant des effets de revenus. La baisse de l'activité se traduit par des baisses de revenus qui,

depuis 1984, affectent la demande dont la baisse rejaillit sur les niveaux d'activités (1).

Compte-tenu de ce rééquilibrage, il est vrai à des niveaux d'activité et de revenu inférieurs, et compte-tenu des possibilités ouvertes depuis 1984 (et effectives depuis 1985) en matière d'importations (de pièces et intrants), l'impression qui se dégage est celle d'une stabilisation (en 1983), et même d'une légère reprise (en 1984). La croissance du PIB en volume est estimée à 0,9 % en 1983 et 2,1 % en 1984.

En-deçà cependant de cette évolution globale, les choses paraissent moins claires, en particulier dans le domaine industriel. Certaines sources suggèrent que l'activité industrielle aurait suivi le même mouvement : stabilisation en 1983 et relèvement en 1984. L'image la plus vraisemblable de cette évolution est cependant celle d'une nouvelle dégradation en 1984 : si l'industrie semble avoir quelque peu gagné en prix, par contre son activité en volume aurait encore baissé.

La baisse de la production est en partie liée, ainsi qu'il est dit ci-dessus, à la baisse des revenus et de la demande. Sans doute les baisses des productions industrielles sont-elles supérieures aux baisses du revenu national. Mais il faut à cet égard tenir compte de l'effet de paupérisation (la baisse dramatique du revenu par tête) sur la structure de la demande, qui en accroissant fortement la part de l'ali-

---

(1) Dès Mars 1984, dans notre rapport intitulé "Madagascar : La gestion du système des prix industriels", nous notions que "Depuis, les rapports de l'offre et de la demande se sont dans une large mesure inversés. La réduction intervenue des pouvoirs d'achat et la réduction correspondante de la circulation monétaire -qui a été épongée en Août 1983- ont tendu et tendent à réduire la demande. En d'autres termes, l'offre fortement réduite -par rapport aux niveaux de 1979- est en passe de devenir excédentaire par rapport à la demande". Ce phénomène est devenu très apparent en 1985.

mentation dans les budgets des consommateurs, réduit d'autant les pouvoirs d'achat disponibles pour les autres consommations (1).

Peut-être cependant la baisse intervenue (sur la base 1978 = 100, l'indice de la production industrielle serait à 72 en 1984) est-elle exagérée. Il pourrait en être ainsi si les productions effectivement supérieures ne sont pas enregistrées parce qu'écoulées sur le marché noir. On ne possède cependant, par définition, aucune donnée permettant d'étayer cette interprétation, même si l'on croit savoir que les flux échangés sur le marché noir sont effectivement importants et sont vraisemblablement alimentés, au moins en partie, par des productions domestiques.

#### 1.2. Le fonctionnement et le développement du système industriel Malgache

Il est important de préciser un certain nombre d'aspects des problèmes relatifs au fonctionnement et au développement du système industriel Malgache.

On indiquera tout d'abord quelques caractéristiques spécifiques de ce système industriel Malgache, qui en affectent de manière significative les conditions de fonctionnement et de développement. On présentera ensuite des éléments d'interprétations concernant la crise que traverse l'économie, et plus particulièrement l'industrie Malgache. Enfin, seront développés des commentaires relatifs à la remise en cause du modèle de développement et aux exigences d'un modèle davantage endogénéisé et intégré.

-----  
(1) En ce domaine également l'évolution a confirmé l'analyse faite au début de 1984. "Face à la réduction des pouvoirs d'achat, non seulement l'action inversée de la "loi d'Engel" tend à jouer -les dépenses alimentaires les plus incompressibles tendent à se maintenir à l'intérieur d'un budget en diminution : elles voient donc leur part augmenter -mais certains signes suggèrent également l'action de la "loi de KING". Lorsque l'alimentation de base -en l'occurrence le riz- occupe une place importante dans le budget de base de la population, le renchérissement du prix du riz a un effet important de réduction du pouvoir d'achat, qui oblige le consommateur à renoncer aux autres consommations et, pour compenser cela, à augmenter sa consommation de riz. Cela signifie que non seulement la part de l'alimentation de base croît dans le budget (loi d'Engel), mais que la consommation de riz tend à augmenter par tête d'habitant (loi de KING)".



### 1.2.1. Quelques caractéristiques spécifiques du système industriel Malgache

Il s'agit ici de souligner quelques-unes des caractéristiques spécifiques. Elles sont généralement bien connues, mais il importe néanmoins de les rappeler et de les préciser afin qu'il en soit dûment tenu compte par la suite. Trop souvent en effet, l'on omet de tenir compte explicitement de ces caractéristiques, lorsque, à partir de l'analyse des conditions et contraintes existantes, on en vient à définir les voies et moyens du développement industriel.

Les caractéristiques soulignées ci-dessous sont :

- le faible niveau du développement industriel
- l'absence de processus d'accumulation
- les dépendances multiples
- l'importance des industries de biens de consommation
- l'importance du complexe agro-alimentaire
- la faiblesse des pressions concurrentielles.

#### A. Le faible niveau du développement industriel de Madagascar

Il peut paraître banal de souligner que le niveau de développement industriel atteint à Madagascar est très faible. La part de l'industrie dans le PIB (15,6 % en FMG courant et 14,7 % en prix constants de 1970) comme le niveau de la VA manufacturière par tête (1) ne constituent-ils pas des indicateurs suffisamment clairs à cet égard ?

Il est néanmoins nécessaire de souligner cette faiblesse du développement industriel car elle entraîne toute une série de caractéristiques de fonctionnement (dépendance, insuffisance des relations interindustrielles, niveau relativement bas de maîtrise technologique, capacité d'absorption limitée...).

-----  
(1) Selon les estimations de l'ONUDI, la VA manufacturière par tête était en 1981, de 21 US \$ (au prix de 1975), soit 100 fois moins qu'en France par exemple, l'écart étant beaucoup plus important qu'entre les niveaux des salaires minima, du fait des stocks de capital accumulés dans le cas de la France.

Il faut en particulier, au-delà de ce qui est dit ci-dessus du faible niveau de la VA industrielle, souligner la faiblesse des ressources dont disposent (sauf exception) les entreprises et l'insuffisance des relations interindustrielles.

Les ressources disponibles sont faibles tant en quantité qu'en qualité, qu'il s'agisse des ressources humaines (qualification, expériences acquises...), des ressources technologiques et techniques ou des ressources financières. Les stocks de capital accumulés sont le plus souvent dérisoires. Les capacités d'absorption et de réaction comme les capacités de production sont faibles. Par ailleurs, les relations interindustrielles sont extrêmement réduites, parfois inexistantes : les unités sont dispersées, fortement extraverties et concentrées dans la production de biens de consommation finale.

Tout ceci revient à dire que fait défaut une certaine densité minimale d'activités et de relations (1).

C'est donc un système industriel aux capacités d'absorption faibles qui a subi la stratégie d'investissement à outrance de 1979 sans arriver à en bénéficier réellement.

#### B. L'absence de processus d'accumulation

Indépendamment de ce qui a été dit précédemment du faible taux de croissance de la VA industrielle dans les années 1970, les données disponibles suggèrent en fait qu'aucun processus d'accumulation n'a réussi à se développer.

Il est difficile, en l'état des informations disponibles, de dégager des données précises sur les enchaînements des faits et d'arriver à une image tout à fait claire de la dynamique des choses. Il semble néanmoins possible d'affirmer que, non seulement les surplus de produc-

-----  
(1) C'est-à-dire en fait qu'il n'y a pas, à proprement parler, de système industriel Malgache, dans le sens d'un ensemble organisé d'activités interdépendantes.

tivité sont devenus de plus en plus faibles, mais que même une certaine décapitalisation a eu lieu. Dans la mesure où les investissements sont tombés en-deçà des remplacements nécessaires et où la productivité du travail baissait, en raison du vieillissement du capital mais aussi pour des raisons organisationnelles, le système industriel s'anémiait en fait.

Sans doute, les productions ont-elles encore connu dans les années 1970, une certaine croissance et le système industriel a-t-il réussi à élargir quelque peu sa contribution au PIB. Ceci pouvait d'ailleurs faire illusion quant à la croissance potentielle du système. Mais fondamentalement, le système industriel semble avoir progressivement consommé une partie de son capital.

La réalité industrielle des années 1970 est sans doute celle d'un processus de désaccumulation.

C'est donc un système industriel anémié qui a subi de plein fouet la crise de 1980-82.

### C. Les dépendances multiples

L'une des principales caractéristiques de l'économie et de l'industrie Malgache est le degré très élevé de la dépendance extérieure, en ce sens non seulement que les flux extérieurs sont importants par rapport à l'activité domestique, mais que l'économie ne peut sans dommages importants se passer de ces flux extérieurs ou trouver des solutions de rechange. La crise récente a fait ressortir l'importance des conséquences et des réactions en chaîne qui résultent de cet état de dépendance.

Encore est-il nécessaire de préciser que cette dépendance est multiforme. Il existe en effet plusieurs formes de dépendances qui se conjuguent et souvent se renforcent les unes les autres.

Le premier type de dépendance, le plus connu, concerne l'alimentation. Dans un certain nombre de domaines essentiels, les productions domestiques ne permettent pas, malgré les ressources agricoles disponibles, de satisfaire les besoins. D'où la nécessité d'importer et/ou de réduire les niveaux de satisfaction des besoins.

Compte-tenu de la croissance démographique, cette dépendance alimentaire a augmenté, sauf à tenir compte plus récemment de la baisse des pouvoirs d'achat et consommations. L'objectif prioritaire d'autosatisfaction alimentaire vise évidemment à relever le défi de cette première forme de dépendance.

Le deuxième type de dépendance concerne les biens d'équipements. Celle-ci est quasi-totale. Pratiquement tous les biens d'équipement sont importés, comme, à un degré légèrement moindre, les pièces de rechange.

Si la crise récente a obligé à trouver des solutions partielles à la dépendance en matière de pièces de rechange (sans pour autant, semble-t-il, que toutes les possibilités en la matière aient été exploitées), la dépendance en matière de biens d'équipement demeure totale et en quelque sorte irréductible. La réduction de cette dernière, de toutes les manières possibles, constitue un enjeu majeur du point de vue de la définition de la stratégie du développement industriel.

Une troisième forme de dépendance concerne les intrants (matières premières et semi-produits). Dans le cas des industries agricoles et alimentaires (des principales d'entre-elles du moins), ceci rejoint la dépendance alimentaire.

Dans l'ensemble du complexe agro-alimentaire, les activités de transformation ne trouvent de relai aux insuffisances des productions agricoles (y compris forêts) que dans l'importation. Plus généralement, l'absence d'industries de biens intermédiaires, dites de base, fait dépendre l'activité industrielle des importations (devises, prix, délais...).

Un certain nombre d'indications tendent à suggérer que du fait de la crise, la dépendance en matière d'intrants importés aurait encore augmenté (sauf dans le travail des métaux) (1).

---

(1) Pour autant que l'on puisse se fier aux données statistiques en ce domaine. Cette baisse semble en fait résulter principalement du fait que l'activité construction automobile, dans laquelle les intrants importés étaient importants, a quasiment disparu.

Il est cependant difficile de se faire une idée très précise à cet égard parce que plusieurs phénomènes se sont combinés dont les effets n'ont vraisemblablement pas joué dans le même sens : hausse des prix des intrants importés (en soi et du fait du changement des parités), arrêt ou ralentissement de productions en amont, réduction différente des productions dont les contenus en importations sont différenciés, tentatives plus ou moins réussies de substitution des produits domestiques à des importations devenues impossibles. Alors que les deux premiers facteurs ont joué dans le sens de l'augmentation, que le troisième a pu jouer selon le cas à la baisse ou à la hausse, le quatrième facteur a joué à la baisse de la dépendance.

Il existe une quatrième forme de dépendance, peut-être moins directement visible, mais sans doute plus fondamentale qui, tout en résultant des caractéristiques précitées, conditionne elle-même les autres formes de dépendance. Il s'agit de la dépendance en matière de modes de production (1).

Le système industriel Malgache dépend dans une très large mesure (on devrait dire de manière dominante) de l'extérieur en ce qui concerne les caractéristiques techniques et organisationnelles (par exemple la taille) des unités de production comme en ce qui concerne la conception, les critères de sélection et la réalisation des projets industriels.

Cette dépendance a deux types de conséquences. Lorsque les modes de production sont définis par imitation (et importation), les degrés d'adaptation aux conditions physiques et socio-économiques domestiques sont généralement très faibles et le plus souvent insuffisants, avec toutes les conséquences pouvant en résulter en ce qui concerne le fonctionnement et les performances des unités de production.

---

(1) Sans doute devrait-on, de manière similaire, invoquer les processus d'imitation en ce qui concerne les modes de consommation.

Par ailleurs, lorsque pour des raisons diverses, l'accès à des solutions techniques extérieures n'est pas possible, le système se trouve le plus souvent démuní, n'ayant pas développé les capacités endogènes minimales pour concevoir et mettre au point des solutions de rechange.

Les dépendances extérieures signifient que tout surplus de productivité implique des apports extérieurs, au travers desquels risque à tout moment d'être approprié tout du partie de de ces surplus.

#### D. L'importance des industries de biens de consommations

Un aspect complémentaire de cette dépendance multiforme est l'importance dominante et presque exclusive des industries dites de biens de consommation (finale), c'est-à-dire d'activités industrielles situées aux derniers stades de la transformation.

En dehors des quelques activités minières (chrome, graphite, ...) centrées sur l'exportation, et de quelques activités très limitées de transformation intermédiaire (parachimie, matériaux de construction) et de productions d'ouvrages en métaux, à partir de matières importées, l'activité industrielle de Madagascar est concentrée -à plus de 95 % (1)- dans les productions de biens de consommation finale. Madagascar représente sans doute, même parmi les pays à faible revenu, un cas extrême à cet égard.

Cette caractéristique structurelle a nécessairement des conséquences importantes du point de vue de la dynamique industrielle. Si ces activités ont généralement des exigences moindres en matière de technologie et de capital, par contre (précisément pour cette raison), les surplus de productivité sont sinon potentiellement limités, du moins plus difficiles à réaliser, à la fois pour des raisons tenant à la dépendance extérieure dont il a été question ci-dessus et pour des raisons tenant à l'organisation des processus de production.

-----  
(1) A plus de 95 %, selon les estimations de l'ONUUDI, qui paraissent cependant quelque peu excessives.

On retrouve ici ce qui a été dit de la dépendance : les industries de biens de consommation sont peu susceptibles par elles-mêmes de dégager des surplus de production, dans la mesure où ceux-ci dépendent de "détours de production", qui en fait ne relèvent plus du système productif domestique.

#### E. L'importance du complexe agro-alimentaire

Il faut également souligner l'importance des industries relevant du complexe agro-alimentaire, entendant par là toutes les transformations à partir des productions du règne végétal ou animal (1). Selon le point de vue adopté, on peut considérer que cette place est trop importante ou trop faible. Mais ceci n'a guère de sens. On peut considérer que ces industries occupent une place trop importante dans la structure industrielle Malgache, entendant par là que les autres activités industrielles sont insuffisamment développées. Mais la structure industrielle Malgache n'est pas significativement différente de celle des autres pays en voie de développement à faible revenu. On pourrait aussi bien considérer que ces industries du complexe agro-alimentaire sont insuffisamment développées. Ce qui est évidemment vrai si l'on en juge d'après le degré de dépendance extérieure en matière alimentaire.

Quoiqu'il en soit, cette importance signifie au moins deux choses importantes : d'une part, les performances industrielles de Madagascar sont très largement dépendantes des modalités de fonctionnement et des performances de ces activités du complexe agro-alimentaire ; d'autre part, les performances de ces industries sont largement dépendantes des performances en amont (au niveau agriculture, pêche, forêts) et des liaisons avec cet amont.

Ces industries du complexe agro-alimentaire représentent (en 1983) environ les 3/4 de l'activité industrielle de Madagascar : cela signifie que les 3/4 de la VA sont dégagées de la transformation d'intrants agroalimentaires, dont une fraction cependant continue d'être importée.

---

(1) Dans son sens large, ce complexe agro-alimentaire inclut donc la filière des industries textiles (du moins de la transformation des fibres naturelles).

### F. La faiblesse des pressions concurrentielles

En raison de toutes les caractéristiques physiques (éloignement des grands marchés et ensuite problèmes internes de transports et communications) et socio-économiques (en particulier le faible niveau de développement en capacités industrielles et leur dispersion), les pressions concurrentielles sont, à l'intérieur du système industriel malgache, généralement faibles, tant les pressions internes que les pressions extérieures. De ce fait, les entreprises bénéficient d'un certain degré de protection, en quelque sorte naturel.

Cependant, concentrées en aval, fortement dépendantes de l'extérieur pour leurs approvisionnements, les industries, principalement de biens de consommation, disposent de degrés de liberté limités. Ceci les incite à essayer, par tous les moyens possibles, de tirer avantage de leur marché privilégié.

Par ailleurs, le défaut de pressions concurrentielles a pour effet que les entreprises ne sont guère aguerries, ce qui ne les prédispose pas à être compétitives sur les marchés d'exportation.

#### 1.2.2. La crise de l'économie et de l'industrie Malgaches

La crise, déclenchée en 1981, a effacé, on l'a vu, les faibles croissances antérieures. Il faut très brièvement préciser un certain nombre d'aspects de cette crise.

La crise a affecté en particulier le système industriel. Alors que la stratégie des investissements à outrance n'avait que fort peu bénéficié à l'industrie Malgache, en particulier à la filière du travail des métaux (sauf en matériel de transport, dont cependant le contenu en importation était particulièrement élevé), par contre la crise a brutalement affecté l'industrie.

En d'autres termes, alors que l'effet d'entraînement a été minime, si non nul, l'effet de blocage a été immédiat et important.

-----  
(1) Selon les sources.



Ainsi qu'il a déjà été indiqué, la part de l'industrie dans le PIB (qui a lui-même fortement décliné en 1981 et qui demeure toujours très en-deçà de son niveau de 1979, en prix constants) a décliné de manière significative : l'industrie a perdu de 4 à 6 points depuis 1979 (1), ce qui est tout à fait considérable.

Ceci semble bien confirmer la fragilité du système industriel Malgache à la veille de la crise. Il s'était progressivement anémié, dans la période précédente, tandis que le modèle de développement adopté, caractérisé par son extrême dépendance, devait rapidement conduire à une série d'impasses.

Il n'est pas possible, en l'état actuel des informations et des analyses, d'aller plus loin dans l'identification des divers facteurs de différenciation des performances des entreprises et des diverses combinaisons possibles de ces facteurs. Les entreprises textiles performantes font ressortir une combinaison particulière de facteurs : continuité des investissements, formation du personnel, intégration et organisation de la filière, faible dépendance extérieure. En sens inverse, les dépendances extérieures, sous leurs diverses formes, ont toujours eu des effets négatifs importants qui n'ont été surmontés que dans de très rares cas.

Il faut distinguer les aspects réels et les aspects financiers de la crise.

La crise s'est donc traduite par une baisse brutale de l'activité. Sur le plan réel en effet, les retards et ensuite les restrictions des importations d'intrants et de pièces de rechanges, ont rapidement affecté les degrés d'utilisation possibles des capacités. La désorganisation des transports, liée aux mêmes pénuries de pièces, aggravait rapidement les problèmes, au niveau des approvisionnements en particulier.

Mais parallèlement à la baisse de l'activité, des ventes et donc des recettes, la crise a également affecté la situation financière des entreprises. Alors que la réduction, déjà antérieure, des taux d'investissement avait eu pour effet de réduire les amortissements et par là les cash flow, les entreprises, profitant en cela des bas taux d'intérêt, ont réagi dans un premier temps, en s'endettant pour faire face

-----  
(1) Selon les sources.

d'une part à des besoins accrus de financement des stocks et d'autre part aux déficits d'exploitation, sans parler ici du financement d'investissements au moyen de crédits à court terme.

La conjugaison de divers facteurs (maintien de l'emploi et de la masse salariale, blocage des prix, hausse des prix des intrants, réduction de la productivité, réduction des degrés d'utilisation des capacités...) a en effet rapidement détérioré les résultats d'exploitation.

De ce fait l'endettement des entreprises a fortement augmenté, à partir de 1979. Il est rapidement devenu en lui-même un facteur additionnel de dégradation de la situation industrielle, à partir du moment en particulier où le coût du crédit a été fortement relevé. La combinaison d'un endettement fortement accru (multiplié par 2,6 de 1979 à 1983) et de taux d'intérêt sensiblement supérieurs (pratiquement doublé au cours de la même période) s'est traduite par des charges fixes fortement accrues, dans certains cas insupportables.

Ainsi les entreprises, dont le capital fixe avait été réduit (1) du fait de taux d'investissements plus faibles, ont substitué à des actifs productifs des capitaux non productifs à rémunérer.

Ceci a parachevé le processus de décapitalisation qui s'était déjà développé dans la période précédente : pour un certain nombre d'entreprises, l'actif net est devenu fortement négatif.

Il faut également distinguer les aspects réels et les prix relatifs

Sans revenir ici sur une question mise en relief dans les analyses réalisées antérieurement (2), il faut néanmoins rappeler ici que "l'analyse du système économique Malgache oblige à constater que le système

- 
- (1) Si l'on fait abstraction des investissements réalisés dans de nouvelles unités créées de toute pièce (ZEREN, SUMATEX, CIMA...).
- (2) L'industrie Malgache : analyse du fonctionnement et proposition d'action (1982) et Madagascar : la gestion du système des prix industriels (1984).

productif -la sphère de la production- est défavorisé au profit des activités tertiaires -la sphère de la circulation- en termes d'appropriation des surplus, qui conditionnent la possibilité d'alimenter un processus d'accumulation".

Le tertiaire accapare à Madagascar une part exorbitante du PIB, au détriment des secteurs primaire et secondaire. L'importance du rôle des transports, du fait des contraintes physiques de Madagascar, ne permet d'expliquer qu'une partie de cette distorsion.

La libéralisation des prix intervenue depuis 1984, qui devrait permettre de corriger, au moins partiellement ces distorsions, est intervenue à un moment où, du fait de la demande déprimée, il n'était guère possible d'en tirer parti.

Les distorsions au profit du tertiaire demeurent de ce fait très importantes.

#### D. L'industrie ne dégage plus guère de surplus

Il a été question de la baisse des surplus de productivité : la productivité du travail avait tendance à baisser dans les années 1970, tandis que le capital n'était plus que partiellement remplacé.

Par rapport à cette baisse du surplus des productivités, la question est de savoir si des surplus nouveaux ou financiers ont été et sont encore dégagés de l'activité industrielle.

La réponse est sans doute négative, si l'on tient compte de tout ce qui a été dit précédemment :

- les surplus de productivité sont devenus nuls, voire négatifs ;
- les prix relatifs ne sont pas favorables aux activités industrielles ;
- les entreprises n'ont pas renouvelé entièrement leurs actifs productifs : les surplus financiers correspondaient à un désinvestissement ;
- les prélèvements fiscaux sur l'industrie ne sont pas très élevés : il n'y a donc pas par là transfert de surplus éventuels ;

- si des surplus existaient encore, les charges de l'endettement qui n'est pas lié à des actifs productifs, suffiraient à les absorber ;
- les gros investissements réalisés dans les nouvelles unités ont été financés par des apports extérieurs au système industriel. De plus, compte-tenu des faibles degrés d'utilisation de nombre de ces unités, la productivité du capital est devenue fortement négative.

Cela semble bien signifier que l'industrie ne dégage aucun surplus. Il faut toutefois apporter deux types de nuances. D'abord ceci n'est vrai que globalement et n'est pas nécessairement vrai pour toutes les filières et surtout pour toutes les entreprises. Quelques entreprises dégagent en effet des résultats d'exploitation significatifs. Ensuite, ceci concerne l'activité industrielle proprement dite. Cela ne signifie donc pas que des surplus dégagés ailleurs (par exemple dans certaines activités tertiaires) ne puissent s'investir dans les activités industrielles, à supposer que les conditions de leur rentabilisation puissent être réunies.

### 1.2.3. La remise en cause du modèle de développement industriel

#### Une remise en cause inévitable

Comme toute crise, la crise que traverse Madagascar depuis 1981 remet nécessairement en cause certains aspects du modèle de développement industriel, et du modèle économique en général. Certains de ces aspects sont relativement évidents : n'est-il pas évident par exemple que la crise met en lumière tous les inconvénients et coûts exorbitants de l'état de dépendance ? Ou encore que l'approche du développement industriel par projets isolés, non intégrés dans un réseau de relations organisées et non articulés sur un environnement porteur, a rapidement montré ses limites ? et ainsi de suite.

Sans doute les avis divergent-ils quant aux facteurs explicatifs de la crise ou quant aux diverses responsabilités : celles de l'"extérieur", celles du modèle hérité du passé, celles des contraintes physiques, celles de la faiblesse des ressources, celles de la gestion publique et des modes d'organisation...

Il est évidemment important d'arriver à identifier ces causes et responsabilités, afin de ne pas reproduire les mêmes erreurs dans l'avenir. Mais quoiqu'il en soit, le modèle est nécessairement remis en cause.

Par ailleurs, cette crise doit être "digérée" : il s'agit de rétablir un certain nombre d'équilibres macro-économiques essentiels. Sans doute les modalités de cette gestion peuvent-elles là aussi varier et les avis diverger quant aux conséquences économiques et sociales.

Mais cette gestion de la crise est indispensable. Dans le cas de Madagascar, il semble évident que des progrès significatifs ont été accomplis dans la voie du rétablissement. Il est non moins clair que les conséquences économiques et sociales sont dramatiques.

La situation actuelle semble bien être caractérisée par la stabilisation en cours, à des niveaux très inférieurs d'activité et de revenus. Si l'activité industrielle semble stabilisée et susceptible de connaître quelques progrès, on manque encore de recul et de données pour apprécier l'ampleur des dégâts causés par la crise en termes d'une part de pertes et coûts subis et d'autre part de réductions d'actifs et de capacités productives.

Les procédures et projets de réhabilitation ont précisément pour objet de restaurer des niveaux de capacités antérieurs.

Au-delà cependant de la transition que représente cette gestion des déséquilibres et au-delà de la réparation des dégâts les plus évidents et de la remise en état et en route des appareils de production, il s'agit, plus fondamentalement d'essayer de définir et de mettre en cause un modèle et une stratégie de développement industriel renouvelés, dans le cadre desquels pourront s'inscrire des investissements de plus grande ampleur, lorsque les principaux effets de la crise auront été gommés et qu'en particulier les capacités de financement auront été rétablies.

L'enjeu est évidemment décisif : la remise en cause du modèle de développement doit permettre de définir dans quelles voies et selon quelles

modalités un authentique processus de développement industriel peut être enclenché à Madagascar.

La nécessité d'un modèle de développement adapté

Il est évidemment banal de dire que le modèle, pour avoir des chances d'être opérationnel, doit être adapté aux spécificités de Madagascar. C'est néanmoins de là qu'il faut partir, car cette vérité première paraît trop souvent négligée.

Il s'agit d'adapter le modèle de développement industriel, de manière explicite, aux réalités malgaches, c'est-à-dire :

- aux réalités et options socio-politiques : la place et le rôle de l'Etat, les structures sociales, les niveaux de solidarité, les réalités régionales... Sans doute y a-t-il inévitablement interaction entre ces réalités et options socio-politiques et les exigences de fonctionnement des systèmes productifs, de répartition des revenus et de satisfaction des besoins. Par ailleurs, l'expérience, y compris à l'étranger, peut conduire à infléchir certaines options ou règles de jeu. Mais force est de tenir compte de ces réalités socio-politiques.
- aux spécificités physiques, en particulier à l'éloignement de Madagascar des grands marchés et aux contraintes physiques en matière de transport. Quels que soient les investissements réalisés dans le domaine des transports, ceux-ci continueront de toute manière à constituer un goulot d'étranglement, à affecter les approvisionnements et les productivités, à grever l'industrie de coûts élevés. De même, l'éloignement se traduira toujours par des délais et des coûts d'acheminement supplémentaires.
- aux réalités socio-économiques, et en particulier au niveau de développement actuel : c'est-à-dire à l'état des ressources humaines, sociales, financières, technologiques, et à la nécessité de développer, de mobiliser et d'utiliser rationnellement ces ressources.
- enfin, en l'absence d'un principe structurel ou régulateur spontané, à la nécessité de combler, par voie organisationnelle, les lacunes et faiblesses structurelles du système industriel.

### L'endogénéisation requise du développement industriel

Après tout ce qui a été dit des diverses formes de dépendance et des conséquences extrêmes qui en résultent, n'est-il pas évident que le modèle de développement doit être redéfini dans le sens d'une endogénéisation systématique des voies et moyens du développement industriel ?

Ceci aussi est assez banal, du moins au niveau des principes.

Mais il s'agit précisément de concevoir et définir une stratégie industrielle qui intègre de manière formelle des critères et procédures d'endogénéisation. On sait que, dans le cadre d'une situation de dépendance donnée, les contraintes de court terme non seulement ne permettent pas d'échapper aux dépendances, mais tendent à les renforcer. L'endogénéisation n'est possible que dans une perspective à moyen voire à long terme. Elle doit donc constituer une composante explicite de la stratégie.

L'endogénéisation, visant à réduire la dépendance sous ses diverses formes, doit concerner toutes les dimensions des structures et du fonctionnement du système industriel. Elle doit concerner :

- les choix des activités à développer par priorité (auto-suffisance alimentaire, valorisation de ressources domestiques, substitution à l'importation) ;
- les modes de production, en particulier les techniques de production et biens d'équipement (capacités de maîtrise, d'entretien et de réparation, capacité de reproduction partielle, intensité de travail...) ;
- les formes d'organisation : les tailles des unités de production, les relations interentreprises, les responsabilités et sanctions, le rôle des prix... ;
- les cheminements : c'est-à-dire les étapes successives à franchir, en fonction de possibilités et exigences propres.

### Une approche intégrée

Il faut mettre enfin l'accent sur la nécessité de définir et de mettre en oeuvre une approche intégrée du développement industriel. Compte-tenu des caractéristiques structurelles du système industriel Malgache,

il faut, en vue de relever les niveaux de productivité globale du système et des unités de production, passer d'une approche qui considère les unités de production en elles-mêmes, juxtaposées les unes à côté des autres, à une approche qui mette l'accent sur l'intégration de ces unités dans un environnement physique, économique et social et par voie de conséquence sur la nécessité de prendre en considération et, le cas échéant d'organiser, l'ensemble des relations qui rattache l'unité fonctionnellement à cet environnement.



DEUXIEME PARTIE

---

EVOLUTION ET CARACTERISTIQUES DES PRINCIPALES FILIERES INDUSTRIELLES

---

2.1. LA FILIERE DES INDUSTRIES TEXTILES.

Regroupant des activités de production des fibres (coton, soie, sisal, paka, raphia), des activités de transformation des fibres (filature) et des filés (tissage et bonneterie) ou des tissus (confection), la filière textile constitue un ensemble cohérent et organisé, l'une des bases, aux côtés des industries agro-alimentaires du développement industriel malgache. Avec 85 unités de production recensées, auxquelles s'ajoutent les petites entreprises artisanales du tissage et de la confection ; près de 15000 salariés représentant plus de 20 % de l'emploi industriel, auxquels s'ajoutent 9000 salariés de la production des fibres ; plus du tiers du chiffre d'affaire du secteur industriel ; 21 % de sa valeur ajoutée (hors BTP) et 2,6 % du PIB, la filière occupe le centre de l'activité industrielle (1).

#### 2.1.1. Physionomie de la filière.

La filière textile regroupe trois grands ensembles d'activités : production de fibres naturelles, transformation textile proprement dite, la bonneterie et la confection. La commercialisation des produits est assurée par les entreprises elles-mêmes, par des sociétés d'Etat ou par des réseaux de grossistes et détaillants.

##### A) Les activités agricoles

-----

La production cotonnière représente la plus grande partie de l'activité. Commencée il y a une trentaine d'années dans le Nord-Ouest du pays avec la volonté de substituer une production locale aux produits d'habillement importés, la culture du coton s'est étendue au Sud à la fin des années 1960. En 1985, 30854 ha sont plantés et produisent 43599 tonnes de coton-graines avec un rendement moyen de 1377 kg/ha. Deux variétés d'origine américaine ont été adaptées aux conditions locales : l'acala, fibre longue de bonne qualité occupe 69 % des surfaces et représente 79 % de la production (2) ; le stoneville, variété plus rustique aux fibres plus courtes.

---

(1) Données 1982 tirées du rapport sectoriel, sauf part de la valeur ajoutée industrielle totale, 1984, tirée du rapport sur le Grand Tana, p.67, vol.II.

(2) Données 1984.

En fonction des types de climat et de la nature des sols, trois types de culture sont pratiquées avec une efficacité variable. La culture de décrue sur les plaines inondées du Nord et du Nord-Ouest fournit 61 % de la production de coton-graine avec un rendement variant autour de 2 tonnes à l'hectare ; elle occupe plus de 10.000 ha de superficie (1). La culture irriguée est pratiquée dans le Sud-Est sur près de 6000 ha avec un rendement de plus d'une tonne/ha ; elle fournit 18 % de la production. La culture pluviale dans les régions de Morondava, d'Arkazoabo et d'Ihosy a un rendement plus faible (974 kg/ha), mais pratiquée sur 7400 ha, elle contribue à 28 % de la production.

On distingue trois types de système d'exploitation : les régies administratives et, dans le secteur privé, les grandes et moyennes exploitations d'une part, le paysannat d'autre part. Les premières qui regroupaient les propriétés d'Etat et les fermes d'Etat ne s'étendent plus que sur 1230 ha, confiées en 1984 à des sociétés privées ou à des paysans pour leur exploitation. Les rendements y atteignent 1118 kg/ha en 1984, niveau nettement inférieur à celui de la fin des années 1970 : 1962 kg/ha en 1977.

Les grandes et moyennes exploitations, pratiquant surtout la culture de décrue, fournissent la plus grande partie de la fibre Acala et de 50 à 60 % de la production totale. Elles occupent, avec des unités dont la taille varie de 40 à 1500 ha, plus de 10.000 ha et atteignent des rendements moyens de 1967 kg/ha en 1984 (contre 2536 kg/ha en 1977), avec des pointes localisées à près de 3 tonnes/ha.

Le paysannat exploite une surface totale voisine de celle des grandes et moyennes exploitations, mais avec des rendements moyens plus faibles, de l'ordre d'une tonne/ha (1333 kg/ha en 1977). Il assure 37 % de la production totale sur de petites exploitations familiales, dominées par la culture du coton, mais le plus souvent en concurrence avec d'autres cultures vivrières. La production est alors affectée par les arbitrages rendus par les paysans en fonction de divers facteurs : besoins en produits alimentaires, prix relatifs et

---

(1) Données 1984.

délais de recouvrement des revenus, prix et facilités d'accès aux intrants, possibilités d'écoulement de la production, etc. ...

La Société HASYMA (70 % Etat, 30 % CFDT) joue un rôle essentiel dans la culture du coton : fourniture des semences et des différents intrants, service d'encadrement technique et économique, collecte et transport du coton-graine, égrenage, commercialisation de la fibre et des graines (huileries), contrôle et répartition des flux monétaires. Sa capacité de traitement est de 70.000 tonnes/an de coton-graine, dans différents centres d'égrenage dont la localisation ne correspond pas exactement aux zones de production; HASYMA se trouve ainsi à la charnière du secteur agricole de production des fibres et du secteur industriel de leur transformation : à ce titre son rôle est important dans la structuration de la filière.

Outre le coton, Madagascar produit du sisal, du paka, du raphia et de la soie et a figuré pour ces produits parmi les premiers producteurs mondiaux. La production du sisal est concentrée au Sud du pays, notamment dans la vallée la Mandrara qui tend à devenir le producteur exclusif. En 1984, la vallée produisait 11.211 tonnes après avoir atteint des niveaux nettement plus élevés : 29.468 tonnes en 1965, 23.685 tonnes en 1973. Depuis cette dernière année, le déclin de la production est régulier.

Les potentialités du pays en matière de paka sont mal connues. La plante pousse à l'état naturel au Nord et au Sud du pays et la FITIM, principal utilisateur, s'était attachée à sensibiliser le paysannat à la culture, la cueillette et la première transformation (rouissage, défibrage, lavage) du paka avant de réduire son activité. La production qui atteignait plus de 2000 tonnes/an dans les années 1960 est cependant tombée à 580 tonnes en 1984.

Le raphia pousse également à l'état naturel dans des peuplements dispersés et d'accès difficile des régions de MAJUNGA et de TOAMASINA. Sa production de l'ordre de 10.000 tonnes/an dans les années 1960 est descendue à 7800 tonnes en 1984, ce qui correspond à un niveau stable atteint dès 1974. La fibre est principalement exportée ou transformée en rabane par un artisanat local.

La soie a toujours été très utilisée à Madagascar, notamment pour la fabrication de linceuls. Le volume de la production locale (estimée de 50 à 60 tonnes/an) n'a jamais été suffisant pour justifier l'installation d'une unité industrielle. Les besoins, estimés à 120 tonnes/an, sont couverts par un complément d'importations. La culture des mûriers et l'élevage du ver à soie connaissent des difficultés liées à des problèmes d'approvisionnement, de financement (sur 3 fermes d'Etat créées en 1968, une seule reste en activité), et d'adaptation des éleveurs aux contraintes de l'élevage. Un programme récent envisage le développement de la culture du mûrier avec une aide internationale. Le tissage de la soie est artisanal et constitue pour les tisserands locaux une activité d'appoint.

#### B. L'industrie textile.

Elle constitue le coeur de filière en assurant 83 % de son chiffre d'affaire et 94 % de ses investissements (1). Fortement concentrée, elle est dominée par 4 grandes entreprises cotonnières : la Cotonnière d'Antsirabe (COTONA), la société Textile de Majunga (SOTEMA), Sud-Madagascar Textiles (SUMATEX) et la société FANAVOTANA, qui représentent 95 % de la production textile. S'ajoutent quelques petites entreprises et, un artisanat du tissage.

Les deux premières entreprises citées réunissent 90 % des capacités de production et plus des deux tiers de la main-d'oeuvre.

La COTONA est une unité de production intégrée (filature, tissage, blanchiment, teinture, impression) installée au cours des années 1950. D'abord société à capitaux privés, l'Etat malgache y a pris une participation majoritaire en 1976 (50,25 % détenus par l'Etat, la BNI et la Compagnie d'Assurances ARO). Les autres participants au capital sont la SOCOTA, société malgache intervenant dans la COTONA (dont elle assure une partie de la commercialisation des produits) et les pêcheries de NOSY-BE (27,43 %), et divers actionnaires privés malgaches et étrangers (20,86 %). Le groupe auquel appartient la COTONA contrôle également la S.A. Pêcheries de NOSY-BE (depuis 1973), la société TISMA (tissage et bonneterie, depuis 1983) et la société WICHERT S.A. (exploitation du domaine agricole de 3150 ha

---

(1) Données 1984.

de la COTONA). D'abord conçue pour le tissage et la finition, l'usine a étendu son activité à la préparation et à la filature cotonnière avec le développement de la culture locale de cette fibre. En 1970, un atelier nouveau de finition a été installé et malgré les difficultés dues aux restrictions des importations, l'équipement a continué d'être modernisé avec notamment les opérations suivantes : équipement de traitement des déchets et filature à turbines en 1981 ; 96 métiers à tisser sans navette en 1982 ; installations de battage, corderie et peignage en 1983 ; fonderie en 1985. Relativement performante, l'entreprise a traité en 1984, 6196 tonnes de fibres, utilisant à près de 90 % sa capacité installée, pour produire 46 millions de mètres de tissus divers, pour un chiffre d'affaire de 19,2 milliards FMG. L'activité a dégagé un résultat bénéficiaire de 1130 et 758 millions de FMG en 1983 et 1984, alors que les résultats de l'activité agricole récente étaient déficitaires (respectivement 195 et 323 millions de FMG).

La SOTEMA, également intégrée dans sa partie industrielle, a commencé son activité en 1969. L'Etat y détient une participation majoritaire (50,57 %) aux côtés de partenaires nationaux (3,5 %) et étrangers (45,93 %). Une seconde tranche d'installations a permis en 1972-73 de doubler la capacité de production. Elle a été suivie d'une autre extension (1977) avec 30.000 broches de filature, 700 métiers à tisser et un secteur complet de finition, un atelier de fabrication de pièces de rechange, un atelier de dessin et de photo-gravure, qui ont été implantés ou renouvelés. En 1978, la société a commencé une intégration vers l'aval avec l'adjonction d'une unité de confection et de tissage jacquard. Elle est en outre équipée pour produire des tissus de fibres synthétiques (tergal). Pour l'approvisionnement en coton, la SOTEMA a passé des accords avec des entreprises productrices ou avec le paysanat.

En 1984, 4067 salariés ont produit 39 millions de mètres de tissus ayant nécessité 3950 tonnes de fibres (90 % de la capacité installée). Le chiffre d'affaire de 16 milliards FMG est en progression alors que les résultats s'inscrivent en perte : 951 millions FMG (pour un bénéfice de 710 millions FMG en 1983).

La SUMATEX, créée en 1979, fabrique des tissus jusqu'au stade écrus, la transformation ultérieure étant sous-traitée à la SOTEMA. Celle-ci détient 41,7 % du capital de l'entreprise aux côtés de l'Etat (58,3 %). La capacité théorique de l'usine est de 2300 tonnes/an de coton-fibre et de 12,6 millions de mètres de tissus. Elle emploie plus de 1100 personnes. La situation financière de l'entreprise est catastrophique : fin 1984, la situation nette étant négative de 7.760 milliards FMG soit 3,2 fois son capital social et les seuls frais financiers de l'année s'élevaient à 2,277 milliards FMG, presque autant que le capital social. La production effective de l'année a été de 10,5 millions mètres de tissus écrus, entièrement transformés et commercialisés par la SOTEMA. L'entreprise est arrêtée depuis décembre 1985.

La production de la société anonyme FANAVOTANA, créée en 1977, a commencé en mars 1981. Destinée à la fabrication de tissus et couvertures, son capital est détenu par des actionnaires nationaux (77,87 %) ou étrangers (5,88 %), l'Etat intervenant pour 16,25 % (BNI). Constituée à partir de matériels d'occasion (année 1950), l'entreprise a des coûts de revient élevés liés en grande partie à l'immobilisation du matériel pour cause de pannes. Elle emploie 228 personnes pour une production de 180.000 m<sup>2</sup>. de tissus écrus et 441.000 kg de fils de coton.

Les autres activités textiles à Madagascar concernent la fabrication de sacs de fibres végétales (paka), de polypropylène (enduction), la fabrication de cordes, câbles et ficelles à partir du sisal. Quatre entreprises se partagent la quasi-totalité de l'activité.

La filature et tissage de Madagascar (FITIM) est une entreprise ancienne, devenue entreprise socialiste en 1979, dont le capital est entièrement détenu par l'Etat. Dotée d'un matériel ancien mais robuste, elle fabrique des sacs de paka (4289 tonnes transformées en 1975 ; 1661 en 1982 ; 455 en 1983 ; l'entreprise est en chômage technique depuis la fin 1985) pour 85 % de sa production (1.340.000 sacs en 1982), des toiles (10 % de la production) et des fils re-tors. Elle emploie (1984) près de 800 personnes. Les difficultés de l'entreprise sont liées à l'ancienneté de son matériel (entretien), à ses charges financières, et en grande partie à l'approvisionnement



en matière première. Des arbitrages rendus à la fin des années 1970 en faveur de l'importation de fibres de jute ont conduit à délaisser la fibre locale. Des problèmes de collecte et d'acheminement du paka se posent également et demandent un effort de l'entreprise en direction des paysans récoltants et de la culture industrialisée.

La société d'enduction de Madagascar (ENDUMA), société privée a été créée en 1977 pour produire de la toile enduite (bâches, simili-cuir). En 1980, une unité de production de polypropylène tissé (1 extrudeuse, 24 métiers circulaires) d'une capacité de 22000 mètres linéaires/jour a été installée, de même qu'une ligne de production de gaine polyéthylène pour sacs de grande contenance (capacité de 100 kg/heure).

La société Agricole du domaine de PECH-PEYROU (SADP) est une société privée entièrement détenue par des personnes étrangères. Elle assure la plantation et l'usinage du sisal. La société industrielle de Fort Dauphin (SIFOR), également entièrement détenue par des capitaux étrangers, assure la fabrication de ficelles, cordages, sacs, tapis, toiles et espadrilles. Le tonnage de sisal transformée, réduit à 860 tonnes en 1982, est remontée à 1300 tonnes en 1983 (75 % de ficelles, 12 % de cordages, 13 % de toile d'emballage et sacs). Un plan de relance de la production et de la transformation industrielle du sisal a été proposé en 1984 : il est orienté vers la satisfaction d'une demande étrangère (France, Allemagne, Angleterre et Réunion) et se donne un objectif de transformation de 5000 tonnes de sisal en 1986.

Globalement, la production de la sacherie a été de 5 millions de sacs en 1984, dont 1 million en fibres végétales. Elle est loin de couvrir les besoins (estimés à 12 millions de sacs/an) et est complétée par des importations, notamment de sacs de seconde main. La production de sisal, 15.000 tonnes en 1984, est exportée à l'état de fibres non transformées pour 90 % de sa quantité. La ficellerie-corderie fournit 1000 tonnes de produits, exportés dans 60 % des cas.

### C. La confection, l'habillement et la bonneterie.

A la différence de l'industrie textile proprement dite, cette partie de la filière qui transforme les filés et les tissus en produits finaux est composée de petites et moyennes entreprises. Seule la SOBOMA (bonneterie, 325 salariés), la SACM et les Ets.MANULIN (habillement, respectivement :211 et 284 salariés), la SOMACAOU (tissages couvertures, 826 salariés) et l'atelier de confection de la SOTEMA (502 salariés), constituent des établissements de taille importante. Le recensement industriel de 1984 permet d'identifier 11 entreprises de bonneterie, employant 749 personnes pour un CA de plus de 2 millions FMG .S 'y ajoutent 10 entreprises d'habillement, employant 749 salariés pour un chiffre d'affaire de 1,8 millions de FMG. Enfin, la confection d'ouvrages divers en tissus regroupe 8 entreprises ou établissements, dont la SOMACOU et la SOTEMA - confection. Le chiffre d'affaire de la sous-branche s'est élevé à 5,8 millions FMG et elle emploie 1619 salariés. Au total, les ventes du secteur atteignent en 1984 le niveau de 10 millions FMG, représentant 17 % du CA textile-confection.

#### 2.1.2. Evolution de l'activité : 1970 - 1984.

Si l'on se réfère aux indications fournies par les données des enquêtes industrielles de l'INSRE, la filière textile a fortement contribué à limiter la chute de la production industrielle malgache. Sur la base 100 en 1970, l'indice général d'évolution de la production industrielle atteignait un niveau maxima de 115,7 en 1979 et redescendait à 92,7 (estimation) en 1983.

Celui de la production des seules industries textiles en habillement (y.c. bonneterie) atteignait 150,5 la même année, niveau légèrement dépassé en 1979 seulement (151,8). Dans cet ensemble, la transformation textile proprement dite joue le rôle moteur : l'indice de production passe aux mêmes années de 100 à 174 (estimation).

## A) La production des fibres

### Le coton.

En 1970, 10 313 ha étaient cultivés en coton et assuraient une production de coton-graine de 18 714 tonnes. En 1985, les surfacesensemencées représentaient 30 854 ha et la production s'élevait à 42 500 tonnes. Cette nette progression recouvre deux éléments : de fortes variations annuelles dans les surfaces et la production ; une baisse sensible du rendement qui passe, en moyenne de 1 800 kg/ha en 1970 à 1 377 kg/ha en 1985.

Les variations des surfaces cultivées et des volumes de la production résultent du cumul de plusieurs facteurs à caractère structurel ou conjoncturel. Les mesures gouvernementales prises dans l'objectif d'une substitution accrue aux importations ont dès le début de la période favorisé le développement de la culture du coton. Plus récemment, la crise cotonnière des années 1981 - 1983 a conduit les industriels à prendre en charge une partie de la culture industrielle du coton afin de régulariser leur approvisionnement. L'augmentation des prix au producteur en 1984 - 1985 a conduit nombre de personnes à se lancer dans la spéculation cotonnière avec pour conséquence l'accroissement des superficies cultivées, notamment dans le Sud du pays, et l'augmentation de la production (55 000 tonnes prévues en 1986).

La présence d'une industrie cotonnière forte dont la capacité de traitement voisine 15 000 tonnes de coton fibre (soit 40 000 tonnes de coton graine) crée une pression au maintien des approvisionnements.

HASYMA, organisme centralisateur, permet l'approvisionnement en intrants, l'évacuation de la récolte, amène un soutien logistique et technique aux petits et moyens exploitants, assure la rémunération des facteurs de production. Ces actions apparaissent jouer un rôle essentiel dans l'accroissement des surfaces et dans l'installation des petits planteurs : l'investissement initial pour la mise en

culture est limité, surtout sur les terres non vierges ; les aides au défrichage facilitent l'extension des cultures. A l'inverse, toute difficulté dans la gestion du HASYMA comporte des risques pour les exploitants : retard de paiement (dont les effets sont limités par la gestion de comptes créditeurs pour les intrants, semences et matériels), difficultés d'évacuation du coton-graine, stockage de mauvaise condition, etc ...

L'évolution des prix relatifs du coton-graine au producteur commande une grande partie des variations. Jusqu'en 1983, le prix du coton-graine était homologué à la demande de HASYMA sur la base d'une différenciation des coûts selon le mode d'exploitation. Aux prix officiels à la production (105 Fmg/kg en 1981 et 1983) s'ajoutait la prime des filateurs (30 Fmg/kg, constante) et une subvention de 50 % sur les intrants chimiques utilisés (30 Fmg/kg, en moyenne). Les prix de 165 et 210 Fmg/kg ont ainsi été pratiqués en 1981 et 1983. A partir de 1984, les prix s'entendent net au producteur avec suppression des primes et subventions. Seuls le type de fibre et sa qualité induisent des variations : 240 Fmg en 1984 pour l'acala première qualité (moins de 5 % d'impuretés et de 4 % d'humidité) ; 225 Fmg pour le stoneville de seconde qualité. En outre, les prix aux producteurs sont calculés sur la base d'un panel de coûts de production couvrant tous les types de culture et les différentes formes d'exploitation. Les investissements et les frais d'exploitation des exploitations de grandes tailles tendent alors, malgré des rendements plus importants, à tirer les prix vers le haut. Cela au bénéfice des petits planteurs intensifs dont les frais d'exploitation se situent à des niveaux inférieurs (en 1984 les coûts globaux étaient estimés à 216,94 Fmg/kg pour le paysannat extensif (exploitation de 1 ha) ; à 186,20 Fmg/kg pour le paysannat intensif (exploitation de 1 ha) ; et à 208,21 Fmg/kg pour les grandes exploitations (400 ha), soit un écart de 11,8 % entre le paysannat intensif et la grande exploitation).

La revalorisation des prix au producteur (+ 33 % entre 1983 et 1985) a été suivie d'effets au niveau des surfaces cultivées comme de la production, permettant de couvrir par une production intérieure les besoins de l'industrie textile. Mais elle a contribué à porter le

à celui des autres pays producteurs du continent africain. Le prix à la production du coton graine s'élevait à 100 Francs CFA en 1981 - 1982 pour Madagascar, alors que le coton Tchadien était acheté à 60 Francs CFA, celui de Côte d'Ivoire à 80 Francs CFA et le Camerounais à 90 Francs CFA. Pour la campagne 1985 - 1986, le coton malgache atteint un prix de 197 Francs CFA, celui du Tchad de 100 Francs CFA (+ 66 %), celui de Côte d'Ivoire (+ 44 %) et celui du Cameroun 140 Francs CFA (+ 55%). Non seulement, le prix du coton malgache au producteur est le plus élevé du continent africain, mais son rythme de croissance est le plus rapide.

#### Le sisal.

La production sisalière de la Vallée de la Mandrare (la presque totalité de la production malgache) s'est développée au cours des années 1950 pour atteindre un maximum de 30 000 tonnes en 1965. Pendant 10 ans, le niveau est resté stable autour de 23 000 tonnes avec de faibles variations annuelles. Il baisse ensuite au rythme de 7 % l'an pour atteindre 11 211 tonnes en 1984.

Les causes de ce recul sont liées aux problèmes généraux de l'économie malgache : difficultés d'approvisionnement en intrants et pièces de rechanges, affectant particulièrement l'entretien et le repiquage des plantations. Cumulés, les retards atteignent 50 % des surfaces cultivables. Compte tenu de la demande sur le marché mondial (estimé à 500 000 tonnes/ an) et la faible importance de la production malgache, l'écoulement du sisal fibre et des produits transformés (ficellerie corderie notamment) ne devrait pas poser de gros problèmes.

#### Le paka.

Après avoir atteint le niveau de 2 980 tonnes en 1970, la production de cette fibre locale est descendue à 650 tonnes en 1974 pour se stabiliser ensuite entre 500 et 800 tonnes. Trois types de problèmes se posent à cette spéculation :

- des problèmes de collecte : récoltée dans des peuplements naturels dispersés, le paka doit être roui sur place puis transporté par les paysans vers les centres de collecte des sociétés commerciales d'Etat situés sur les seuls axes facilement accessibles à leurs moyens de transports. Ces sociétés n'envisagent la collecte de la fibre que comme activité annexe compte tenu de la faible rémunération qui en est tirée ;
- des problèmes d'intrants : la FITIM jouait un rôle voisin dans l'intention de celui de HASYMA pour la culture du coton. A partir de 1976, ce rôle s'est dégradé et la distribution des semences et intrants divers s'est ralenti, de même que les opérations d'encadrement technique et économique sont devenues irrégulières ;
- des problèmes de prix relatif : en 1981, la fibre de paka local revenait à 168 FMG/kg rendu usine alors que le jute importé était à 154 FMG/kg. La FITIM a alors substitué la jute importé au paka et les paysans progressivement remplacé la recolte du paka par des plantations de café, de coton ou de tabac plus rémunératrices. En 1982, le prix de jute importé est remonté à 198 FMG/kg et le manque de devises a conduit progressivement à l'arrêt de l'exploitation .

#### Le raphia.

Après être montée au niveau de 14.360 tonnes en 1969, la production a regressé de 9 % par an en moyenne pour atteindre 7320 tonnes en 1976. Depuis la production stagne en 7 et 8000 tonnes, les problèmes rencontrés sont les mêmes que ceux cités pour le paka :

- problèmes de collectes liés à des peuplements dispersés et à un réseau défailant assurant une collecte irrégulière ;
- les prix au producteur fixés par FARITANY, sont peu incitatifs et souvent diminués par les collecteurs dont les frais d'approche sont élevés.

B. L'industrie textile, de la bonneterie et de la confection.

-----

La contribution de l'industrie textile à l'activité industrielle est importante, son chiffre d'affaire passe de 24 milliards FMG courants en 1975 (dont 21 % pour la bonneterie confection), à 62 milliards FMG en 1984 (dont 17 % pour la bonneterie-confection) pour représenter le tiers du CA du secteur industriel (28 % en 1975). De son côté, la VA en volume passe de 4607 millions FMG en 1970 à 5738 millions FMG en 1984 (+ 24,5 %), sa part dans la VA manufacturière passant de 19,6 % à près de 37 % en 1982 (FMG courants).

L'industrie textile contribue également à la formation du capital en maintenant un niveau d'investissement voisin de 1 milliard FMG entre 1970 et 1978, puis de 2 milliards FMG au cours des années suivantes. Quelques grosses opérations (extension de la SOTEMA en 1972 et 1978 ; création de la SUMATEX en 1980-1985) contribuent à augmenter significativement mais momentanément ces niveaux. Jusqu'en 1975, plus de trois quarts de ces investissements sont financés sur fonds propres. Les crédits bancaires prennent ensuite une place croissante (26,1 % entre 1976 et 1980 ; 38 % entre 1981 et 1984) sans toutefois être jamais dominants.

Les investissements de l'activité bonneterie confection connaissent des variations plus sensibles au début des années 1970. La plus grande partie des créations et renouvellements a lieu entre 1974 et 1978 : les investissements de la branche représentent alors plus de 40% des investissements textiles, avant de retomber à un niveau bas : 126 millions FMG en 1984, correspondant à 6,1 % des investissements textiles, niveau moyen depuis 1980.

La contribution en matière d'emploi est, elle aussi notable : 9500 salariés en 1970, près de 15.000 en 1984. Simultanément la structure de la main-d'œuvre se rapproche de celle des industries textiles européennes. La part des ouvriers, nettement dominante en 1970 (91,8 % de l'effectif), diminue à partir de 1975 pour se stabiliser au niveau de 81 % entre 1979 et 1984. La part des employés, techniciens et de l'encadrement de production passe progressivement de 5,6 % en 1970, à 14,6 % en 1978, pour se stabiliser au niveau de 17%

entre 1979 et 1984. La malgachisation de l'emploi concerne l'ensemble des catégories professionnelles : en 1970, 82 % des cadres et 6 % des ouvriers étaient étrangers ; les expatriés disparaissent chez ces derniers en 1982 et en 1984 seuls 0,7 % des ETAM et 39 % des cadres étaient étrangers (dont une grande partie dans les installations les plus récentes).

Plus de 8 milliards de FMG ont été versés en salaires et appointements par l'industrie textile en 1984. En FMG constants, la masse salariale a augmenté jusqu'en 1979 (+ 81,4 % pour une croissance de l'effectif de 52,9 %) puis diminuée régulièrement pour atteindre en 1984 un niveau inférieur à celui de 1970 (-46,3 % entre ces deux dates pour une quasi-stabilité des effectifs : +1,8 %). Les salaires versés aux expatriés (0,7 % de l'effectif) représentent 12,4 % de l'ensemble des salaires de la filière.

La production de l'industrie textile a atteint les objectifs de substitution aux importations qui lui étaient donnés à l'origine. La production de tissus, de loin la principale production de la filière, a fait plus que doubler entre 1970 et 1984 pour atteindre près de 100 millions de mètres linéaires avec simultanément une part croissante de tissus grande largeur (120, 180 et 220 cm contre une production exclusivement en 90 cm au début des années 1970).

La situation est moins brillante dans le domaine de la sacherie textile pourtant activité essentielle à l'exportation et à la circulation des produits. Jusqu'en 1976, la production a fluctué autour de 4000 tonnes avant de décroître au rythme de 28 % l'an. Le marché étant estimé à 25 millions de sacs/an, dont 12 millions de sacs textiles. Le déficit est considérable : 600.000 sacs textiles ont été produits en 1984, auxquels s'ajoutent 4 millions de sacs plastiques (ENDUMA).

La production de ficelles et cordages fluctue entre 700 et 800 tonnes depuis 1970, mais a marqué une nette reprise en 1983 (897 tonnes), confirmée en 1984 (1008 tonnes).



Dans la bonneterie, la confection et les couvertures, les productions ont augmenté régulièrement jusqu'en 1981 avant de chuter brutalement pour retrouver dans de nombreux cas le niveau du début des années 1970. Parmi les causes de ce recul figurent des éléments techniques (sous-utilisation d'un parc de matériel ancien posant des problèmes de maintenance), des éléments relatifs à la matière première (qualité des fils en bonneterie, uniformité et qualité des tissus, absence de fils retors de qualité), la regression du pouvoir d'achat se traduisant par le recul des dépenses d'habillement dans le budget des ménages, la concurrence récente de produits importés (friperie) de faible coût relatif.

### 2.1.3. Les relations extérieures de la filière : une dépendance réduite.

Hormis pendant les périodes de baisse de la production de coton (1979 à 1983), l'industrie textile s'approvisionne localement en fibres de coton. Les importations de matière première sont limitées aux fibres artificielles et synthétiques (16,2 % des matières consommées en 1984 par la COTONA, la SOTEMA, la SUMATEX, la FANAVOTANA en 1984) et aux colorants et produits chimiques (24,8 % des matières consommées, le niveau élevé de 1984 étant dû à un stockage des produits).

La situation est voisine dans la ficellerie corderie, où seules les huiles d'ensimage et les colorants sont importés (16,4 % des consommations matière en 1984 pour la SADP et la SIFOR).

Dans la sacherie, la dépendance est réduite pour le travail du paka en l'absence de jute importé (17,5 % pour la FITIM en 1984), mais très forte dans la fabrication de sacherie synthétique (99,8 % pour ENDUMA de matières importées en 1984).

En bonneterie, les consommations importées (fil à coudre et fil synthétiques essentiellement) sont limitées : 19,7 % en 1984 pour la SOBOMA. L'année de référence représente cependant une année de faible activité et les consommations de synthétique sont limitées par un manque de devises. En confection et habillement les importa-

La part la plus importante des exportations textiles est occupée par les tissus de coton (72,3 % des exportations, pour une valeur de 6.2 milliards Fmg) qui ont connu une progression spectaculaire : négligeables avant 1970, elles passent à 2 500 tonnes en 1974 et 4 400 tonnes en 1984. Pour cette année, les tissus de coton deviennent le 5ème produit d'exportation après le café, la vanille, le girofle et les crevettes.

Mais ces succès apparents en tonnages cachent une opération couteuse pour la filière. Le tissu écru se valorise mal à l'exportation et les indications connues sur les prix pratiqués montrent une opération déficitaire. Un chiffrage de la COTONA en 1982 pour établir le prix moyen des tissus exportés donnant les résultats suivants pour 1 kg de tissu :

prix revient matière transformée	555 FMG
déchets compris	
main d'oeuvre et fabrication	398 FMG
prix moyen de vente	832 FMG
perte sur 1 kg de tissus exporté	121 FMG

Une autre procédure permet d'obtenir des résultats semblables. En 1983, la SOTEMA a livré (entre le 1.1 et le 16.6.83) 6 640 371 mètres de tissu à l'exportation pour un poids total de 1 092 766 kg et une valeur de 1 110 528 423 Fmg. Soit un prix moyen de 1 016 Fmg/kg. A la même époque, le prix de la fibre de coton était de 851 Fmg/kg (83,8 % du prix moyen export). Or, les matières consommées entrent pour 50% environ dans le prix de revient final du tissu, ce qui indique approximativement un prix de revient du kg de tissu de 1 276 Fmg. Dans cette hypothèse, la perte de la SOTEMA s'élèverait à 260 Fmg/kg de tissu écru exporté. Pendant la même période, l'entreprise a livré localement 7 752 287 mètres de tissu pour un poids de 1 287 098 kg et une valeur de 6 240 818 772 Fmg. Soit un prix moyen de 4 849 Fmg/kg. Même si le tissu vendu localement comporte une partie essentielle de tissu teint ou imprimé, l'écart de prix indique la perte subie par l'entreprise à l'importation.

Le développement de l'exportation se fait donc sur des produits peu valorisés et de manière déficitaire.

Cependant, la balance commerciale de la filière (solde des exportations et importations hors produits chimiques, matériels et énergie) de négative en 1970, est devenue positive en 1981, le taux de couverture s'élevant à 138,3 % en 1984 pour un excédent de 3 467 millions Fmg.

L'addition des importations de produits chimiques et colorants et des importations de biens d'équipement (1 252 millions Fmg) conduit à une balance en devise déficitaire de 2 milliards Fmg. Largement indépendante de l'extérieur quant à son fonctionnement, la filière textile est déficitaire en devises, largement à cause de l'absence de valorisation de ses exportations.

#### 2.1.4.Des performances satisfaisantes.

Malgré des variations liées à des difficultés conjoncturelles l'apport de l'industrie textile à l'activité économique malgache est considérable. En base 100 en 1979, l'indice de la production textile passe à 173 en 1984 ; celui de la bonneterie, de la confection et de l'habillement regresse à 90 après avoir atteint le niveau 131 en 1980. Ce niveau est nettement supérieur à celui de la production industrielle dans son ensemble, qui ne dépasse pas 115,7 en 1979 et retombe à 92,7 en 1983 (estimation).

La part de la VA se situe autour de 47 % du produit brut, avec de faibles variations autour de ce niveau, la part des frais de personnel dans la VA atteint le plus souvent un niveau moyen de 36 % (35,5 % en 1970 ; 35,1 % en 1984), mais subi de forte variation à la baisse (31,4 % puis 32,1 % en 1973 et 1974) ou à la hausse (plus de 39 % de 1975 à 1977 ; 40,8 % en 1979). La part de l'entreprise (résultat d'exploitation et dotation aux amortissements et provisions) décroît quant à elle régulièrement de 45,5 % de la VA en 1970 à 24,7 % en 1984. Mais les variations les plus fortes atteignent les frais financiers et les impôts et taxes versés à l'Etat. Les

premiers, maintenus à un niveau voisin de 5 % entre 1970 et 1977 (4,5 % en 1971 . 5,7 % en 1976), montent à 9,7 de la VA en 1978, à 14,8 % en 1981 et 1982, à 24,7 % en 1984. Les seconds, situés à 14 % de la VA de 1970 à 1978 (sauf en 1973 et 1974 : respectivement 20,7 et 21,9 %), commencent une ascension en 1979(16,3 %) qui les mène au niveau de 18,7 % en 1984.

Dans les industries de la bonneterie et de la confection, la part de la VA restant aux entreprises connaît de plus fortes variations : de 26,3 % en 1971 à 56,8 % en 1974 ; 30,6 % en 1979 ; 37,7 % en 1982 et 20,3 % en 1984. L'accroissement régulier des frais financiers est une des causes de ces variations (d'un niveau voisin de 9 % de la VA au début des années 1970, à près de 15 % en 1983 et 1984), sans toutefois suffire à les expliquer. Ce sont les variation de la part des frais de personnels qui jouent ce rôle : 54,4 % en 1971 ; 31,0 % en 1974 ; 45,8 % en 1979 ; 36,1 % en 1982 et 41,9 % en 1984.

Si dans le cas de l'habillement, la variation des salaires affecte directement la part de la VA affectée à l'entreprise, la relation est moins forte dans l'industrie textile proprement dite : les années où la masse salariale est proportionnellement plus élevée ne sont pas systématiquement celles où les résultats de l'entreprise sont les plus mauvais, toujours en termes relatifs. L'importance des frais financiers constitue une des limites au processus de valorisation dans l'entreprise.

Finalement, les résultats de l'exploitation textile sont satisfaisants, toujours positifs, mais regressent d'un niveau supérieur à 20 % de la VA au cours des années 1970, à un niveau inférieur à 10 % dans les années 1980. L'année 1984 est la première année où l'industrie textile enregistre un résultat d'exploitation négatif (-888 millions FMG) en grande partie dû aux difficultés de la SUMATEX (arrêtée en 1986).

La bonneterie confection, malgré ses variations d'activité, maintient au cours de la période un résultat d'exploitation positif, le plus souvent voisin de 15 % de la VA (avec des exceptions à la hausse : 42,8 % en 1974 ; ou à la baisse : 5,5 % en 1978).

Dernière indication de performance, la productivité (VA en volume/ effectifs) de l'ensemble de la filière connaît une baisse sensible : de 520.000 FMG/personne salariée à 390.000 FMG/personne entre 1971 et 1984. La raison est à chercher dans une progression des effectifs (+3,7 % l'an en moyenne) supérieure à celle de la VA en volume (+1,6 % l'an en moyenne).

#### 2.1.5. Conclusion.

Il reste à identifier les principaux facteurs de la réussite et des performances relativement bonnes de la filière textile. Remarquons d'abord que celle-ci est réellement constituée en filière : les liens avec l'amont (production des fibres) sont assurés, même si l'articulation entre les cultures et l'industrie de leur transformation pose un certain nombre de problèmes (notamment dans les fibres non cotonnières) ; la bonneterie et la confection assurent en aval la production de produits finis. Les matières premières et produits intermédiaires circulent dans la filière, assurant une cohérence remarquable.

Ensuite, cette filière est dotée d'une organisation industrielle rigoureuse, s'assouplissant vers l'aval. Si la production du coton graine est dispersée entre divers types d'exploitations, les exploitations de grande taille contrôlée directement ou indirectement par les entreprises industrielles, assurent une régularité des approvisionnements et détiennent un pouvoir suffisant de négociation, notamment en matière de prix. L'ensemble du dispositif agricole est bouclé par une société unique, HAYSMA, clé de voute du système en ce qu'elle constitue pour tous un passage obligé (monopole de l'égrenage et de la vente de coton fibre). La question est souvent posée de la justification de ce monopole. Du point de vue de la culture cotonnière et de son développement, le rôle d'agent technique, de fournisseur d'intrants, de collecteurs, de banquier, est irremplaçable pour les petits et moyens exploitants. Pour les exploitations industrielles, une adaptation aux méthodes spécifiques de culture est nécessaire, sans pour autant que le rôle d'HAYSMA soit remis en cause.

Du point de vue des industriels textiles, le problème essentiel posé par le monopole est celui du prix de coton fibre. HASYMA inclut dans son prix de revient, outre le coût des matières (prix au producteur) et des intrants, les frais d'égrenage, ses frais fixes et variables, les frais de l'aide et de l'encadrement technique assuré auprès des producteurs cotonniers. Le dispositif aboutit ainsi à faire financer une partie de l'aide à la production par les industriels textiles. Il contribue par ailleurs à situer le prix du coton non transformé à un des niveaux les plus élevés des pays producteurs des ACP.

Il reste que le dispositif fonctionne et que, conjugué avec un prix du coton graine suffisamment rémunérateur, il a permis de rétablir un niveau de production correspondant à la capacité de traitement des industries malgaches. Il n'en est pas de même pour les autres fibres textiles. Au contraire, la désorganisation de la collecte, les problèmes et d'approvisionnement en intrants et en matériels, induisent des baisses de production ou de qualité. A contrario, le dispositif régulateur fourni par HASYMA, apparaît comme manquant à ces spéculations.

Dans l'industrie textile proprement dite, bien que plus souple le dispositif organisationnel n'en apparaît pas moins essentiel à la réussite économique. Dans l'industrie cotonnière, 6 entreprises principales interviennent (COTONA, SOTEMA, SUMATEX, SOMACOU, FANAVOTANA, TISMA), mais en réalité deux ensembles dominent la COTONA (avec TISMA) et la SOTEMA (actionnaire principal avec l'Etat et transformateur distributeur unique des tissus écrus de la SUMATEX). La concurrence apparente ne s'est vraiment manifestée que pendant la période de régression de la production de coton (partage de la matière première) et semble avoir débouché sur un pacte de non agression marqué notamment par les tentatives de fixation des prix à la hausse et en commun. Producteurs uniques, les deux ensembles peuvent imposer aux transformateurs de l'aval, à la fois les types de tissu, les qualités et les prix qui leur conviennent le mieux.

Cette action est d'autant plus facile que l'aval de la filière (bonneterie, confection, habillement) est moins organisé : de nombreuses petites et moyennes entreprises, beaucoup d'artisanat, de nombreux distributeurs sans grand pouvoir de négociation. La conséquence est

une certaine uniformité des produits finis présentée aux consommateurs (ce qui explique sans doute une partie de la reprise des importations de produits vêtements) des difficultés d'approvisionnements diversifiés, et un accroissement de la dépendance de l'aval de la filière vis à vis de l'amont. Paradoxalement, cette dépendance renforce la cohérence de la filière en soumettant la bonneterie confection aux industriels du textile, comme ceux-ci sont soumis à HASYMA.

Il reste que le secteur bonneterie confection est relativement peu développé. L'intervention de la SOTEMA (atelier de confection de 500 personnes) et de la COTONA (TISMA) dans le secteur est peut-être un premier pas dans le sens du développement et du renforcement de l'intégration de la filière.

Troisième élément explicatif de la réussite du textile, un appareil de production important, adapté, régulièrement maintenu et renouvelé, dans l'industrie cotonnière. Celui-ci permet d'assurer les productions nécessaires sans impact sur les coûts. La situation est cependant différente dans la bonneterie confection et dans les transformations d'autres fibres textiles, où les matériels sont souvent anciens et limitent la capacité de production.

Enfin, dans les deux groupes cotonniers, un dispositif de formation de la main d'oeuvre a été mis en place. Plus ancien à la COTONA, il se traduit par une technicité plus grande du personnel et une adaptabilité plus grande aux matériels nouveaux. Plus récent à la SOTEMA, il commence à porter ses fruits notamment dans les secteurs de la finition. Dans la dernière entreprise créée, la SUMATEX, l'absence de formation industrielle des personnels est l'un des problèmes qui a conduit à l'arrêt de l'unité.

2.2. LA FILIERE DES INDUSTRIES AGRICOLES ET ALIMENTAIRES.



Il n'est sans doute pas nécessaire d'insister (1) sur l'importance du rôle - actuel et potentiel - des industries agricoles et alimentaires dans le développement industriel de Madagascar. Compte tenu tant des éléments d'offre (des ressources agricoles) que des éléments de demande (des besoins alimentaires), il est clair que les industries agricoles et alimentaires jouent et doivent jouer un rôle central dans le développement industriel.

En fait, il s'agit pas à proprement parler d'une filière, mais d'un ensemble de sous-filières reliées en raison de l'origine des matières (l'agriculture) et la destination des produits (alimentation).

A l'intérieur de cet ensemble, quelques sous-filières émergent de par leur importance. Sur une valeur ajoutée totale de 26 Milliard Fmg en 1984 les principales composantes (distinguées ci-après) sont:

Bières, boissons, vins et apéritifs	33,6 %
Sucre et Rhum	28,1 %
Riz, féculerie, minoterie, boulangerie, pâte	17,3 %
Sel	2,6 %
Conserves	0,7 %
Huile	0,2 %
Autres (lait, café torréfié, chocolat provenderie, tabac)	17,6 %
	-----
	100 %

Même s'ils comportent une part d'approximation, ces ordres de grandeurs indiquent qu'en dehors des industries des boissons (la brasserie y occupe une place prépondérante), les IAA recouvrent princi-

---

(1) Ceci a d'ailleurs déjà été fait dans la première partie, du moins en ce qui concerne l'ensemble du complexe agro-alimentaire (textiles inclus).

palement d'une part l'industrie sucrière (sucre et rhum) et d'autre part la transformation des céréales. Le 1/5 restant est constitué de productions assez hétérogènes et fortement dispersées.

A ces sous-filières correspondent des logiques et des conditions de développement assez différents. Elles doivent par conséquent être examinées séparément.

Au delà donc de quelques indications relatives à l'ensemble des industries agro-alimentaires, on examinera successivement les principales sous-filières qui les composent.

Globalement parlant, les industries agricoles et alimentaires n'ont guère évolué dans les années 1970. A travers quelques fluctuations (des maxima en 1970, 1974 et 1977 ; des minima en 1972 et 1979), la valeur ajoutée en volume a décliné au cours des années 1970 (- 6,5 % de 1970 à 1980). L'emploi a baissé de manière beaucoup plus sensible de 17 000 en 1970 à 10 352, ce qui a permis de dégager des progrès importants de la productivité apparente du travail, qui a augmenté de 56 % au cours de la décennie (1).

Par contre, la production en volume a plutôt moins baissé, ce qui signifie que le taux de valeur ajoutée a légèrement regressé (de 40,6 % en 1970 à 39,1 % en 1980).

Il faut noter que la fin des années 1970 représente déjà, dans l'évolution des IAA, un point bas : les IAA n'ont pas profité de la stratégie des investissements à outrance en 1979-80.

De 1980 à 1984, production et valeur ajoutée (à prix constants) déclinent sensiblement, respectivement de 12 % et de 22 %, ce qui signifie que le taux de V.A. a continué de décliner. Par contre, d'une certaine manière paradoxalement, l'emploi a augmenté fortement

---

(1) Cette évolution exceptionnelle n'est peut-être qu'apparente : il n'est pas impossible en effet que la baisse observée de l'emploi ne soit due qu'au fait que des effectifs engagés dans des activités agricoles aient été enregistrés comme effectifs industriels en début de période et ne l'aient plus été en fin de période.

(pratiquement de 50 %), ce qui a entraîné une très forte réduction de la productivité apparente du travail (réduction de 48 %) : la productivité apparente du travail se retrouve ainsi en deça du niveau de 1970 : tous les progrès des années 1970 ont ainsi été gommés

Aussi en termes de production comme d'emploi, les industries agricoles et alimentaires se retrouvent en 1984 à des niveaux voisins de ceux de 1970.

Mais à l'intérieur du système industriel malgache, la part des industries agricoles et alimentaires a en fait sensiblement augmenté : de la base 1970 à la base 1983, cette part est passée de 42 % à 49 %. Or sur la base 1970, l'indice de la production industrielle des IAA a décliné, de 1970 à 1983, sensiblement plus que l'indice de la production de l'ensemble des industries. Ceci signifie que l'augmentation de la part des IAA est en fait dû à une amélioration sensible des prix relatifs au profit des IAA, suffisante pour compenser la réduction en volume.

Il est vrai cependant que l'augmentation de la part des IAA dans la structure de la production industrielle est dans une large mesure due aux industries des boissons et du tabac, qui sont, relativement parlant, sur-développées (1).

Bien que les IAA soient en règle générale, moins dépendants de l'extérieur que les autres filières en ce qui concerne ses intrants, cette dépendance est néanmoins significative et c'est en ce domaine qu'elle est d'une certaine manière, la plus paradoxale et la plus anormale. Si certaines industries, comme celles produisant le sucre, le vin, le riz (2), le sel et les conserves, transforment essentiellement des matières premières domestiques, les autres au contraire

---

(1) On doit quand même mettre quelques réserves quant à l'importance prise dans les pondérations de l'indice base 1983, par brasserie (7 %) et surtout par le tabac (7,4 %). A elles deux, ces industries forment (en 1983) 14,4 % de la V.A. industrielle malgache, ce qui paraît quand même excessif.

(2) Pour la part du riz qui passe par les décortiqueries.

(la brasserie, la minoterie, l'huile, le lait ...) consomment essentiellement des intrants importés, à moins que ce ne soient directement les produits finis qui soient importés.

Dans tous les cas - intrants importés ou intrants domestiques - se posent des problèmes d'approvisionnement, qui conditionnent dans une très large mesure le fonctionnement et les performances des entreprises : il s'agit de problèmes de collecte, de qualité, de prix, de transports, de stockage ...

Ainsi qu'il a été dit précédemment les IAA - ou du moins certaines d'entre elles (1) - ont bénéficié de surplus nominaux non négligeables.

La contribution effective et non inflationniste des IAA suppose que celles-ci arrivent à organiser et rationaliser leur processus de production de manière à dégager des surplus de productivité (et non seulement des surplus nominaux). Mais plus que l'organisation des processus de production au sein des entreprises, c'est l'organisation de l'ensemble des activités de production, de circulation et de transformation des matières au sein des sous-filières qui semble devoir être décisive à cet égard.

#### 2.2.1. Les industries des boissons.

La production de boissons à Madagascar comprend deux grands ensembles : la fabrication des vins et apéritifs, la brasserie et la fabrication de boissons diverses enbouteillées;

##### A) Les vins malgaches

-----  
L'activité est concentrée sur les hauts plateaux dans les régions de Fianarantsoa et d'Antananarivo où les conditions climatiques sont favorables à la viticulture. Une dizaine d'unités industrielles ainsi que plusieurs entreprises artisanales sont concernées par cette

---

(1) Dans le cas des industries où les taxes indirectes sont élevées, c'est en fait l'Etat qui réalise la plus grande partie de ces surplus nominaux.

production. Deux embouteilleurs, OFMAVINS et MELVINO, installés à Antananarivo conditionnent et assurent la distribution des vins locaux et importés. Les producteurs embouteillent une partie de leur propre production, généralement de meilleure qualité.

De 1970 à 1974, la production de vin a baissé de 10,7 % (84 millions Fmg à 75 millions). Pendant cette période se met en place le centre viticole du Betsileo en coopération avec la Confédération Helvétique: développement de la viticulture de petite exploitation et à partir de 1974, construction du centre de vinification. Sa production ne commence qu'en 1975 et contribue à l'accroissement de la production qui revient au niveau des années 70 en 1979 (84 millions Fmg). La progression se poursuit dans les années 1980 pour atteindre 365 millions Fmg en 1983 et redescendre à 247 millions en 1984.

Au cours de la période, la V.A. par rapport à la production en volume reste importante : 68 % en 1971 ; 83 % en 1974 ; 65 % en 1978 et 1979 ; avant de descendre à 50 en 1982 et 40 % (1984) sous l'effet de l'augmentation du poids des matières consommées.

Les résultats d'exploitation sont positifs (sauf en 1977 et 1982) mais faibles : de 5 à 30 millions Fmg courants (1971 et 1975), pour atteindre 94 millions Fmg en 1984.

Le vin reste à Madagascar un produit de luxe dont le prix au consommateur (de 1000 à 1300 Fmg la bouteille) est élevé par rapport aux autres boissons alcoolisées (dont le rhum). Si les objectifs de substitution à l'importation qui avaient présidés au développement viticole semblent être atteints, la production vinicole est limitée par son marché qui était en réduction au cours des dernières années. Les augmentations de production des dernières années se traduisent par un stockage important (1,6 million de litre en 1984 pour les

seules côtes d'Isandra, 185 millions Fmg pour l'ensemble des producteurs de stocks supplémentaire en 1984, soit 17 % de la production.

Si les perspectives d'accroissement de la consommation locale semblent limitées, il en est de même des perspectives d'exportation, le délais de conservation étant limité.

Cependant le secteur est bien organisé : production viticole des entreprises ou du paysannat techniquement contrôlée, implantation des centres de vinification à proximité des matières premières. La diminution du prix de vente semble le seul moyen de maintenir la production. Elle peut être obtenue par la diminution des coûts de conditionnement (problème des bouteilles de verre) et par un contrôle de la fiscalité. Actuellement celle-ci s'élève à 100 FMG le titre, plus 12,5 FMG/litre au profit de la RMMF et 15 % de TUT : le prix du vin en vrac en 1983 comprend ainsi 66,7 % de taxes (416,87 FMG/litre pour un prix homologué de 200 FMG/litre).

#### B) Bières et boissons hygiéniques

-----

Trois entreprises principales composent le secteur: la STAR (brasserie, boissons diverses, eaux) qui emploie 1498 personnes en 1984 ; la SOJUFA (jus de fruits, limonade, eau gazeuse) avec 123 salariés ; MASOANDRO (limonade, sirop) avec 11 salariés. Plus de deux tiers de la production et la quasi-totalité de la VA (94 %) proviennent de la seule STAR. La capacité totale de production s'élève à 300.000 hl pour la bière, 100.000 litres de boissons hygiéniques, 400.000 litres de jus de fruits naturels et autant de sirop.

Si l'on se limite à la bière, les quantités produites ont augmenté régulièrement de 1970 à 1980 (de 92764 hl à 318166 hl) avant de diminuer brutalement en 1981 (-33,8 %) et 1982 (-9,6 %). La reprise de la production en 1983 a été sans suite, une nouvelle baisse étant constatée en 1984. La croissance des premières années correspond à un accroissement régulier de la capacité installée. La chute des années suivantes a pour cause le manque d'intrants et la reprise de 1983 s'identifie à la mise en route d'une nouvelle brasserie à Tolyary.

En volume, la production de l'ensemble du secteur, fortement déterminée par la production de bière, suit le même mouvement. La part de la VA dans cette production est remarquablement constante autour d'un niveau de 60 %. Dans sa répartition, l'Etat est constamment le principal bénéficiaire du surplus : 48,6 % de la VA en 1970 ; 56,5 % en 1984. La part des salaires varie entre 17 et 25 % avec des pointes à 30 % entre 1973 et 1975, période de forte augmentation de la masse salariale.

L'activité reste largement excédentaire jusqu'en 1980 : la part des résultats d'exploitation dans la VA varie de 14,1 % (en 1972) à 31,6 % (en 1976). Elle descend en 1983 et 1984 (5 %) et 1992 (7,8 %) avant que le résultat ne devienne négatif en 1983 et 1984 (moins 800 millions FMG courants). La cause de cette modification est à rechercher dans la forte progression des frais financiers qui deviennent aussi importants que les frais de personnel en 1984 (1,5 milliards FMG dans les deux cas), suite aux importants investissements réalisés par la STAR. Ceux-ci se traduisent également par des amortissements importants : +126 % entre 1981 et 1982 pour un montant de 1,4 milliards FMG. Mais la baisse de la production et le recul des résultats traduisent simultanément deux phénomènes : la difficulté à s'approvisionner en intrants comme en conditionnement ; la mévente due au recul du pouvoir d'achat (en 1984 153 millions FMG se sont ajoutés aux stocks déjà importants de l'année précédente).

L'activité de fabrication de bière et boissons diverses est une activité organisée, structurée autour d'un fabricant principal, dont la politique d'investissement a permis de constituer dans les diverses régions du territoire un ensemble d'unités de transformation. Cet outil industriel relativement moderne peut être utilisé pour des produits de qualité (jus de fruits) éventuellement exportables. Il reste que la brasserie est l'une des activités qui dégage le plus de VA dans la filière des IAA.

#### 2.2.2. L'industrie sucrière.

Cette sous-branche est dominée par deux entreprises, la SIRAMA et la SNBCE, qui possèdent chacune deux unités de fabrication de sucre,

mais également de mélasse et de rhum. Ces entreprises assurent aussi une partie importante de la production de cannes, puisque les domaines usines représentent plus de 70 % des superficies cultivées, alors que les gros planteurs cultivent moins de 10 % des surfaces, et les petits planteurs un peu moins de 20 %.

En ce qui concerne cette partie agricole de l'activité, il faut signaler que les rendements à l'hectare peuvent varier fortement selon les années (entre 55 et 70 tonnes de cannes à l'hectare) en fonction des conditions climatiques, des superficies de nouvelles cannes ou de canne de repousse, des intrants disponibles en engrais (1).

Pour la partie industrielle de la sous-branche, il faut distinguer deux périodes : une période qui va de 1970 à 1980, qui voit la production de sucre évoluer entre 93.000 et 116.000 tonnes par an ; sur la seconde partie de cette période, la production s'est maintenue à un niveau élevé, variant autour de 110.000 tonnes. Par contre, la période 1981-1984 enregistre une forte diminution de la production, l'indice 100 en 1980 (110.201 tonnes) passant respectivement à 95, 75, 88 et 67 pour ces années. De plus, les rendements de sucre à la tonne de canne diminuent sur la période : de 95 kgs en 1973, ils passent entre 1974 et 1978 à environ 85 kgs, puis s'effondrent entre 1979 et 1981, et surtout en 1982 (55 kgs) par suite des conditions climatiques. Enfin, en 1983 et 1984, ce rendement s'élève à nouveau pour les quatre unités de production, le rapport sucre sur cannes traitées remontent à plus de 100 kgs.

Compte tenu de cette évolution de la production, et des variations d'effectifs (sur la période, la sous-branche sucre emploie entre 6400 et 7400 personnes, à l'exception de trois années) la productivité du travail (2) a augmenté entre 1971 (13,5 T/personne) et 1975

(1) Il s'agit ici des rendements d'un domaine d'usine. Ce rendement est nettement supérieur à celui des planteurs indépendants. Globalement, les rendements varient entre 33 et 40 tonnes à l'hectare pour les années 1978 à 1983.

(2) Production en tonnes par personne.



(17,8 T), puis a légèrement diminué entre 1976 et 1981 (16 T/personne), pour brutalement régresser en fin de période (10 T/personne en 1984).

La rentabilité de la sous-branche suit la même évolution : elle dégage des résultats d'exploitation positifs jusqu'en 1975, puis supporte des pertes relativement faibles entre 1976 et 1978, un solde positif en 1979, de très fortes pertes en 1981, 1982 et 1984. Cette évolution est liée :

- au poids des matières premières et matières consommées, qui varient autour de 40 % de la valeur de l'output entre 1976 et 1979, au lieu d'environ 30 % entre 1971 et 1974, et qui passent à près de 50 % en 1984. Malgré ces fortes variations le poids des consommations intermédiaires reste plus stable, ce qui permet à la valeur ajoutée de demeurer dans la zone de 40 à 50 % de la valeur de l'output (1) ;
- au poids des charges de personnel, qui s'accroît fortement à partir de 1976 ;
- au poids des charges financières, qui deviennent de plus en plus importantes au fil des années : entre 2 et 3 % de l'output sur la période 1971-1976, près de 8 % en 1978, et de 12 à 15 % de l'output entre 1981 et 1984.

Cette sous-branche est par ailleurs fortement exportatrice en début de période (49 % de la production est exportée en 1970) ; mais ces exportations diminuent progressivement : entre 1971 et 1976, les exportations représentent environ 41.000 tonnes par an, et 42 % de la production vendue ; puis 28.000 tonnes entre 1977 et 1979, soit 27 % de la production vendue. Madagascar n'exporte plus de sucres en 1981-1982. Les exportations reprennent en 1983 et 1984, mais à un niveau très bas : 15.000 tonnes par an, soit 20 % de la production vendue. Cette reprise de l'exportation se fait d'ailleurs au détriment du marché local, puisque ce dernier absorbait depuis 1976 une quantité d'au moins 68.000 tonnes par an, contre 55.000 tonnes en 1984.

(1) Environ 70 % des intrants sont d'origine locale (cannes : 60 % ; sacs textile : 10 %) ; le reste est importé (chaux, produits chimiques, pièces de rechange).

Sur le plan des unités de production, la SIRAMA comme la SNBCE ne disposent que d'unités de transformation anciennes, installées entre 1922 et 1952 ; ces unités parviennent à fonctionner sans trop de perturbations, sauf dans les périodes où il devient difficile d'obtenir des pièces de réchanges. La capacité globale des usines est de 130 000 T et les entreprises fonctionnent entre 75 et 90 % lorsqu'elles disposent des cannes à traiter. Les terres disponibles pour la culture de la canne, quant à elles, semblent limitées - tout au moins dans certaines zones, comme celle de Nosy-be ; de plus, les variétés testées actuellement - afin d'accroître les rendements - ne seront pas utilisables avant 4 à 6 ans.

L'ensemble de ces contraintes tend à démontrer que la production sucrière ne dépassera guère 100 000 T à moyen terme.

Soulignons enfin l'importance de la sous-branche dans les IAA : pendant la période 1970 - 1979, elle reste en seconde position en termes de chiffres d'affaire, derrière soit la rizerie, soit la brasserie et les industries des boissons hygiéniques et gazeuses; sa part est relativement stable (25 % du chiffre d'affaire des IAA sauf en 1979, où elle régresse à environ 20 %). Au niveau des investissements, les sucreries restent de loin les firmes qui investissent le plus dans les IAA (entre 30 et 42 % de la FBCI de la branche entre 1970 et 1979) et celles qui utilisent la plus grande partie de la main d'oeuvre (entre 30 et 50 % des emplois des IAA sur la même période).

### 2.2.3. La transformation des céréales.

Les activités de transformation des céréales regroupent les rizeries la minoterie, la féculerie et la production de produits de consommation courante : boulangerie, pâtisserie et pâte alimentaires.

#### A) Les rizeries

-----

Les rizeries - décortiqueries assurent la transformation du paddy en riz blanchi et vendent également des brisures de riz et du son. Depuis 1970 la production du paddy fluctue autour de 2 millions de

tonnes (1,9 million en 1970 ; 2,1 millions en 1984). La tendance à l'accroissement (+1,3 l'an en moyenne) est nettement inférieure à celle de la population (+2,8 % l'an) et attribuable uniquement à l'extension des surfaces cultivées (+1,8 %) alors que les rendements moyens tendent à baisser (-0,5 % l'an). Pour satisfaire la demande, du riz a été importé surtout dans les années 1980 (177 000 tonnes) ; un sommet a été atteint en 1982 (352 000 tonnes) et depuis les importations regressent (179 000 tonnes en 1983) alors que la consommation par tête augmente (147 kg/hab. en 1983 contre 143 en 1981).

Compte tenu de l'importance du riz dans la consommation malgache, les rizeries - décortiqueries ne devraient pas connaître de problèmes spécifique. En fait, leur production (l'INSRE recense plus d'une centaine d'entreprise, mais beaucoup d'entre elles ne sont plus en état de marche) a baissé en francs constants de 6,2 milliards Fmg à 148 millions Fmg en 1974 et 123 millions en 1980. A partir de 1981 l'activité a repris (3,3 milliards Fmg) pour se réduire à nouveau en 1982 et 1983 (1,5 milliard Fmg) et repartir en 1984 (3,2 milliards Fmg). Ces variations vont bien au delà des variations de la production du paddy et incluent des variations de prix (prix de PPN contrôlé) et des effets de collecte, une partie du riz étant traitée par les familles sur les lieux de production ou stockée pour les périodes de soudure et n'étant pas acheminée ; une autre partie connaissant des difficultés d'acheminement compte tenu de l'état du réseau routier et de la désorganisation des réseaux intermédiaires de collecte.

La part de la VA dans la production en volume est constante (23,5 %) jusqu'en 1977. Elle progresse brutalement entre 1978 et 1980 (65 %), le prix du paddy restant fixé pendant trois années consécutives à 35 fmg/kg, réduisant d'autant les coûts des matières premières. Elle redescend brutalement en 1981 à 7,7 % puis 4,4 % (1982) avec l'augmentation des prix des matières premières et des autres intrants (+ 28 % pour le prix du paddy au producteur entre 1981 et 1982) pour revenir à un niveau de 19 % en 1984.

Hormis dans les années 1981 à 1983 où les frais de personnel augmentent considérablement, la part des salaires dans la VA reste voisine de 45 % avec des variations annuelles autour de ce niveau.

Les résultats de l'exploitation sont positifs jusqu'en 1980, avec une tendance à la détérioration qui amène à des résultats négatifs dans les années 1980. Ceux-ci sont notamment dûs à un effort d'investissement important et nécessaire dans une activité ancienne aux matériels vétustes : les amortissements et les frais financiers passent pour l'activité de presque rien (13 millions Fmg en 1980) à 593 millions Fmg en 1981 et 540 millions Fmg en 1982.

L'avenir de la transformation du riz est lié à la croissance de la production de paddy d'une part, et à l'acheminement du paddy vers les rizeries. Ce dernier point suppose un aménagement des systèmes de transport et de collecte mais aussi la diminution sensible de l'autoconsommation et du stockage local. Du point de vue industriel, le problème le plus important semble celui du matériel trop ancien et de son renouvellement. L'activité est parmi celles qui peuvent voir se développer les petites entreprises en organisant la commercialisation du riz blanc et des sous produits (provende, huilerie).

#### B) La minoterie et la féculerie

-----

Pendant la période 1970 - 1979, huit féculeries assuraient l'ensemble de l'activité. Trois subsistaient en 1980 et la féculerie d'Ambanja fermait en 1982. La mise en activité de la minoterie KOBAMA près d'Antsirabe a ajouté une unité industrielle aux deux survivantes.

Les deux entreprises de féculeries : SOMIFEMA (à Anjiro près de Toamasina) et Marovintsika (près de Toamasina), assurent leur approvisionnement en manioc par des cultures en propre et des achats locaux aux paysans. Deux produits, la fécule et le tapioca sont fournis par les entreprises, le second presque exclusivement pour l'exportation. La production ne cesse de se dégrader : 1 149 tonnes en 1983 et 576 en 1984 pour la fécule ; 330 et 345 tonnes pour le tapioca. Cette faiblesse résulte essentiellement de problème d'approvisionnement (rendement, fortement décroissant) et de l'ancienneté des matériels de fabrication.

La minoterie KOBAMA a commencé à produire en 1980 avec une capacité de production de 46 000 tonnes/an en farine de blé. Le développement de la culture céréalière figure parmi les objectifs de l'entreprise: la réussite est encore très limitée et seules 300 tonnes ont été récoltées en 1984. Le blé est donc en presque totalité importé (25 100 tonnes en 1983 et 32 900 tonnes en 1984) et l'approvisionnement dépend de la liaison avec le port de Toamasina (au prix de 61 FMG la tonne kilométrique). L'outil industriel neuf est performant et le personnel formé dans des centres dépendant de l'entreprise. Celle-ci possède donc des atouts importants.

La production de l'ensemble féculerie minoterie a baissé en volume de 1970 à 1982 (disparition progressive des féculeries) de 317 à 55 millions Fmg. En 1983, le fonctionnement de la minoterie a permis de remonter à un niveau de 833 millions Fmg et de gagner 100 millions supplémentaires en 1984. La part de la VA dans la production en volume qui variait peu autour de 50 % entre 1970 et 1980, monte à plus de 60 % jusqu'en 1982 : les féculeries subsistantes s'approvisionnent peu en matières premières compte tenu de faible activité peu.

En 1983, l'introduction de la minoterie dans le système productif, réduit la part de la VA à 20 % du produit.

Les résultats de l'exploitation restent positifs sans atteindre des montants élevés : de 34 millions Fmg à 3 millions entre 1972 et 1980 et 1 million en 1982. Ils retrouvent le niveau du début des années 1970 en 1983 (37 millions Fmg).

Le secteur de la féculerie minoterie demande pour développer son activité un approvisionnement régulier en manioc d'une part, en blé si possible local, de l'autre. Les deux féculeries anciennes, demandent à être modernisées, mais la maîtrise du processus de transformation est assurée. La fécule est un produit important compte tenu de son rôle d'intrant dans les diverses industries (textiles, colle, papier, pharmacie, autres industries alimentaires), mais son prix doit être maintenu à un niveau compatible avec le prix international. Le tapioca n'entrant pas dans les habitudes alimentaires malgaches, est un produit d'exportation pour un marché déjà fortement occupé. Là aussi, le facteur prix joue un rôle décisif.

Quant à la farine, elle constitue l'intrant essentiel des activités de planification et de fabrication de pâtes alimentaires.

### C) Boulangerie, biscuiterie et pâtes alimentaires

-----

L'activité compte plus d'une cinquantaine d'entreprises, le plus souvent de petite taille, et 3 entreprises occupent une centaine de salariés, 3 entre 50 et 60 et 3 entre 70 et 80 salariés (en 1984). La production en volume est restée stable entre 1970 et 1975 pour monter brutalement (+22,3 %) en 1976 et atteindre 1,8 milliard Fmg en 1976 et 1978 et 2,6 milliards Fmg en 1980. La consommation du pain, fabriqué à partir de farines importées (par le biais de la RMMF) est relancée par pénurie relative de riz et par un prix de la matière première relativement, faible (80 000 Fmg/tonne). En 1981, les tarifs imposés par la RMMF montent à 150 000 Fmg/tonne, puis à 300 000 Fmg/tonne en 1982, tandis que le prix de vente du pain au consommateur restait fixé par arrêté provincial. Avec les difficultés d'approvisionnement (régularité et délais surtout) et malgré la production de la KOBAMA, la production s'effondre: 1,1 milliard Fmg en 1982 ; 936 millions Fmg en 1983 et 785 millions Fmg en 1984 (la production est stable à 5 milliards en Fmg courants pour ces trois années).

La part de la valeur ajoutée dans la production en volume reste remarquablement constante malgré les variations de la production : 30 % au début des années 1970, 22 % entre 1975 et 1982, à nouveau 30 % en 1983 et 1984. Dans une activité où les produits sont périssables, les opérateurs adaptent parfaitement le volume de leurs matières consommées à la production (ou adaptent leur production, immédiatement vendue, aux quantités d'intrants disponibles).

La boulangerie, biscuiterie, fabrication de pâtes alimentaires est un secteur en bonne santé financière hormis une entreprise, Pain de Madagascar Antananarivo, concurrencée en ville par des boulangers artisanaux et qui accuse en 1983 et 1984 un résultat d'exploitation négatif). Le résultat d'exploitation est constamment positif et évolue en francs constants 1970 autour de 60 millions Fmg par an : 58 millions en 1971 ; 63 millions en 1976 ; 148 millions en 1980, année exceptionnelle pour la consommation de pain ; 64 millions en 1984.

La plupart des boulangeries ont acquis ou renouvelé leur matériel entre 1970 et 1977 et disposent d'un outil de production bien entretenu. Les investissements depuis cette période sont limités.

Activité caractérisée par la présence de petites et moyennes entreprises performantes, la panification est étroitement dépendante de ses conditions d'approvisionnement en farine et levure. La RMMF qui centralise la distribution de la farine importée ou produite par la KOBAMA, fixe les quotas (réduit de 20 tonnes/semaine avant 1982 à 7 tonnes/semaine par unité de production) et les prix (318 000 Fmg la tonne départ usine en 1985). La distance entre le lieu de production et le lieu de transformation joue un rôle non négligeable dans les coûts de fabrication. Pour conserver leur marge, les transformateurs jouent sur la consommation des prix homologués par arrêté provincial

#### 2.2.4 Les salines.

La production de sel est assurée par deux grandes exploitations salinières, la Compagnie Salinière de Madagascar à Antsiranana, capacité annuelle de 40 000 tonnes) et la Société Malgache de Sel à Touary (capacité annuelle de 5 000 tonnes), auxquelles s'ajoutent un ensemble de petites entreprises artisanales dont la capacité est estimée à 12 000 tonnes/an. La totalité de la production est assurée par évaporation solaire. La CONSALIMAD au Nord possède un équipement moderne, même si agé de 20 ans en général, et parfaitement entretenu, tandis que la SOMASEL et les entreprises artisanales n'utilisent que des matériels simples (moto-pompes), souvent anciens, et défaillants faute de pièces de rechange.

La production de sel varie selon les années entre un minimum de 21 500 tonnes (1973) et un maximum de 31 350 tonnes (1983). Depuis 1978, elle se situe régulièrement au-dessus de 28 000 tonnes, dont plus de 80 % pour la seule CONSALIMAD. Cette dernière société produit un sel de qualité, en partie exporté : 2 500 tonnes/an sont exportées régulièrement. En 1984, de nouveaux débouchés sur la Réunion et les Comores ont permis de porter ces exportations à 7 826 tonnes. Cette capacité exportatrice s'est substituée à des importations : celle-ci représentent 960 tonnes en 1970 ont été réduites à presque rien (moins de 10 tonnes) dans les années 1980.

La consommation de sel est surtout le fait des ménages (91 % de la production vendue), suivis par les industries (savonnerie, papeterie, conserverie, textile et cuir) avec 8 % de la production vendue. La seule JIRAMA (électricité et eaux) consomme 2% de la production. Cette demande est limitée par deux facteurs : la distribution du sel, les lieux de production étant excentrés et la consommation surtout urbaine ; l'ensachage (une partie du conditionnement est importée) : elle pourrait donc se développer.

L'industrie salinière dégage une forte valeur ajoutée : la matière consommée est d'un coût économique nul, seule sa transformation introduisant des coûts. La VA en volume représente plus de 60 % de la production jusqu'en 1975, 70 % jusqu'en 1978, avant de revenir au niveau de 60 % à partir de 1979-1980, les variations étant alors dues à celles de la consommation d'électricité et de ses prix. En 1984, l'activité des salariés dégage 209 millions FMG de VA.

Dans cette VA, ce sont les impôts et taxes qui constituent le principal destinataire du produit. La taxe de consommation représente à elle seule près de la moitié du prix du sel départ usine (9.800 FMG la tonne pour un prix départ usine de 20.000 FMG). Leur part dans la VA en volume représente constamment plus de 50 % avec des sommets à 59,2 % (1981) et 57,8 (1982), années qui correspondent à des destockages.

Les frais de personnel représentent le quart de la VA jusqu'en 1980. Ils passent ensuite à 30 %, puis 40 % en 1983. Les dotations sur amortissements restant faibles (26 millions FMG en 1983, 25 millions FMG courants en 1984, pour des VA respectivement de 455 et 688 millions FMG), et les frais financiers négligeables (1 à 2 millions FMG courants depuis les années 1978-1979), ce sont ces deux éléments - impôts et taxes et frais de personnels - qui contribuent à expliquer les variations des résultats d'exploitation.

Ceux-ci sont positifs tout au long de la période. Ils atteignent un maximum en 1976 et 1977 (110 millions FMG courants) avant de retomber à un niveau voisin de zéro en 1982 et 1983 (2 et 3 millions FMG de résultat positif). En 1984 il retrouvent un niveau plus habituel : 106 millions FMG.



Globalement l'industrie salinière se présente comme une activité performante. Un des indices de ces résultats positifs est la croissance de la productivité apparente du travail qui atteint 2,59 millions FMG/personne (VA/effectif) en 1983 et 3,81 millions FMG/personne en 1984.

C'est également une activité dont le développement est assuré : la demande potentielle reste forte du côté des ménages. Pour la satisfaire, seuls les problèmes de conditionnement et d'acheminement doivent être réglés. Du côté des entreprises, la demande est également croissante, notamment sous la forme de soude. La Compagnie Salinière de Madagascar possède un projet d'installation d'une unité de production de soude caustique et de chlore. Si celle-ci voit le jour, la production de sel augmentera sensiblement : même s'il s'agit de sel non raffiné, sa valorisation se fera dans le cadre d'une industrie chimique de base. Les prévisions d'extension des bassins de la Compagnie sont ici significatives : de 375 à 429 ha. La capacité de production devra quant à elle être accrue de 40.000 à 50.000 tonnes en 1986, et à 100.000 tonnes en 1990. On ne saurait trop insister sur le développement de cette activité sel-soude.

Autre aspect favorable du développement : la capacité exportatrice. L'augmentation de celle-ci en 1984, comme la permanence d'un régime constant d'exportation, montrent que les éléments de qualité et de prix sont convenables pour le marché international. Un renouvellement assuré des matériels et des chaînes automatiques d'affinage du sel suffira à les maintenir du point de vue technique.

En ce qui concerne les prix, une réserve de marge semble exister. On en veut pour indicateur, le fait que 3000 tonnes de sel ont été exportées vers les Comores qui n'en consomment que 1500 tonnes/an (capacité d'absorption du marché). Il semble qu'un détournement de trafic ait lieu au profit des Comores et que donc Madagascar puisse conquérir une partie des marchés approvisionnés par ce détournement.

### 2.2.5. Les conserveries.

Les activités de l'abattage du bétail et de la conserverie (viande, mais aussi fruits et légumes) sont composées des abattoirs qui sont également des transformateurs de viande, notamment destinée à l'exportation, et des petites entreprises assurant différents types de conserves. Cinq usines fabriquant de la conserve de viande, la SEVIMA à Antananarivo, la MANIVICO à Antsiranana, la ferme d'Etat de Vohimasina et LACHAIZE à Fianarantsoa, et la SARPA à Toliary. Six unités participent à la conserverie de fruits et légumes : EXO-MASON et CODAL à Antananarivo, CODAL à Antsiranana et Toamasina (poivre vert), LACHAIZE et la ferme d'Etat à Fianarantsoa, MADCO à Ambato-Boéni spécialisée dans la conserve de tomate et la SOMAHABIBO (noix de cajou) à Mahajanga.

La plupart de ces entreprises connaissent des difficultés liées à leurs conditions d'exploitation et à la réduction du marché de la conserve avec la réduction du pouvoir d'achat (le marché intérieur est toujours resté un marché d'appoint, essentiellement urbain).

Approvisionnée en produits locaux, la branche consomme relativement peu de matières importées (nitrates, salpêtre, ferments lactiques). Les problèmes rencontrés se situent au niveau de la collecte et de l'acheminement des produits à transformer, et dans la conserverie au niveau des emballages cartons et métallique, produits chacun par une entreprise (respectivement Société ELGE et SMEM) de Toamasina (d'où la nécessité de constituer des stocks et les détériorations qui en découlent).

La production en francs constants a augmenté rapidement de 1970 à 1974 (2 milliards de FMG en 1976). La reprise de l'activité qui conduit en 1978 à un niveau de marché inférieur à celui de 1974 (2 milliards FMG) est sans lendemain : la production revient à 626 millions FMG en 1983 et 854 en 1984. Une grande partie de l'explication tient à la disparition des exportations, notamment en conserve de viande. En 1974, les exportations représentaient 70 % de la production ; elles n'en représentent plus que 47 % en 1981 (mais à un niveau 4 fois moindre qu'en 1974), et disparaissent à partir de

1981. La contraction du marché local (-28 % en 10 ans) explique le reste de la chute malgré une reprise constatée en 1984 permettant de réduire les stocks.

La part de la valeur ajoutée dans la production en volume confirme la détérioration générale de l'activité : d'un niveau dépassant 30 % au début des années 1970; elle regresse à un niveau de 15 % avec des baisses à 4 % en 1980 et 1984.

Les frais de personnels qui, au moment de l'activité soutenue, représentaient moins de 50 % de la VA en volume, montent brutalement à 90 % en 1974-1975 avec les augmentations de la masse salariale. La dégradation s'accroît ensuite, les frais de personnel représentant 122 % de la VA en 1977 ; 202 en 1980 ; 151 % en 1983. Il faut voir là, outre l'effet des variations de rémunération, les conséquences d'un choix de gestion de la main d'oeuvre : dans une activité essentiellement saisonnière (la conserverie des fruits et légumes) la totalité du personnel est permanente ; et du maintien des effectifs dans le secteur viande alors même que le marché à l'exportation décroît et que la concurrence des bouchers-abattant locaux s'accroît. Le secteur emploie en 1984, 1440 personnes.

Entre 1983 et 1984, le recul de la productivité du travail (VA/effectifs) de 73 % et la hausse du coût réel horaire(+58 %) ne font que renforcer la dégradation.

Il va de soi que les résultats d'exploitation du secteur sont gravement déficitaires et cela à partir de 1974. En francs constants, les résultats d'exploitation négatifs cumulés sur 10 ans s'élèvent à 1,8 milliards FMG 1970.

La baisse de l'activité a entraîné une sous-utilisation des capacités et un cumul des désavantages sur le plan financier, sur le plan technique (la plupart des abattoirs ne sont plus aptes à satisfaire les normes sanitaires nécessaires à l'exportation de viande : Madagascar malgré une aide de la CEE, n'arrive pas à remplir son quota de 7500 tonnes de viande autorisé. Dans la conserverie aucune norme de qualité n'existe), sur le plan des prix relatifs. Dans le cas de la SEVIMA (viandes congelées et conserves de viande), le prix de re-

vient du kg FOB Toamasina, de viande congelée s'établit à 1382 FMG pour un prix de vente réel de 872,90 FMG/kg ; pour la boîte de conserve de viande de 840 g les mêmes prix s'établissent respectivement à 1241 FMG et 870 FMG. Toute opération d'exportation se fait donc à perte.

Dans le secteur des autres conserveries, la situation des entreprises est moins préoccupante. Mais une reconversion vers les conserves de qualité (fruits tropicaux) ou de produits nouveaux (poivre vert, champignons) est nécessaire pour trouver des débouchés extérieurs. Mais le rétablissement de l'ensemble du secteur demande des mesures financières et organisationnelles (collecte et approvisionnement) dans un secteur faiblement dépendant de l'étranger pour ses matières consommées et favorable au développement des petites entreprises.

#### 2.2.6. Les huileries.

La production d'huile à Madagascar a connu une forte regression depuis 1970. Une dizaine d'usines restent en place (18 entre 1970 et 1979), avec une capacité totale de traitement de 15.000 tonnes d'huile brute. Elles ont toutes été conçues pour transformer l'arachide mais se sont adaptées à la pression de la graine de coton.

##### A) La chute de la production

-----  
La production d'huile brute qui était en 1978 de 584 tonnes a regressé à 197 tonnes en 1984 pour l'arachide et de 1018 tonnes à 647 tonnes pour l'huile de coton. Les mêmes années, la production d'huile raffinée passait pour l'huile d'arachide de 1125 à 397 tonnes, et pour l'huile de coton de 1735 à 527 tonnes.

L'ampleur de cette chute peut être attribuée à divers facteurs. Le premier est sans doute celui de l'approvisionnement en matières premières : la culture de l'arachide a fortement reculé à la fois pour des problèmes de prix relatif (au producteur), pour des raisons techniques (manque de semence et d'intrants, dégénérescence des espèces, faiblesse des rendements), pour des raisons de consommation (privilège accordé à l'arachide de bouche au détriment de l'arachide

huilerie), pour des raisons de collecte (les usines des plateaux sont éloignées des zones de culture). A cela s'ajoute le vieillissement de l'outil industriel qui n'a pu être maintenu en état de fonctionnement que par les entreprises disposant de moyens techniques et financiers ou d'un dynamisme certain.

La diversification des matières premières engagée avec le recours aux graines de coton (fortement tributaire de la régularité de la production cotonnière), n'est poursuivie avec la plantation de palmiers (1974) et la production d'huile brute pour la SOMAPALM à partir de 1976, une unité de raffinage d'une capacité de 37 tonnes/jours a été réceptionnée en 1985, est devrait permettre de transformer l'huile brute (1 150 tonnes en 1984) en huile alimentaire.

La conséquence de la chute de la production locale est une augmentation du volume des importations : limitées à 228 millions Fmg en 1970, elles sont passées à 2 260 millions Fmg en 1984. Dans le même mouvement, la consommation d'huile par habitant regressait de 1,20 kg/habitant/an à 0,60 kg/habitant/an. Cette regression de la consommation tient à la fois à la diminution de l'offre (malgré les importations) et à des prix élevés (1 156 Fmg/kg et 933 Fmg/kg, hors TUT, respectivement pour l'huile d'arachide et l'huile de palme. JORDM du 14.12.1985). Il semble que se développent de petites huileries artisanales, en milieu rural et péri-urbain, produisant des huiles de qualité non contrôlée, mais comblant une partie du déficit de l'offre.

#### B) Les résultats

-----  
Conséquence des mouvements décrits ci-dessus, la VA en volume régresse de 319 millions Fmg à 40 millions en 1976. Une reprise en 1977 la ramène à 212 millions puis à un niveau variant entre 113 et 179 millions jusqu'en 1981. La chute est ensuite rapide et ramène la VA en volume à 12 millions Fmg en 1984. La production assurée étant essentiellement fonction des quantités de matières disponibles et la part des consommations importées étant faible, cette VA reste positive.

La part des frais de personnel dans la VA, inférieure à 30%, jusqu' en 1974, monte ensuite à un niveau voisin de 40 à 45 %. Néanmoins, elle passe brutalement à plus de 50%, voire même à 95 % (1979) ou 83 % (1974), chaque chute de la production, traduisant un retard à l'adaptation des effectifs salariés aux variations à la baisse du volume des productions.

Les frais financiers, non plus que les amortissements, ne représentent une charge importante pour les huileries. Les premiers sont stables à un niveau inférieur ou égal à 10% de la VA en volume jusqu'en 1979. A cette date, des investissements plus importants amènent un regain des charges financières (48 millions Fmg soit 27% de la VA), mais elles se stabilisent pour redescendre dans les années 1980 à des niveaux voisins en volume du début des années 1970 (de 9 à 16 millions Fmg) et à 18% de la VA. Les amortissements restent faibles (dotations aux amortissements: environ 10% de la VA en volume). Ces deux éléments d'information confirment l'ancienneté du matériel et l'absence de renouvellement significatif (d'autant qu'une partie de l'effort d'investissement de l'activité a été absorbé par la nouvelle unité de traitement des régimes de palme).

En fait, les résultats de l'exploitation sont régulièrement faibles: d'un niveau voisin de 20% de la VA au début des années 1970, ils deviennent négatifs en 1979 et 1980, pour remonter à un niveau de 4% de la VA en volume, et retomber dans le rouge 1983. C'est donc à une consommation du capital que l'on assiste dans cette activité.

### C) Conclusion

-----  
Alors que Madagascar possédait toutes les qualités agricoles et industrielles pour être autosuffisant en huile alimentaire, la désorganisation de la filière huile, l'importance des problèmes de prix relatifs, le vieillissement de l'outil industriel (tous éléments fortement liés entre eux), ont conduit à une quasi disparition de l'huilerie. Le retour à un niveau de production suffisant, passe par une action préalable en matière agricole (plantation d'arachide et de palme, recours aux autres sources : baobab, kapok, tournesol), en matière de collecte, et en matière de réhabilitation de l'outil industriel.

### 2.2.7. Les autres industries agro-alimentaires.

Ces autres industries regroupent des activités diverses (lait, confiserie et chocolaterie ; torréfaction du café ; provenderie ; tabac) qui représentent environ 14 % de la production des I.A.A. en 1971, et près de 27 % en 1984 ; enfin près de 8 % des effectifs des I.A.A. de 1971, et un peu plus de 12 % en 1984.

C'est dire que ces activités diverses renforcent légèrement leur poids relatif dans les I.A.A. sur la période. Cette progression est liée d'une part aux bonnes performances d'ensemble de l'industrie du tabac, qui sauf accident, réussit à garder entre 8,5 et 11,5 % de la valeur ajoutée des I.A.A., d'autre part à l'émergence d'une industrie de lait - laquelle - malgré les accidents de fin de période, est passée de 0,4 % de la valeur ajoutée des I.A.A. en 1971, à plus de 3 % en 1978 et 1979, pour retomber à environ 2 % en 1984 ; enfin, à la mise en place de capacités de torréfaction de café en fin de période (6,7 % de la production des I.A.A., et 8,2 % de leur valeur ajoutée en 1984).

Pour les industries du lait, de la confiserie-chocolaterie, et du tabac, qui réalisent encore à elles seules plus de 95 % de la valeur de la production en 1979, la croissance est quasi continue jusqu'en 1979 ; cette croissance est stoppée en 1980 (-16 % pour la valeur ajoutée), reprend légèrement en 1981, mais régresse à nouveau en 1982 et 1983 : si 1979 est pris comme base 100, la valeur ajoutée passe à l'indice 85, puis 78 pour ces deux années.

Les effectifs ont suivi cette évolution de la valeur ajoutée, avec un certain nombre de décalages dans le temps, notamment en fin de période pour les industries du lait, et en 1984 pour la torréfaction qui enregistre une hausse de 15 personnes alors que la valeur de sa production est multipliée par 3 entre 1983 et 1984. La filière occupait 1335 personnes en 1970, et 1957 en 1984 : cette augmentation vient pour l'essentiel des laiteries (+320 personnes sur la période) et de la confiserie chocolaterie (+160 personnes). Enfin, la provenderie - qui a réussi à maintenir sa production et sa valeur ajoutée jusqu'en 1980 - s'effondre en 1981.

Au niveau de la valeur ajoutée par ces autres industries agro-alimentaires, c'est la confiserie-chocolaterie qui réalise les meilleures performances, sa valeur ajoutée oscillant entre 40 et 50 % de la valeur de la production tandis que les charges de personnel sont maintenues entre le tiers et le quart de cette valeur ajoutée. Il en résulte de très bons résultats d'exploitation largement positifs sur la période, et ceci malgré une certaine sous-activité, liée à une limitation du marché intérieur et à une insuffisance des quotas en cacao (le cacao brut étant réservé à l'exportation).

La torréfaction -tout au moins depuis les nouvelles installations de la KAFEMA en 1982 - (les nouvelles unités ont coûté 1,8 milliard de F.M.G.) présente également des résultats intéressants : la valeur ajoutée atteint plus de 40 % de la valeur de la production, et les charges de personnel moins du quart de cette valeur ajoutée. Quant aux industries laitières, c'est la faiblesse du poids relatif de la valeur ajoutée sur celles de la production qu'il faut noter : de 12 à 34 % sur la période ; par ailleurs, les charges de personnel - qui s'élèvent entre 40 et 60 % de cette valeur ajoutée en période normale, permettent de dégager des résultats positifs (sauf en 1981, 1982 et 1984). Le début de période a été relativement difficile pour cette activité, qui a réalisé des investissements de création en 1971 (480 millions de FMG), avec la S.M.P.L. en 1971-1972, et l'extension de TIKO en 1979 (180 millions d'investissements pour la fabrication de yaourts). Le paradoxe de cette activité réside dans sa dépendance des importations de poudre de lait, qui explique la baisse de la production du début des années 1980. La production de lait frais est actuellement insuffisante, et il semble nécessaire, d'une part de protéger un élevage intensif (en liaison avec la provenderie) de races laitières ; et d'autre part de réaliser de petites unités souples de conservation de lait, en liaison avec un approvisionnement de l'ensemble du territoire.

Les données relatives à la provenderie ne sont guère significatives, dans la mesure où deux des trois unités ont cessé leurs activités. Seule la ferme Ecole Tambontsao poursuit la fabrication d'aliments pour bétail, à partir de sous produits des autres I.A.A. (drèche de brasserie ; son de céréales ; tourteaux d'huileries...). Le point



fondamental qu'il serait bon de développer réside d'une part dans ces relations entre sous-branches des I.A.A.;, et d'autre part dans son output qui peut servir de base à un élevage intensif (cette ferme pratique d'ailleurs un encadrement des éleveurs et la distribution de races améliorées).

Quant au tabac, sa transformation est totalement contrôlée par l'Etat : en amont , le monopole est détenu pour l'approvisionnement en feuilles par l'OFMATA ; à l'aval, la distribution des produits est contrôlée par la Régie Malgache des Monopoles fiscaux. Ce caractère fermé de la branche n'a pas empêché une chute de la production dans les années 1980, due pour l'essentiel à une diminution de l'approvisionnement en matières premières, l'auto-consommation et la vente en fraude alimentant tout un circuit parallèle.

Par suite, alors que le tabac est une activité qui dégage bon ou mal an environ 30 % de valeur ajoutée, par rapport à la production, et qui a par ailleurs réussi à diminuer le poids relatif des charges de personnel dans cette valeur ajoutée (plus de 60 % dans les années 1970 ; un peu moins de 50 % dans les années 1980), elle enregistre néanmoins une baisse de sa rentabilité, du fait de la hausse des charges financières (entre 25 et 35 % de la valeur ajoutée entre 1981 et 1984 ; contre moins de 20 % dans les années 1970), et de la baisse des rendements matières.

Au total , cette série d'activités des industries agro-alimentaires est limitée par deux problèmes fondamentaux :

- d'une part, les relations avec l'amont restent mal organisées (laiteries, tabac, ..) ou insuffisantes sur le plan des arbitrages entre les consommations locales destinées à la transformation (éventuellement exportées) et les exportations directes des produits de spéculation (cacao, café...).

- d'autre part, elles supportent depuis 1980, une crise importante, qui n'est pas surmontée au niveau de l'activité, mais relativement amortie sur la plan de la rentabilité (sauf pour le tabac).

2.3. LA FILIERE DU TRAVAIL DES METAUX.

On le sait, la filière du travail des métaux est peu développée à Madagascar, et ce malgré la disponibilité de ressources en minerais métalliques.

En tant que fournisseur de l'essentiel des biens d'équipement, la filière du travail de métaux (ou filière métallique) (1) joue un rôle central dans le développement industriel. Sa place dans l'activité industrielle est fonction - cause et conséquence à la fois - du niveau de développement (2). Il n'est donc pas surprenant en soi que cette filière soit peu développée à Madagascar. Mais elle constitue le lieu où se cristallise la forte dépendance extérieure de l'industrie malgache (3) et constitue donc nécessairement, à ce titre, un enjeu important.

Globalement parlant, la filière est faible, si elle représentait quelque 6% de la VA industrielle en 1970, sa part est tombée à 5% en 1979 comme en 1984 (après être descendue à 4% en 1983).

Parallèlement, l'emploi n'est pas très important. Passant de 4 612 en 1970 à 5 701 en 1984, en passant par une pointe à 6 171 en 1979, la filière représente 7% de l'emploi industriel.

---

(1) Cette filière recouvre un champ très vaste. S'il l'on se réfère à la nomenclature des Nations Unies, elle recouvre d'une part, en amont, des activités minières (c'est-à-dire industrielles mais non manufacturières), d'autre part des activités, dites de base ou intermédiaires de transformation métallurgique (ferreux et non ferreux), et enfin les "ouvrages en métaux proprement dits", c'est-à-dire l'ensemble des biens d'équipement.

(2) Les seuls ouvrages en métaux représentent plus de 60 % des valeurs ajoutées industrielles dans les pays les plus développés de l'OCDE, tandis que l'industrialisation des pays en développement a été fortement marquée par le développement des industries de base, en particulier sidérurgiques et ensuite plus récemment par celui des biens d'équipement.

(3) Cfr. à ce sujet, les indications fournies, dans la première partie, sur les dépendances structurelles de Madagascar.

Il faut nuancer quelque peu cette indication relative à la faiblesse de la filière du travail des métaux : ces chiffres en effet ne tiennent pas compte de l'activité "ouvrages en métaux" (surtout de réparation et remplacement) que les entreprises des autres filières réalisent pour compte propre.

En fait, la filière n'est pas même constituée. Au delà de l'utilisation du terme de filière, comme norme de référence souhaitable, force est de constater qu'il n'y a pas de filière : aucun lien n'existe entre l'amont et l'aval. Si l'activité minière, en amont, est relativement importante (elle représente 27% à 28% de la VA de la filière), l'essentiel de la production est exporté. Les activités intermédiaires sont quasi-inéxistantes et les activités aval dépendent de l'extérieur pour leurs intrants.

Il faut par conséquent considérer séparément les diverses activités concernées.

Les activités minières (classe 19), en amont, jouent un rôle important à l'exportation. L'extraction et l'exportation de minerais de chrome par la KRAOMA, représentent la plus grande partie de ces activités.

Si ces activités dégagent des surplus à l'exportation importants et constituent de ce fait une source importante de devises, les performances de ces activités minières ne sont pas, globalement parlant, très satisfaisantes.

Sans doute peut-on observer une amélioration, au moins apparente sur un point. Les consommations intermédiaires importées ont en effet diminué, à la fois par rapport au total des matières consommées et par rapport au chiffre d'affaires : ceci suggère une réduction - en l'occurrence substantielle - de la dépendance extérieure. Mais, il ne s'agit en fait que d'une apparence (1).

(1) En fait, les consommations intermédiaires ont fortement augmenté par rapport au CA - apparemment du fait de l'inclusion dans les consommations intermédiaires de pièces de rechange et équipements - et tout laisse supposer que ces consommations intermédiaires ont été importées (sinon directement, du moins indirectement).

Dans la réalité, les performances de l'activité minière sont assez faibles, encore qu'il faille faire une distinction entre d'une part le secteur chrome qui a décliné et le secteur graphite qui lui, au contraire, a progressé (1).

La production de concentré de chromite est passée de  $140.10^3$  tonnes en 1970 à  $118.10^3$  tonnes en 1979, et  $97,6.10^3$  tonnes en 1984 (après être descendu à  $68,8.10^3$  tonnes en 1983). Par contre, la production des autres minéraux non métalliques (graphites, mica et quartz) est passée de  $7,6.10^3$  tonnes en 1979 à  $11,7.10^3$  tonnes en 1983 et à  $13,5.10^3$  tonnes en 1984.

Combinés avec les évolutions de prix défavorables du chrome et favorables au graphite (2), ces évolutions ont entraîné une modification substantielle de l'importance relative du chrome et du graphite : alors que le chrome représentait 80 % du CA en 1970, les minéraux non métalliques représentaient dès 1973, 55% du CA, part qu'ils représentaient toujours en 1984 (après avoir grimpé jusqu'à 79% en 1984).

La qualité du graphite malgache a permis de bénéficier à la fois d'une expansion des exportations en quantité et de prix favorables.

Nettement plus favorables donc ont été les évolutions de la production et des exportations du chrome. Sans doute, faut-il tenir compte du fait que le marché mondial a connu des fluctuations non négligeables. Mais, compte tenu de la part du marché mondial qu'occupe Madagascar, ceci n'explique pas tout.

Force est en effet de constater que la productivité du travail - en termes physiques, comme en terme de Valeur Ajoutée en volume - a fortement baissé dans les années 1970 et encore davantage du fait de la crise, sauf à tenir compte d'un léger redressement en 1984. Cette

---

(1) Les activités minières sont ici mélangées et de ce fait traitées ensemble. Il doit être clair cependant que seul le chrome appartient réellement à la filière métallique.

(2) Ceci indépendamment des fluctuations de prix importants sur le marché mondial.

baisse doit être mise en rapport avec la baisse d'une part des taux d'investissement : en volume, les investissements ont décliné depuis 1975 et ne représentent plus en 1984 que la moitié environ de leur niveau de 1975, et d'autre part des résultats d'exploitation, devenus négatifs de 1978 à 1983 (à l'exception du 1982)(1).

Ainsi, n'est-il sans doute pas faux de dire que ce secteur d'activité est rentré depuis le milieu des années 1979 dans une sorte de cercle vicieux, dans lequel les faibles rendements entraînent une faiblesse des résultats, qui ne permet plus de faire les investissements nécessaires en vue de relever les niveaux de rendement. La crise a accentué cette dégradation que toute détérioration du marché mondial risquerait de rendre dramatique.

Toute différente est la situation des autres composantes de la filière du travail des métaux. Dans ces activités en effet, se concentrent les cas les plus extrêmes de dépendance extérieure. L'essentiel des intrants sont importés, tandis que les valeurs ajoutées sont relativement faibles (sauf dans la construction navale). Les exportations domestiques sont très faibles par rapport aux consommations apparentes.

Dans ces conditions, ces secteurs ont tous été fortement affectés par la crise, du fait des restrictions quantitatives et des effets de prix concernant les intrants. Les divers sous-ensembles ont cependant subi le choc selon des modalités différentes.

L'activité de construction et réparation automobile, déjà réduite en 1978 a été par la suite presque éliminée (en ce qui concerne la partie construction). En volume, la Valeur Ajoutée ne représente plus en 1984 que 2 % de celle de 1970.

---

(1) La situation de 1984 semble artificielle : en dehors d'une certaine augmentation de prix, elle est surtout liée à des ventes importantes sur stocks, les ventes ayant de ce fait été très supérieures à la production.

La construction navale était rentrée plus tôt dans des difficultés, tenant de manière évidente à la disparition de l'objet et de la logique organisationnelle et de fonctionnement des capacités existantes et à la difficulté de redéfinir la fonction industrielle de ces capacités. Depuis 1979, les mêmes problèmes d'intrants ont entraîné les mêmes baisses d'activité.

Les fabrications métalliques, qui sont devenues, en 1984, la première composante du travail des métaux en importance, ont connu de meilleures performances au milieu des années 1970 et bénéficié du boom des investissements de 1979. Cependant, si l'activité a aussi progressé rapidement jusqu'en 1975 et s'est maintenue à un bon niveau ensuite, par contre, totalement dépendante de l'extérieur en matière d'intrants, l'activité a été largement affectée par la crise. Cette dépendance extérieure, également très élevée dans le secteur dit de la construction électrique, y a cependant eu des effets apparemment beaucoup plus faibles, cette situation s'expliquant par le poids dominant des fabrications de piles et accumulateurs.

Il est important de souligner que cette filière du travail des métaux - dont on a dit qu'il s'agit de la filière des biens d'équipement - n'a, paradoxalement, guère bénéficié des "investissements à outrance". En volume, la Valeur Ajoutée de la filière, en baisse depuis le sommet de 1975, continue de reculer en 1979 et en 1980. Ce recul du secteur des biens d'équipement souligne le fait que les effets multiplicateurs de la stratégie des investissements à outrance n'ont guère bénéficié à cette filière, dont les capacités d'absorption se sont avérées trop faibles, et ont été reportés sur les importations.

Du fait de sa fragilité et de sa dépendance, cette filière n'a pas non plus été en mesure de venir en aide à toutes les autres filières, lorsque celles-ci ont été affectées par la pénurie de pièces de rechange. Ce n'est que dans un deuxième temps, lorsque la pénurie

est devenue excessive, qu'ont commencé à se développer d'une part des flux inter-entreprises de pièces et d'autre part des capacités autonomes de réparation et fabrication de pièces. Mais le rôle de la filière en ce domaine demeure faible.



2.4. LA FILIERE DES INDUSTRIES CHIMIQUES.

A Madagascar, cette filière se caractérise d'abord par l'absence quasi-totale de fabrications en produits chimiques de base, ainsi qu'en produits intermédiaires de synthèse. Il s'agit donc d'une filière qui soit transforme certains produits agricoles locaux en produits de consommation - intermédiaire ou finale - soit achève en produits finis des matières consommables, généralement importées.

Une telle situation place la filière chimique dans une position de vulnérabilité extrême, dans la mesure où :

- elle dépend - pour une partie essentielle de ses débouchés - de la consommation finale des ménages. Or cette dernière est très sensible aux variations des éléments qui déterminent la demande solvable, comme l'évolution des revenus, la méthode de fixation et le niveau relatif des prix ... C'est ce qu'attestent à l'évidence les effets de la crise du début des années 1980, ou des procédures d'homologation des prix ..., sur les firmes de la filière.
- elle est soumise - pour la majeure partie de ses approvisionnements en intrants - aux importations. Comme les quantités et les prix de celles-ci subissent de fortes fluctuations, sur l'origine desquelles nous reviendrons, les perturbations supportées par la filière entravent son développement normal.

Ces contraintes entraînent alors des processus auto entretenus de dysfonctionnement, lorsqu'elles se répercutent sur le potentiel productif et les capacités financières des firmes.

Cependant, les diverses activités se positionnent différemment par rapport à ces contraintes, c'est pourquoi nous spécifierons d'abord chacune d'elles (1), avant de dégager les caractéristiques d'ensemble de la filière.

---

(1) L'hétérogénéité des composantes de la filière impose pratiquement une telle approche.

#### 2.4.1. La fabrication de peintures, laques et vernis.

Cette activité comprend au niveau industriel deux entreprises : la SOMALAVAL (sous licence Valentine - France : 21,2 % du capital détenu par l'Etat Malgache), et la TORGINOL (société d'Etat) ; le secteur traditionnel est également présent, et fournit des peintures d'origine végétale utilisées en vannerie (raphia) et pour les tissus de soie, ainsi que des peintures d'origine minérale, comme l'ocre pour le badigeonnage des bâtiments.

Les productions de ces deux unités industrielles consistent en peintures, vernis, laqués, et également en production de diluants et de colles. Les quantités produites ont fortement évolué sur la période: en légère décroissance jusqu'en 1973 (période au cours de laquelle trois unités disparaissent de la filière pour cette activité, les fabrications s'accroissent continuellement entre 1973 (2320 tonnes) et 1980 (4250 tonnes), pour régresser brutalement entre 1981 (3076 tonnes) et 1983(1805 tonnes), et enfin se redresser en 1984 (2948 tonnes).

La TORGINOL domine l'activité en 1984 (73 % des quantités produites; 64 % du chiffre d'affaires, et 82 % de la Valeur Ajoutée de l'activité), mais en grande partie parce qu'elle a pu disposer de plus grandes quantités de matières premières que la SOMALAVAL : leurs capacités de production utilisées en 1984 sont respectivement de 50 % et 35 %.

Sur la période, les consommations intermédiaires représentent de 60 à 73 % de la valeur de la production, dont (pour 1983 et 1984) 70 à 78 % sont des consommations intermédiaires importées. Ces importations de pigments, acide, gras, naphte, tolière, ... rendent les deux firmes fortement dépendantes de l'extérieur ; ce qui explique la chute de la production des années 1981-1983, par suite de manque de devises. De ce point de vue, une solution locale pourrait être recherchée, notamment pour les pigments et les huiles ; les deux firmes sont notamment favorables à la création d'une unité d'oxyde de titane.

Ces problèmes d'intrants importés ne pèsent pas sur l'exploitation des firmes. Si en effet la valeur ajoutée par les firmes est faible (de 23 à 37 % du chiffre d'affaires selon les années), en revanche les charges de personnel ne représentent que de 16 à 35 % de cette valeur ajoutée, ce qui permet à l'activité - étant données la faiblesse des investissements (entre 1 et 15 % de la valeur ajoutée depuis 1972) et l'absence de recours aux emprunts - de vivre sur ses acquis et de dégager des résultats d'exploitation fortement positifs sur toute la période (de 22 à 57 % de la valeur ajoutée selon les années).

Sur le plan des effectifs, il faut noter d'importantes variations (entre 100 et 160 personnes sur la période) en fonction des niveaux d'activité, les opérations de production - assez simples - n'exigeant pas une main d'oeuvre à formation spécifique.

#### 2.4.2. La fabrication d'allumettes

Créée en 1965, la Société Nouvelle des Allumettes (S.N.A.) est la seule entreprise produisant des allumettes à Madagascar. Son unité de production, installée à Moramanga, bénéficie d'une localisation proche de la forêt de l'Est, également favorable pour les approvisionnements en matières premières importées (desserte par voie ferrée à partir du port de Toamasina). Au fil des années, cette fabrication a rencontré de nombreuses difficultés, qui ont conduit à sa fermeture en 1983.

Au niveau de la production, nous assistons à une diminution pratiquement constante en volume qui, de l'indice 100 en 1970, passe à l'indice 65 en 1976, et ceci, malgré d'importants investissements réalisés en 1971-1972 (respectivement 277 et 252 millions de FMG, pour des chiffres d'affaires de 146 et 157 millions de FMG ; et un capital de 128 millions de FMG, augmenté de 318 millions de FMG en ... 1973) ; la coopération chinoise réalisée en 1977 et 1978 permet de remonter aux indices 84 et 92 ; mais dès 1979, la diminution de la production s'accroît, l'indice tombant à 61 en 1980 et à 25 en 1981.

Cette baisse de la production intervient alors que les effectifs augmentent sur la période : 148 personnes en 1970, 211 en 1972, 255 en 1973, et de 220 à 230 personnes entre 1976 et 1980. Par suite, les charges personnel, qui représentaient 20 % environ de la Valeur Ajoutée en 1970, s'accroissent considérablement, dépassant toujours 40 % de cette valeur ajoutée entre 1972 et 1979.

Sur un autre plan, le poids des consommations intermédiaires a eu tendance à s'accroître à partir de 1973, notamment du fait de l'éloignement progressif de l'approvisionnement en bois.

Par ailleurs, l'ouverture des frontières a entraîné à partir de 1975 une forte concurrence extérieure, le monopole de la SNA éclatant sous l'impact des produits importés de meilleure qualité.

Quant aux résultats, les données comptables n'apparaissent guère significatives : alors que la SNA supporte systématiquement sur la période 1972-1979 des charges supérieures à ses chiffres d'affaires, elle parvient à dégager certaines années des résultats d'exploitation positifs ! Il est probable que le versement de subventions explique ce mystère.

L'unité de production doit résoudre trois catégories de problèmes avant de redémarrer :

- celui de son approvisionnement en bois ;
- celui de son endettement ou, tout au moins, celui des ressources de redémarrage ;
- celui du personnel de production, l'enquête mentionnant encore en 1984 un effectif de 220 personnes.

#### 2.4.3. La fabrication de bougies.

Quatre entreprises - MARONJANA, MAZAVA ATSINANANA, RECORD et TROIS ETOILES - fabriquent des bougies de manière industrielle ou semi-industrielle à partir de la paraffine importée ; ces bougies restent le principal moyen d'éclairage en milieu rural, et gardent une place

non négligeable en milieu urbain, du fait du coût de l'électricité et de la baisse des revenus. Il existe un secteur informel qui produit encore des bougies à partir de suif animal, de cire d'abeille ou de mélange.

Les quantités produites par ces firmes progressent constamment sur la période 1970 (2391 tonnes), 1981 (4957 tonnes) nonobstant une légère baisse en 1975-1976 ; l'année 1982 enregistre une baisse brutale (2774 tonnes) sous l'effet de la pénurie de devises indispensables à l'importation de paraffine, pour remonter à 3693 tonnes en 1983, et 3996 tonnes en 1984. La Société MARONJANA produit à elle seule 2200 tonnes en 1984, le reste étant assuré aux trois quarts environ par RECORD et le solde réparti entre les deux autres unités. Il faut noter que RECORD a diversifié ses activités (produits de beauté et d'entretien ; transformation du plastique, un peu de bonneterie), ainsi que TROIS ETOILES, qui fabrique des sandales en plastique.

L'exploitation de ces firmes ne pose guère de problèmes. L'essentiel de la fabrication consiste en la conduite de machines simples - manuelles ou semi-automatiques - et en conditionnement ; la main-d'oeuvre est donc formée sur le tas. Ces équipements évoluent peu ; et les investissements ne sont guère importants sur la période, sauf entre 1971 et 1973, 1976 et surtout 1978 (ils représentent respectivement 53, 27, 24, 38 et 103 % de la Valeur Ajoutée de chacune des années) ; ils sont alors financés par recours aux emprunts.

Les consommations intermédiaires sont importantes : elles représentent - sauf rares exceptions - entre 66 et 75 % du chiffre d'affaires annuel, et consistent surtout en paraffine importée (77 % des consommations intermédiaires de 1983 par exemple). Les principaux intrants locaux sont la mèche (produite par SOMACOU depuis 1980), les cartons d'emballage et les étiquettes.

Les salaires absorbent quant à eux 19 et 34 % de la Valeur Ajoutée annuelle, l'évolution des effectifs - qui passent de 147 personnes en 1970 à 222 personnes en 1978 - suivant pratiquement l'évolution de la production en volume. Les résultats d'exploitation sont en consé-

quence largement bénéficiaires (sauf en 1972 où la perte d'exploitation n'était que de 3,6 % de la Valeur Ajoutée).

#### 2.4.4. Les savonneries.

En 1976, l'INSRE recensait 16 savonneries. Parmi ces 16 unités, certaines produisent des huiles, surtout alimentaires, en même temps que du savon, à partir de l'arachide, du coprah, du coton-graine, etc... Les données disponibles ne sont - relativement (1) - fiables que jusqu'en 1978, les années postérieures ne faisant l'objet que d'une évaluation parfois très arbitraire sur les six principales unités industrielles : la savonnerie tropicale (100 % savon), la SIB (69 % savon), la SCIM (96 % savon), la SAVONNERIE RAVANDISON (100 % savon), la SEIM (66 % savon) et HCT (20 % savon). Pour l'activité huilerie-savonnerie, le poids des consommations intermédiaires est important : entre 75 et 80 % du produit total des firmes ; mais ce pourcentage doit être réduit pour les firmes qui se consacrent uniquement à l'activité de savonnerie. De fait, la part de la Valeur Ajoutée dans le chiffre d'affaires varie entre 30 et 50 % selon les années.

Ces consommations intermédiaires sont pour partie d'origine locale (matière grasse, Kaolin, sel marin) et pour partie importées (suif et acides gras, soude caustique, parfums). Le problème majeur qui se pose pour certaines entreprises est celui de l'organisation et du coût d'approvisionnement en produits locaux. Ce problème est fondamental, car il est par exemple à l'origine de la fermeture de la SNHU de Tuliary; inversement, son organisation préalable (équipements en moyens de transport pour la collecte) constitue un des facteurs de la réussite de la SIB qui tourne à 81 % de son activité savonnaire. Inversement, la SCIM n'utilise que 32 % de ses capacités, parce qu'elle ne trouve pratiquement plus d'arachides, et doit utiliser des graines de coton plus difficiles à travailler. De même la Société RAVANDISON - qui vient d'installer une nouvelle usine (laquelle permet de réduire le cycle de fabrication de 120 heures à

---

(1) Il est impossible de déterminer le poids des consommations intermédiaires, celles-ci étant non seulement supérieures à la totalité des charges, mais également au chiffre d'affaires.

72 heures) - enregistre un déficit en acides gras saponifiables fournis par la SOMAPALM. Cette dernière société - créée récemment - pourrait d'ailleurs dans son domaine jouer un rôle organisationnel, dans la mesure où elle intervient en amont : plantations de palmier à huile. L'organisation de ces pôles d'approvisionnement (HASYMA intervient déjà pour le coton-graine) constitue un préalable avant toute poursuite de la modernisation des équipements. Ces derniers sont en effet assez anciens dans beaucoup de firmes (la plus forte vague d'investissements date des années 1970 à 1972), et entraînent des difficultés de maintenance, qui se répercutent sur les rendements. Ici encore, un organisation de la maintenance serait indispensable.

Malgré ces difficultés, les savonneries :

- ont néanmoins réussi à accroître fortement leur production, qui est passée de 6444 tonnes en 1970 à 19294 en 1979 (1),
- ont dégagé dans l'ensemble des résultats d'exploitation positif au cours de la période (à l'exception de 19 millions de FMG de pertes en 1974 ; 488 millions de FMG de pertes en 1979).

Sur le plan des effectifs enfin, la savonnerie peut rencontrer des problèmes de formation, si elle décide une stratégie de modernisation de ses équipements : alors que la proportion de cadres est de 4 à 5 % de l'effectif pour les savonneries anciennes, elle passe à 31 % pour la nouvelle unité de la savonnerie RAVANDISON et à 16 % pour la SAVONNERIE TROPICALE.

---

(1) A titre indicatif, mentionnons une production de 8983 tonnes en 1982 et de 14819 tonnes en 1984.



2.4.5. Les produits pharmaceutiques, les produits de beauté et les produits d'entretien.

A) Les produits pharmaceutiques  
-----

Depuis 1961, si l'on excepte le secteur informel fondé sur la pharmacopée locale qui reste vivace, la seule unité qui préparait et conditionnait des matériaux pharmaceutiques importés en vrac était la FARMAD. En 1984, deux nouvelles unités sont enregistrées, les laboratoires RATHERA (sous licence Pierre FABRE : 90 % du capital est Malgache, 10 % est sous contrôle étranger), et l'OFAFA. Ces deux unités ne sont pas encore opérationnelles, car elles ne disposent pas de quotas d'importation.

Surtout, l'Etat Malgache a décidé la création de la Société de Promotion pour les Produits Agricoles à l'Exportation - la SOPRAEX - au capital de 1 milliard de FMG, pour un investissement de 6,3 milliards de FMG - afin de procéder à la transformation et la valorisation des plantes médicinales (500 tonnes) et des produits agricoles (80 tonnes de vanille). L'idée qui préside à ces trois projets semble judicieuse sur le papier, dans la mesure où Madagascar importe de plus en plus de produits pharmaceutiques et liés (168 millions de FMG en 1970 ; 4,1 milliards de FMG en 1980, et 4,35 milliards de FMG en 1984), et où tout apport de Valeur Ajoutée aux productions agricoles locales est souhaitable. Malheureusement, la SOPRAEX, inaugurée en 1985, attend toujours ses quotas pour fonctionner. Une fois de plus, la décision d'investir a été prise sans que les mesures préalables d'organisation de l'amont n'aient été solutionnées.

La FARMAD doit faire face aux quotas d'importations en matières premières, et n'utilisait en 1984 son matériel qu'à 60 % de ses capacités ; ses effectifs étaient cette même année de 155 salariés, dont 13 cadres.

B) Les produits de beauté  
-----

Deux sociétés interviennent essentiellement dans ce domaine : DIPCO, filiale à 100 % du groupe COROI, conditionne, met en flacon ou en sachets des produits destinés à la parfumerie et aux cosmétiques

(sous licence LOREAL), à l'entretien, ainsi que des colles ; la SOMALCO (sous licence COLGATE) conditionne des produits non alcooliques et pratique l'embouteillage de rhum. Ces sociétés, comme la FARMAD, doivent faire face aux problèmes d'approvisionnements en matières premières importées ; par ailleurs, la SOMALCO supporte des coûts de mévente, par suite d'une inadéquation des emballages locaux.

### C) Les produits d'entretien

-----

Cette activité comporte en fait une seule entreprise, la Société Industrielle de Madagascar (SIPROMAD), qui fabrique des produits d'entretien (encaustiques, cirages) à partir de matières importées, lesquelles comptent pour plus de 90 % des consommations intermédiaires ; elle conditionne également des produits cosmétiques et de l'insecticide, et diversifie ses activités vers la confection de balais-brosses, d'éponges métalliques, de pailles de fer, ...

Pour fixer l'importance respective de ces trois activités, la répartition de la valeur ajoutée en 1984 donne 81 % pour les produits pharmaceutiques et médicaux, 11% pour les produits de beauté et 8% pour les produits d'entretien.

Globalement, ces activités ont des consommations intermédiaires qui représentent de 55 à 70% de la valeur de la production, selon les années. Ces consommations intermédiaires ont elles même un contenu élevé en importations : 69% et 77% pour les années 1983 - 1984. Les investissements étaient relativement faibles, et le recours aux emprunts pour les financer rare. La valeur ajoutée, se répartit essentiellement entre la masse salariale (25 à 35% de la valeur ajoutée) et les bénéfices d'exploitation. Ces derniers sont substantiels : pour les années 1977, 1981, 1982, 1983, et 1984, ils atteignent respectivement 45, 32, 33, 48 et 55 % de la valeur ajoutée.

#### 2.4.6. Les fabrications de produits en caoutchouc.

Alors qu'au début du siècle Madagascar exportait du caoutchouc naturel, les trois sociétés qui sont recensées dans cette activité (la compagnie Malgache du caoutchouc COMACAT ; la VITAFOAM ; la SMTG)

important du caoutchouc synthétique pour produire des articles moulés (coupelles, silent blocs) des semelles de chaussure et des pneus rechapés. La VITAFOAM fabrique également des lits métalliques, des fauteuils pliants et des matelas à ressort.

Ici encore, les consommations intermédiaires comptent pour environ la moitié de la valeur de la production, et sont à plus de 90% importées ; les investissements sont relativement faibles sur la période (sauf en 1972, 1974, 1981 et 1983) ; les recours aux emprunts limités ; et les bénéfices d'exploitation substantiels. L'emploi est en légère progression (+60 personnes entre 1970 et 1979), et sans problèmes majeurs de formation.

#### 2.4.7. Les autres produits chimiques.

Nous pouvons distinguer ici trois grands secteurs : l'activité de production de gaz industriel ; la fabrication d'engrais et de pesticides ; la transformation des matières plastiques.

##### A) La production de gaz industriel

-----

Cette production est assurée par la SOAM, sous licence Air liquide. Son chiffre d'affaire de 1984 se répartit entre l'oxygène (34,7%), l'acétylène dissous (40,2%), l'azote liquide (1,5%) et gazeux (0,7%) et le gaz carbonique (1,2%) ; la SOAM ne rencontre pas de difficultés particulières si ce n'est pour la récupération des emballages métalliques qui approvisionnent le secteur informel.

##### B) La fabrication d'engrais et de pesticides

-----

Si l'on excepte une SARL - la Société Malgache des insecticides - qui produit des serpentins insecticides, et qui a décidé récemment de se lancer dans la vente de tôles ondulées galvanisées après avoir rencontré des difficultés à importer ses matières premières, une seule société fonctionne réellement dans cette branche : la société des produits chimiques de Madagascar (PROCHIMAD).

Prochimad - qui travaille sous licence étrangère - réalise de la micronisation de minerais locaux, lesquels, mélangés à diverses matières premières importées, assurent une production de détergents industriels et ménagers, ainsi que des raticides. Cette société fabrique également des engrais phosphatés (poudre d'os), utilisés en agriculture ; elle dépend ici du secteur viande pour ses approvisionnements.

Deux autres entreprises-la ZEZIKA-Malagasy (ZEMA) et la FAMOKARANA ZEZIKA (ZEREN)- viennent d'être créés au début des années 1980. Nous retrouvons ici des problèmes du même ordre que pour la SOPRAEX. En effet, l'idée de diversifier la production d'engrais (azotés pour la ZEREN ; organicobiologiques pour la ZEMA) à Madagascar est a priori séduisante, étant données les importations de Madagascar dans ce domaine. Mais ici encore, l'originalité des procédés de fabrication pour la ZEMA (le processus de fermentation à partir des déchets de guano, de poisson et de sisal n'est pas maîtrisé), l'absence d'intégration amont de la ZEREN à la Société Malgache de Raffinage (la SMR semble incapable d'approvisionner la ZEREN en naphta), les problèmes financiers rencontrés (la ZEMA ne peut remplacer un broyeur cassé, et fait face avec difficulté aux achats de consommations intermédiaires), transforment des projets en unités ingérables et inefficaces, sans oublier le gaspillage inquiétant des ressources qu'ils induisent.

#### C) La transformation des matières plastiques

-----

Cette activité consiste en de simples transformations et façonnage de matière premières importées (polyéthylène, PVC, polystyrène), pour fabriquer des articles ménagers, des tuyaux, des isolants ou des jouets. Ces entreprises rencontrent évidemment des problèmes de quotas pour les matières importées. Les investissements sont faibles les équipements relativement récents et en bon état, et la rentabilité positive. Toutes les sociétés qui opèrent dans cette activité sont liées à des groupes, soit étrangers (Saint Frères), soit locaux mais à capitaux non-malgaches dominants : l'électro-plastique malgache (PLASTIMA) appartient au groupe BARDAY, et la Comeplast au groupe RADJABALY.

#### 2.4.8. Une filière chimique éclatée et dépendante de l'extérieur.

Globalement, la filière chimique voit son poids relatif par rapport au secteur secondaire progresser entre 1974 (3,18% du PIB secondaire) et 1978 (3,38% de ce même PIB) ; mais la chute enregistrée à partir des années 1979 montre sa fragilité, qui s'explique par deux traits fondamentaux :

- d'une part, cette filière est éclatée, fortement hétérogène dans ses composantes. Celles ci ne sont pas parvenues jusqu'à présent à former un véritable tissu industriel, intégrant et (ou) organisant leurs sources de matières premières agricoles et à fortiori chimiques (minerais, dérivés du pétrole ...), ainsi que les premiers stades de transformation. La filière chimique se présente donc plutôt comme une série d'unités occupant à l'aval des positions particulières, isolées les unes des autres.
- d'autre part, cette filière est dépendante de l'extérieur. Cette dépendance ne s'applique pas uniquement aux équipements de la filière (soulignons à nouveau ici la légèreté avec laquelle certaines unités - livrées clés en main - sont négociées), mais aussi aux matières consommées. Les importations de matières premières d'origine minérale (soude caustique, carbonate de soude, oxyde de titane, colorants et réactifs, carbure de calcium, sulfate de chrome, etc ...) se sont élevées à environ 1,6 milliard de Fmg en 1984, celles d'origine végétales (acides de pelure ou de soja, huiles ...) à 1,6 milliard de Fmg également, celles d'origine animale (suif, glycerine ...) à 1,5 milliard de Fmg, celles d'origine pétrolière et dérivées à 0,25 milliard de Fmg pour les produits de séparation physique du brut (paraffine, acétone) et à 2,3 milliards de Fmg pour les produits de synthèses (granulés plastiques, polyéthylène, fluides, toluène diisocyanate, résines synthétiques, acétate de polyvinyl ...), soit un total d'environ 7,25 milliards de Fmg.

L'importance de ces importations, concentrées sur quelques postes (soudes et produits dérivés : 700 millions de Fmg ; colorants et réactifs : 289 millions de Fmg ; acides gras de palme : 1 556 millions de Fmg ; suif animal : 1 522 millions de Fmg) indique les opportunités de projets pour la filière, compte tenu de la situation actuelle de l'économie malgache. Mais il s'agira ici de prévoir

à l'avance les conditions de constitution financière, de fonctionnement et d'intégration de ces projets, avant toute réalisation. Par exemple, la création d'une usine de soude caustique et de chlore peut bénéficier de l'extension prévue de l'activité de la Compagnie salinière malgache. Par contre, un projet portant sur le suif animal doit impérativement tenir compte des habitudes de consommations à Madagascar, et définir les liaisons préalables - donc les moyens à mettre en oeuvre - de l'unité avec son environnement (élevage, abattage etc ...)

Par ailleurs, soulignons que le fonctionnement actuel de la filière - qui a été relativement heurté depuis la fin des années 1970 - reste néanmoins favorable aux firmes, dans la mesure où la simplicité des procédés de fabrication, les besoins d'équipement limités (à l'exception des nouveaux projets non encore en activité comme la ZEREN ....), et l'endettement réduit, ont permis de dégager des résultats fortement positifs. Il reste à déterminer ce que devient ce potentiel de surplus, car les investissements de la filière sont - sauf exception - inférieurs à ces résultats : par exemple, en 1978, 1979, 1981, 1982, 1983 et 1984, les investissements rapportés aux bénéfices d'exploitation sont respectivement (en pourcentages) de : 52, 114, 57, 30, 78 et 41. La filière semble donc disposer nettement des moyens de sa croissance.

Par suite, les entreprises du secteur - qui s'intègrent pour certaines d'entre elles à des groupes aux intérêts divers - semblent davantage orienter leur stratégies vers une diversification à court terme des activités en fonction d'opportunités de profits, que décidées à développer l'amont de la filière, qui est pourtant la condition nécessaire de son avenir.

2.5. LA FILIERE DES INDUSTRIES DES CUIRS ET PEAUX

La filière des cuirs et peaux rassemble les tanneries, les fabrications d'articles chaussants, la maroquinerie. Traitant des produits de l'élevage et les transformant, elle est caractérisée par un fort degré d'intégration intra-filière.

### 2.5.1. Physionomie de la filière

#### A ) l'état de la filière en amont

-----  
Le cheptel malgache, constitué de plus de 10 millions de bovins et de plus de 2 millions d'ovins et caprins, est un des plus importants du monde. Le cheptel bovin, de type zébu est le 6ème de l'Afrique et représente 6,3 % de la population africaine totale. Après une croissance annuelle moyenne estimée à 1,5 % l'an entre 1970 et 1980, l'effectif s'est stabilisé à un niveau supérieur à 10 millions de têtes. La croissance du nombre des ovins et caprins, surtout élevés dans le sud du pays, est plus importante : 4,5 % l'an en moyenne.

Comme l'industrie de la viande, l'industrie du cuir est tributaire des conditions de l'abattage. Celui-ci ne va pas sans poser de sérieux problèmes. On distingue quatre types d'abattage :

- l'abattage traditionnel, réalisé à l'occasion des cérémonies familiales (mariage, naissance, circoncision, enterrement, exhumation), échappe totalement au recensement mais peut représenter un volume important. La dépouille est alors le plus souvent effectuée au sol sans soins particuliers et les peaux ne sont pas récupérées ;
- les abattoirs municipaux et les tueries, abattent localement les bêtes et perçoivent une taxe d'abattage au profit des collectivités décentralisées, d'un montant variant de 250 à 1500 FMG par tête. La dépouille et le rassemblement des peaux ne devraient pas poser de problèmes à ce niveau, hormis celui de la conservation en attente de ramassage ;
- les abattoirs usines travaillent pour l'exportation de viande bovine. La direction de l'établissement achète les bovins sur les mar-



chés à bestiaux et valorise les sous-produits. Cinq abattoirs de ce type existaient à Madagascar. Deux ont fermé en 1981 (MANIVICO à Antsiranana) et 1983 (Sté LACHAIZE à Ambohimahaso) ; les trois autres (SECIAM à Morondava, Ferme d'Etat de Vohimasina à Fianarantsoa, SOFIRAC également à Fianarantsoa) disposent d'une capacité totale de 500 tonnes/jour très inégalement utilisée. La collecte des peaux dans ces abattoirs ne pose pas de problème hormis ceux de la conservation ;

- les abattoirs nationaux sont au nombre de deux : Abattoir frigorifique d'Antananarivo (AFA) et Abattoir frigorifique de Mahajanga (AFM). Ce sont des prestataires de service. L'attage étant facturé à 2500 FMG par tête. L'approvisionnement en peaux ne pose pas ici de problèmes particuliers.

Compte tenu du poids relatif des abattages ruraux traditionnels, le nombre de bovins abattus est difficile à estimer. Après avoir baissé entre 1970 et 1980, il a à nouveau augmenté de 808.000 têtes (dont 21 % dans les abattoirs et tueries de zone urbaine) en 1980 à 1.059.105 têtes en 1984 (dont 23 % en zone urbaine). Le nombre de bêtes abattues dans les usines et ateliers a fortement régressé, de 148.322 en 1980 à 13.677 en 1983. Une reprise du nombre de ces abattages est observée en 1984 et 1985.

#### B ) La tannerie

-----  
L'activité de tannage est répartie entre trois usines et un ensemble d'artisans tanneurs. La tannerie d'Anjeva, construite en 1948 a été reprise en 1952 par les établissements BARDAY et dispose d'une capacité de traitement de 1.100 peaux /jour. La HODIMA a été créée en avril 1980 par un accord entre la République Démocratique Malgache et un consortium italien. Elle comprend deux unités de tannerie à Antsiranana et Ambositra et une fabrique de chaussures à Antsiranana. Les deux usines de tannerie ont été construites en 1981 et 1982 avec une capacité de traitement de 700 peaux/jour chacune

en deux équipes sur 250 jours/an, soit une capacité de 350.000 peaux au total. La collecte devait être effectuée dans les Faritany d'Antsiranana, Mahajanga et Toamasina pour les unités du Nord ; et dans ceux de Fianarantsoa et Toliary pour l'unité du Sud. Les tanneries devaient produire des peaux pour chaussures (10 % de la production d'Antsiranana), pour l'exportation (cuir semi-fini) et le marché intérieur. Après avoir démarré, l'unité d'Antsiranana a été complètement arrêté en avril 1984. Celle d'Ambositra n'a jamais fonctionné.

La seule tannerie industrielle en activité est celle d'Anjeva. L'OIM (groupe BARDAY) assure son approvisionnement auprès de l'abattoir d'Antananarivo (peaux fraîches) ; de collecteurs grossistes (peaux salées collectées dans les divers abattoirs) ; de collecteurs patentés de l'OIM qui assurent les enlèvements des peaux auprès des abattoirs municipaux et de tanneries, et leur salage ; de fournisseurs privés, bouchers abattants de la région de la capitale, livrant directement les peaux fraîches. Les peaux rurales ne sont pratiquement pas collectées en dehors de ces circuits en raison de la désorganisation des autres formes de collecte, du regain de la consommation humaine lié à la diminution du pouvoir d'achat et au prix relativement élevé de la peau consommable en aliment (10 000 FMG la peau de 28 kg pour 850 FMG à la collecte), à la dissimulation des abattages pour éviter les taxes ou tourner l'interdiction d'abattage des femelles non réformées.

En 1984, 177 000 peaux ont été collectées (dont 86 % de peaux salées). Leur prix de revient varie selon la provenance de 821 FMG (Antananarivo) à 2 105 FMG (Toliary), avec un prix moyen de 1 198 FMG (rendu tannerie). La collecte est en baisse notable pour les raisons évoquées plus haut, auxquelles s'ajoute, dans les années récentes, la concurrence accrue des tanneurs artisanaux achetant la peau brute jusqu'à 1 200 FMG hors frais de mise à disposition.

### C ) L'industrie de la chaussure

-----

La fabrication d'articles chaussants est assurée par BATA qui dispose d'une capacité totale de 5 millions de paires de chaussures/ an

dont 2,3 millions en PVC injecté ; 0,4 million en toile; 1,2 million en Thongs EVA et 1,125 million en chaussures cuir. Elle travaille à 42 % de sa capacité (1984). La seconde entreprise, Aigle d'Or appartient à l'OIM (groupe Barday) et a une capacité de 160 000 paires de chaussures dessus cuir. L'EMIC (Entreprise Militaire pour l'industrie de la Chaussure) est spécialisée dans la chaussure cousue trépointe convenant particulièrement aux chaussures lourdes de l'armée. Elle a une capacité de 75 000 paires et emploie 114 ouvriers qualifiés. Deux entreprises moyennes ; les chaussures Luc Narda (production de 30 paires/jour avec 21 ouvriers) et les chaussures Rainivony (production de 2 000 paires/an avec 26 ouvriers), complètent le dispositif industriel. Un ensemble de 52 artisans recensés par l'INSRE assurent de plus une production estimée à 50 000 paires par an.

#### D) Les petites entreprises et l'artisanat

-----

La filière cuirs et peaux, en plus de son tissu industriel, est composée d'un grand nombre de toutes petites unités. En 1983, l'INSRE en recensait 355 dont 58 en tannerie, 52 dans la fabrication réparation de la chaussure et 245 dans la fabrication d'articles en cuir (maroquinerie, bagagerie). A raison de 3 personnes en moyenne par entreprise, elles emploient près de 1 100 personnes, le plus souvent attachées à la famille de l'artisan.

Les artisans tanneurs pratiquent le tannage végétal. Ils s'approvisionnent en peaux fraîches auprès des bouchers abattants locaux à un prix moyen de 1 100 à 1 200 Fmg/peau. Les produits nécessaires au tannage sont l'écorce broyée de mimosa (de Moramanga) et des produits chimiques souvent constitués de déchets d'autres entreprises (SOAM dans la région d'Antananarivo). Elles produisent des cuirs épais pour semelle, des cuirs moyens pour renfort et des cuirs minces pour maroquinerie. La production est écoulee localement auprès des chausseurs bottiers et maroquiniers qui passent le plus souvent commande. Une évaluation des prix de revient dans 4 établissements de la région d'Antananarivo indique un prix total de 275 872 Fmg pour 40 peaux traités. Le prix de vente moyen de la bande (demi peau) constatée étant de 4 000 Fmg, la marge dégagée par l'activité s'élève à 16 % du prix de revient.

L'activité de maroquinerie relève exclusivement de la petite entreprise artisanale. Elle s'est développée à partir de 1972 avec la limitation des importations de certains produits manufacturés et constitue une activité familiale (2 à 3 personnes, le plus souvent) à domicile. La matière première est obtenue auprès des artisans tanneurs, de la tannerie d'Anjeva ou de mégisseries pour les peaux autres que bovins. Les produits finis sont variés et correspondent soit à la demande précise de clients, soit à l'approvisionnement d'une boutique ou échoppe notamment tournée vers le marché de touristes. Il n'existe aucune évaluation de l'activité de la maroquinerie.

#### 2.5.2. Evolution de l'activité.

Compte tenu des caractéristiques organisationnelles de la filière, les données globales ont un caractère extrêmement partiel : la plupart de l'activité échappe à la saisie statistique.

De 1970 à 1981 les effectifs salariés de la filière ont été en hausse constantes (+65 % sur la période) et atteignent 1419 personnes. La croissance est plus sensible dans le secteur de la chaussure qui double ses effectifs, tandis que la tannerie voit les siens regressed dès 1980. Les effectifs diminuent ensuite de près de 130 personnes l'an et tombe à 1028 personnes en 1984 (dont les trois quarts dans les articles chaussants).

Parallèlement la production vendue croît en volume de 1199 milliards FMG en 1970 à 1963 milliards FMG en 1979 (+63,7 %), avant de redescendre en 1983 et 1984 à un niveau inférieur à celui du début des années 1970 (1171 milliards FMG). La production de chaussures occupe dans cette production une part dominante, variant entre 70 et 80 %. L'augmentation des prix des chaussures, sensible au cours des années 1980, masque une partie du recul de la production en quantité (-31 % en nombre de paires produites entre 1979 et 1984).

La part de la VA dans le produit brut connaît de fortes variations annuelles : moins de 40 % en 1973 et 1979 ; plus de 60 % en 1970 et 1980. Dans l'industrie de la chaussure cette part est plus importante (52 % en moyenne avec un point bas à 43,7 % en 1976 et un point

haut à 67,9 % en 1980) que dans la tannerie (35 % en moyenne avec des écarts conduisant de 20,8 % en 1976 à 53,7 % en 1981).

Globalement, la VA en volume diminue rapidement dans la filière entre 1970 et 1973 (737 millions FMG à 551 millions en volume), avant de reprendre un mouvement ascendant jusqu'en 1980 (941 millions FMG, soit +71 % depuis 1973) et redescendre ensuite au niveau du début des années 1970 (595 millions FMG).

Jusqu'en 1979, la part des salaires domine dans la VA, variant de 51 % (1974) à 60 % (1977), avant de tomber à 40 % dès 1980, la compression des frais de personnel étant plus rapide dans la tannerie que dans l'industrie de la chaussure.

### 2.5.3. Des performances contradictoires.

Les unités de la filière étant relativement anciennes, la contribution à la FBCF est relativement constante (0,15 milliards FMG en volume jusqu'en 1979), hormis lors des investissements nécessaires au déplacement d'entreprises (BATA en 1971), à la création d'entreprises (HODIMA au début des années 1980). C'est après 1980 que des investissements dans la finition en tannerie (OIM), dans une machine à injecter sur tige (BATA), contribuent à augmenter le niveau de la FBCF de la filière. Ces investissements ont été financés presque exclusivement sur fonds propres avant 1979. Le recours au crédit bancaire ne devient significatif (46,5 % des investissements) qu'après 1980.

On remarque également que les cuirs et peaux sont une des filières à n'avoir pas bénéficié du mouvement d'investissement de 1979 (les investissements de 1978 à 1979 regressent de 25 % alors que ceux de la nation augmentent de 94 %).

Quel que soit l'indicateur retenu, la productivité du travail est en regression constante (hormis 1979). L'indicateur Production/effectif passe de 4245 FMG/salarié à 1862 FMG/salarié (-56 %) ; l'indicateur VA/effectif passe de 1101 FMG/salarié à 186 FMG/salarié entre 1970 et 1982 (-56 %) dans l'industrie de la chaussure et de 532 FMG/salarié à 296 FMG/salarié (-45,6 %) dans la tannerie.

La dépendance de la filière vis-à-vis de l'étranger s'accroît au cours des années 1970. Dans la tannerie, la part des consommations intermédiaires importées passe de 55,6 % à 77,8 % en valeur, de l'ensemble des consommations intermédiaires. Or, il ne semble pas qu'il y ait de changement sensible dans les techniques de production de la tannerie : une grande partie de cette augmentation doit être attribuée à des effets de prix. Pour la seule tannerie d'Anjeva, cette proportion se situe à des niveaux plus réduits : 51,8 % et 46,9 % en 1983 et 1984 respectivement.

Dans l'industrie de la chaussure, la valeur des intrants importés varie fortement d'une année à l'autre, avec une tendance à l'accroissement de leur poids relatif s'accroissant au cours des dernières années (46,5 % en 1970 et 68,7 % en 1984 des consommations intermédiaires), effet du choix fait par les différents producteurs en matière de chaussures plastiques.

L'exportation des cuirs et peaux, qui occupait une place importante dans la structure des exportations Malgaches (10 % en 1949), a chuté continuellement depuis. En 1979, la tannerie d'Anjeva exportait 7,6 millions de pieds carrés de cuirs semi-finis, chiffre réduit à 4,9 millions en 1984.

En 1984, les exportations de Madagascar en articles de la filière étaient limitées :

- extraits tanants : 5074 kg pour une valeur de 8.014.800 FMG ;
- cuirs et peaux préparés : 1355 tonnes pour une valeur de 1,5 milliards FMG ;
- chaussures de tous types : 2955 kg pour une valeur de 9 millions FMG ;
- articles de maroquinerie : 401 kg pour une valeur de 1 million FMG.

Hormis la tannerie, le volume et la valeur des exportations de la filière sont donc symboliques.

Le solde des exportations et importation (non compris les biens de production) de la tannerie, bien que fluctuant, reste positif et a atteint en 1984, 960 millions FMG. La situation est inverse dans la fabrication de chaussures : le solde constamment négatif se détériore rapidement (il atteint près de 2 milliards FMG en 1984). Le poids des consommations intermédiaires est déterminant dans cette évolution.

La balance devise de la filière est encore aggravée par le poids des commandes de matériels, exclusivement étrangers, et par le service de la dette consécutif aux crédits fournisseurs qui ont financé la construction des unités HODIMA.

Si les données manquent pour estimer la rentabilité de la filière dans son ensemble, les comptabilités des deux principaux intervenant montrent une certaine réussite. Le ratio de bénéfice net (bénéfice net/CA) passe de 0,013 à 0,056 entre 1983 et 1984 chez BATA (56 FMG de bénéfice pour 1000 FMG de CA) et est légèrement réduit, mais positif, à l'OIM (0,057 à 0,042). Tous les autres indicateurs de rentabilité sont positifs, en amélioration chez BATA, en léger recul à l'OIM.

#### 2.5.4. Conclusion.

La filière des cuirs et peaux constitue un exemple de filière dans l'incapacité de s'organiser, malgré la présence de facteurs favorables. Le cheptel malgache, un des plus importants du monde, est menacé par une reproduction lente (inférieure au rythme de la population humaine), sensible à des maladies jusque là peu répandues. Mais le potentiel reste considérable et il est encore temps de prendre les mesures conservatoires préservant l'avenir.

Du point de vue des peaux, deux problèmes se posent : celui de la qualité et celui de la collecte. La qualité concerne les conditions d'élevage (marquage, maladies de la peau, accidents), d'abattage (soins à apporter à la peau lors de la dépouille) et de préservation de la peau (salage, séchage sur cadre, arsenicage). Une action d'encadrement technique peut dans ce domaine suffire à développer les comportements adéquats. La collecte pénètre faiblement : en 1984,

205.000 peaux ont été ramassées sur 1.154.000 bovins abattus, soit un taux de collecte de 17 %. Celui-ci peut être amélioré à la fois avec l'accroissement du rôle des abattoirs et l'organisation de la collecte. A supposer que la tannerie d'Anjeva et les deux tanneries de la HODIMA tournent régulièrement, les besoins annuels en peaux ne dépassent pas 500.000, soit à peine la moitié du nombre de bovins actuellement abattus.

Si l'on examine la situation de la transformation des peaux collectées, la filière présente à la fois des entreprises industrielles performantes (tannerie d'ANJEVA, BATA, OIM, etc. ...) et un tissu artisanal dispersé assurant une production variée en modèles et qualités. C'est un élément caractéristique de la filière que cette dispersion des unités : elle correspond aux besoins de la consommation localisée et à la nécessaire proximité des lieux d'abattages, et simultanément au besoin de concentration des unités pour profiter d'éventuelles économies d'échelles dans l'approvisionnement des grands centres ou de l'exportation. Mais cette forte dispersion n'exclut pas un système organisationnel fondé par exemple sur la circulation de l'information et des produits.

Autre caractéristique du secteur industriel : le surinvestissement en outils neufs mal conçus. L'ensemble HODIMA est ici visé. En dehors de tout problème à caractère gestionnaire, le surdimensionnement et la conception des unités dans leur environnement socio-économique sont des marques d'une étude préalable défailante. Il existe en matière de tannerie et de travail du cuir de petites unités industrielles qui allient capacités techniques et coût de revient relativement faible. Celles-ci semblent mieux correspondre au marché malgache et aux débouchés concevables à l'exportation pour les produits transformés.

Cela dit, nous avons indiqué que la gestion des entreprises existantes, malgré des conditions de fonctionnement parfois difficile (approvisionnement en intrants en pièces de rechange), semble saine. Les matériels installés font l'objet d'une maintenance suivie ; la gestion des pièces de rechange et de la documentation technique est organisée. Dans les petites industries artisanales, le matériel plus vétuste entraîne des défauts de qualité qui limitent les possibilités de commercialisation de produits, notamment dans la maroquinerie-



rie. Des investissements de réhabilitation (500 millions FMG pour BATA, renouvellement du matériel sans extension de capacité ; 1 Milliard FMG pour la tannerie d'ANJEVA pour modernisations ; technologie de l'injection à l'OIM pour développer le marché de la chaussure à bas prix) sont prévus en 1986 qui devraient renforcer la capacité de production.

Il reste que l'observation du passé récent montre une quasi stabilité du CA en francs constants, une forte augmentation des consommations intermédiaires liée au développement de la chaussure plastique, une baisse tendancielle de la part de la VA dans la production brute. La productivité du travail est également sur une pente descendante : les gains financiers réalisés reposent sur les hausses de prix et sur des réductions de coûts d'origines diverses, notamment fiscale (réduction de la taxe d'importation sur les granulés plastiques de 50 à 32 %). La balance commerciale de la filière, en l'absence de valorisation des exportations est destinée à rester déficitaire.

La filière cuirs et peaux qui peut être développée à Madagascar demande à être organisée sous une forme souple, associant collecte décentralisée, moyennes entreprises et un tissu de petites entreprises dispersées.

2.6. LA FILIERE DES INDUSTRIES DES MATERIAUX DE CONSTRUCTION.

La filière matériaux de construction regroupe en fait actuellement deux catégories d'activités : d'une part, celles liées au B.T.P., qui se subdivisent en production de ciments et chaux, puis en autres matériaux de construction, et d'autre part celles liées à la fabrication de verre, qui proposent du verre pour bouteilles et articles ménagers (verres, bocaux, ...). Il n'existe pas à Madagascar d'unité de fabrication de verre plat.

En 1983, l'INSRE recense 350 inscriptions au registre du commerce pour l'ensemble des activités, dont 13 pour les ciments et chaux ; 2 pour le verre ; 128 pour la fabrication de briques, tuiles, tuyaux, céramiques ; 197 pour l'exploitation des sables, graviers et marbres ; et 10 pour la production de dalles, conduits et buses. Les nombreuses unités artisanales qui composent la filière n'ont pas fait l'objet d'une analyse approfondie ; ont été retenues les firmes suivantes : pour la cimenterie : la nouvelle cimenterie d'Amboanio (N.C.A.) ; pour l'activité verre la SOVEMA et la SOSIMABI ; et pour les autres matériaux de construction : la S.M.C.T., la briqueterie d'Ambohimena, la K.B.F., HAZOVATO, P.C.M. et la SOMADDEX.

#### 2.6.1. La production de ciments et chaux

Seule l'année 1970 enregistre une production de chaux de 3 385 tonnes pour les capacités installées de 20 500 tonnes ; les années suivantes, la SEMIFOA et la SIBROMA cessent cette activité, qui disparaît des statistiques industrielles. Par contre, une nouvelle unité de production de chaux - la SOABE d'Antsirabe - est actuellement au stade des essais. L'activité "chaux" - tout au moins industrielle - est donc absente de l'étude.

Cette partie de la filière est donc réduite à la production de ciment pour une seule unité : le N.C.A. En effet, la nouvelle cimenterie d'Ibity - la CIMA - ne semble pas prête à fonctionner industriellement.

Créée en mars 1979 et inaugurée en 1985, la CIMA rencontre en effet :

- des problèmes financiers: l'investissement initial prévu d'un montant de 2,65 milliards de FMG, atteint en 1986 la somme de 20 milliards de FMG. De ce fait, le capital initial de 2,1 milliards FMG est nettement insuffisant et le financement repose actuellement sur des emprunts à plus d'un an, avec comme espoir que la CIMA pourra contribuer bientôt par ses fonds propres.

- des problèmes techniques: la technologie utilisée (méthode par voie sèche avec four vertical) et à valeur de prototype n'est pas maîtrisée, et le cipolin extrait de la carrière d'IBITY pose des problèmes pour produire du ciment aux normes voulues ; de plus, le stockage du lit de mélange à ciel ouvert laisse prévoir de fâcheuses conséquences en saison des pluies ;

- des problèmes d'intrants: les infrastructures routières et ferroviaires entre Antsirabe et Ibity n'ont pas été aménagées préalablement pour permettre l'approvisionnement de la CIMA ; et l'utilisation du charbon comme source d'énergie peut poser des difficultés en période de limitation de devises. En bref, il semble que la CIMA réunisse toutes les conditions pour avoir un fonctionnement difficile.

L'exploitation de la N.C.A. pose quant à elle d'autres problèmes. Seule unité de fabrication locale de ciment depuis 1934, la NCA - après la faillite de la cimenterie et le départ du principal actionnaire étranger au début des années 1980 - cumule depuis lors un déficit estimé actuellement à 5 milliards de FMG . Quels facteurs peuvent expliquer une telle évolution ?

Le ciment est fabriqué à partir de marne, calcaire, sable et pouzzolane d'origines locales, et de charbons et gypses importés. D'une capacité de 75 000 tonnes par an, la production a été en moyenne entre 1973 et 1978 de 65 365 tonnes, les taux d'utilisation des capacités variant entre 69 et 100 % selon les années. Ces variations,

ainsi que la baisse du prix de la tonne produite (1), entraînent une forte diminution de la rentabilité de la N.C.A. Nous pouvons estimer à environ 30 % la part que la valeur ajoutée doit prendre par rapport à la production vendue ; or, sur la période, seules les années 1973(avec 34 %) et 1976 (avec 27,4 %) approchent ce seuil ; toutes les autres années supportent des déficits d'exploitation : entre 1977 et 1979, le déficit brut d'exploitation atteint un demi milliard de FMG. Ces mauvaises performances s'expliquent par le bond du poids des consommations intermédiaires relativement à la valeur de la production : les matières et les fournitures passent d'un peu plus de 50 % de la valeur de la production (1973), à plus de 90 % en 1975, 1977, 1978 et 1979. Et cette hausse n'est pas imputable aux quantités consommées d'intrants, qui suivent à peu près le niveau de la production en volume, mais aux prix de ces intrants : base 100 en 1973, le gypse importé est à l'indice 231 en 1978, la pouzzolane locale à l'indice 243 en 1976, le sable à l'indice 170 en 1976, et le charbon à l'indice 224 en 1978. Il faut enfin souligner - vu l'état de l'outil de production, que les investissements de maintien sont très faibles : en 1975, qui représente la meilleure année de cette période, ils n'atteignent qu'un peu plus de 7 % du chiffre d'affaires. Il est donc probable que le principal actionnaire voulait se désengager de cette activité, qui ne lui apparaissait plus rentable.

Par suite, comme l'Etat malgache ne pouvait abandonner à son sort cette unique cimenterie (en période d'activité normale, les importations de ciment représentaient déjà de 40 à 50 % de la consommation nationale), il a fait intervenir la B.T.M. Mais cette dernière a dû supporter une chute de la production (la capacité - réduite à 60 000 tonnes -, n'a tourné qu'à 60 % entre 1981 et 1984 ; par ailleurs, les importations en valeur ont évolué entre 58 et 88 % de la

---

(1) Cette baisse est à imputer pour une partie importante au fait qu'à partir de 1975, la NCA ne supporte plus les coûts de transport des ciments. Mais la valeur de la tonne de ciment vendue ne bouge pratiquement pas entre 1973 et 1978. Si nous prenons 1973 comme base 100, l'indice passe à 82 en 1976, et ne remonte à 97 qu'en 1978.

consommation nationale entre 1981 et 1984 ) et des charges en termes de matières consommées élevées en 1981 et 1982. Par contre, les charges de personnel ont été réduites entre 1975 et 1981, puis à nouveau entre 1983 et 1984. Les frais financiers, enfin, se sont fortement accrus , en liaison avec la détérioration de la structure financière de la N.C.A.

Sur le plan de l'exploitation même de la cimenterie, il faut noter qu'aucun investissement n'a été réalisé, sauf en 1983 et pour du matériel de transport. Surtout, les stocks de fin d'exercice sont énormes, puisqu'ils représentent des valeurs proches de la production vendue au cours de l'année : cette logique peut s'expliquer en période de pénuries de devises, étant donné les difficultés à se procurer les matières importées ; mais elle ne doit pas être maintenue à terme. Le projet de la cimenterie doit quant à lui être ré-examiné sur au moins deux plans :

- celui des résultats financiers - sous les diverses hypothèses d'extinction de la dette - compte tenu de l'évolution du franc malgache. Une première rectification a été opérée sur le montant des investissements sur la base de 1 F.F. = 80 FMG ; mais elle est insuffisante ; surtout les conséquences de cette variation n'ont pas été appliquées sur les résultats financiers ;

- celui des modalités d'obtention des ressources, qui visent essentiellement à dégager la B.T.M. de l'activité, par appel à des emprunts extérieurs. Le coût financier de ce dégagement peut s'avérer très onéreux pour la N.C.A.

#### 2.6.2. La production de verre

Cette activité se compose de deux entreprises : la société verrière Malagasy (SOVEMA) et la SOSIMABI.

La SOVEMA, créée en 1970, était l'entreprise dominante de l'activité avec des capacités théoriques (en tonnes) de 14.605 de verre brut et 20.954 de verre bon pour les bouteilles ; de 350 de verre brut et 175 de verre bon pour les bocaliers ménagers ; et de 2.200 de verre

brut et 670 de verre bon pour les verres à boires. Comme pour toutes les activités qui importent des matières premières (carbonate de soude , nitrate de soude, coke pulvérisé, cobalt, ...) cette firme a rencontré des difficultés d'approvisionnement ; au niveau des matières locales (calcite, dolomie, kaolin...) ce sont les problèmes de ponctualité, de quantité, et de qualité des matières disponibles qui se sont posés.

Par ailleurs, la firme n'a pas réalisé d'investissements notables au cours de la décennie 1970, et les rénovations techniques indispensables - prévues en 1981 - n'ont pu être effectuées à l'époque par suite de l'indisponibilité des matériaux et pièces détachées d'origine importée. De ce fait, les capacités annuelles sont à réduire de 50 % à compter de 1981. La production moyenne tous produits confondues est tombée à 4 114 tonnes en 1983, puis à 1202 tonnes en 1984. En juillet 1984, la SOVEMA a décidé de se mettre en chômage technique, et a arrêté toute la production (les industries locales - notamment la STAR - doivent depuis avoir recours aux importations de bouteilles). Le problème technique de réparation du four à briques réfractaires se double alors de difficultés financières (défaut d'accès au financement bancaire) et d'un conflit opposant les anciens propriétaires aux nouveaux actionnaires pressentis pour apporter les fonds nécessaires pour résorber le passif.

La SOSIMABI représente par contre le cas d'une firme qui s'adapte aux fluctuations du marché local des bouteilles isolantes, en diversifiant ses activités vers le travail du plastique en injection et extrusion, et la cartonnerie par compression (au moyen de colle qu'elle fabrique elle-même). Elle est relativement bien équipée (malgré quelques problèmes de quotas pour la maintenance), et maîtrise l'ensemble des stades de fabrication des thermos : la partie verre des bouteilles est fabriquée dans son atelier verrerie et le corps métallique est produit dans l'atelier d'emballages métalliques. Créée également depuis 1970, elle a réussi à dégager des bénéfices sur la période, et vient de créer un nouvel atelier à Tanjombato (320 millions de FMG en 1984) ; cette extension consiste en une nouvelle diversification des activités : menuiserie, verres à vitres, vente de chaînes de produits ménagers TEFAL.

Pour l'ensemble de l'activité verrière, l'exploitation dégage des résultats bénéficiaires entre 1971 et 1975, en 1977, et en 1981-1982, la période 1981 - 1984 est délicate à interpréter, dans la mesure où les difficultés de la SOMEVA se répercutent sur l'ensemble des données comptables.

Cependant, si l'on prend comme référence les années "normales", la valeur ajoutée dépasse le seuil des 40 % environ de la valeur de la production vendue, les matières consommées environ 80 % des consommations intermédiaires, et les charges de personnel près de 50 % de la valeur ajoutée.

Mais comme nous l'avons souligné, les performances des deux sociétés sont trop dissemblables pour dégager en fin de période une conclusion pour la branche.

### 2.6.3. Les autres matériaux de constructions

Trois domaines d'activités sont ici à distinguer :

- les produits de carrière (gravillons, moellons, sables...) utilisés comme matériaux de base dans les B.T.P. ;
- les produits "rouges" (briques, tuiles, hourdis...) destinés à la construction ;
- les autres produits, qui regroupent d'une part les produits en ciment moulé (buses pour l'assainissement ; carreaux et dalles pour le revêtement des sols ; appareils sanitaires, parpaings...), et d'autre part les produits minéraux broyés, lavés, pulvérisés ou micronisés servant de charges de peinture et de verre (calcaire, borytine), d'additifs pour la préparation des pâtes à papier (kaolin), ou d'amendement des terres (calcaire, dolomie).

#### A ) Les produits de carrières

-----

Ces produits représentent en 1983 environ 22 % du chiffre d'affaires des autres matériaux de construction. Deux entreprises sont concer-



nées par cette activité. La Société Malgache de carrières et terrassements (S.M.C.T.) fabrique à partir d'une carrière de granit des granulats, sables de carrières et moellons. Sa capacité théorique est estimée à 150 000 moellons par an et à 80 000 m<sup>3</sup> de concassés. Pratiquement, ces capacités étaient utilisées - respectivement pour 1982 et 1984 - à 51 % et 42 % pour les moellons, et à 73 % et 46 % pour les produits concassés. Cette société est fortement tributaire de la demande du bâtiment, qui a subi ces dernières années une forte récession.

La Société d'exploitation et de valorisation des marbres cipolins, et aragonites d'Ambatofinandrahana (SEVMACAM) a débuté sa production en 1973. Confrontée à des problèmes techniques (les équipements étaient obsolètes dès le départ) et à une demande locale insuffisante, cette firme n'a jamais atteint son rythme de croisière. Un projet de parachèvement de l'installation et de mise en place de machines modernes est en cours de négociation avec des partenaires italiens.

#### B ) Les produits rouges

-----

Réalisant environ 13 % du chiffre d'affaires 1983 des autres matériaux de construction, cette activité comporte actuellement deux unités exploitées. La briqueterie d'Ambohimena, qui utilise à 31 % ses capacités de production estimées à 18 000 tonnes, fabrique à partir d'argile cuite des produits pour la confection des murs, planchers, toitures... Située à 98 km d'Antananarivo, elle est pénalisée par les coûts d'approche de son marché principal.

La Kapila sy Biriky Fianarantsoa offre quant à elle de nombreux types de briques, des tuiles et des hourdis ; ses capacités de production - estimées à 4 800 tonnes - sont utilisées à 30 % en raison de la vétusté des équipements ; elle doit faire face par ailleurs à des problèmes de méventes lors des pénuries de ciment.

Cette activité est fortement concurrencée par les productions de briques artisanales. Signalons enfin un projet de remise en activité

de la Société Malgache de briqueterie (SOMABRI), qui disposerait d'une capacité de production annuelle de 12.000 tonnes.

### C) Les autres produits

-----

Avec près des deux tiers du chiffre d'affaires 1983 des autres matériaux de construction, ce domaine est représenté par trois unités : la Société industrielle du bois et de la pierre (HAZOVATO), la P.C.M. (Produits en ciments moulés) et la Société Malgache d'Exploitation des Carrières : la SOMADDEX.

La P.C.M. fabrique essentiellement sur commandes des claustras en ciment, des appareils sanitaires en granito, des buses et matériels d'assainissement... Elle rencontre, comme HAZOVATO, des difficultés en approvisionnement de ciments, et supporte de nombreux arrêts de sa production ; ses trois derniers exercices sont déficitaires. HAZOVATO a une capacité de production de 2 000 unités de dalles en marbre reconstitué de 52 400 unités de buses, de toutes dimensions, et de 1,7 million d'unités de carreaux en marbre reconstitué, mosaïque, etc... Elle fabrique également des bacs à laver, des fosses septiques. Ses productions ont fortement baissé entre 1982 et 1984, avec respectivement 72 500 et 44 700 m<sup>2</sup> de dalles et carrelages, et 33 800 et 25 120 unités de buses. Sa technologie n'est pas récente mais bien maîtrisée.

Quant à la Somadex, elle extrait et transforme le cipolin, la dolomie, le calcite et l'ardoise ; elle exploite également l'eau minérale de Ranosoa. Cette société, a du matériel de 20 ans d'âge en moyenne, à l'exception d'un atelier d'entretien acquis en 1980. Ses capacités théoriques (en tonnes) et leur utilisation actuelle (en %) sont les suivants: produits de carrières (14 000 ; 86) ; produits concassés (6 400 ; 78) ; produits broyés (6 000 ; 42) ; produits lavés et séchés (1 600 ; 75) ; produits pulvérisés (800 ; 75) et produits micronisés (2 000 ; 15). Cette entreprise constitue un élément important pour l'économie malgache, dans la mesure où elle approvisionne en kaolin les papeteries, savonneries, textile et bois ; en calcite, la verrerie, les cosmétiques, et les cuirs et

peaux ; et en talc les papeteries, peintures, savonneries, textile et biscuiterie.

Globalement, les activités en autres matériaux de construction ont dégagé des résultats positifs sur la période (sauf en 1972 et 1979). Leur contribution à la valeur ajoutée est importante, et dépasse la plupart des années 45 % de la valeur de la production vendue. Il faut souligner que ce secteur utilise essentiellement des matières premières d'origine locale (sauf une partie du ciment qui est importée) et donc qu'il ne rencontre des difficultés qu'au niveau des équipements et pièces détachées importées. Par contre, les charges en personnel représentent une partie notable de la valeur ajoutée (entre 50 et 75 %). L'effectif est resté assez stable sur la période (798 personnes en 1971 ; 783 en 1984), mais avec un creux entre 1973 et 1975, que l'on retrouve en 1979. Si l'on excepte l'année 1970 (date d'entrée des verreries en production) en 1976, c'est l'activité en autres matériaux de construction qui a le plus investi, notamment en 1972, entre 1979 et 1981, et en 1984 (avec respectivement, en % de la valeur ajoutée : 62,5 ; 150 et 31,2 ; et 52,7).

#### 2.6.4. Les performances de la filière

La filière matériaux de construction ne représente d'une infime partie du secteur industriel (1,07 % du P.I.B. secondaire en 1974), et sa part n'a fait que décroître jusqu'en 1981 (0,71 % de ce même P.I.B.), pour se redresser légèrement en 1982 (avec 1 % du P.I.B. secondaire).

Sur le plan des trois activités principales, alors que les ciments et chaux formaient les trois quarts du chiffre d'affaires, les articles en verre 7 % et les autres matériaux de construction 18 %, pour l'année 1970, l'on assiste à une redistribution en faveur de l'activité verrière jusqu'en 1977 (les trois activités sont alors respectivement à 32 %, 47 % et 21 %), puis vers les autres matériaux de constructions jusqu'en 1984 (36 %, 27 %, 37 %). Cette évolution ne fait que traduire les difficultés de la cimenterie, puis de la SOVEMA.

L'évolution de la productivité du travail est assez erratique : pour l'ensemble de la filière , en indice 100 en 1970, nous assistons d'abord à une forte baisse en 1971 et 1972 (indice 71), puis à une remontée très forte jusqu'en 1974 (indice 130) et à une nouvelle chute entre 1975 et 1978 (indice variant autour de 75-78) qui s'accroît en 1979 (indice 37). Un certain redressement s'opère dès 1980, mais le niveau global de la productivité du travail reste inférieur à son point de départ en 1970 (indice 81).

Cette évolution peut être retracée pour les diverses activités. En cimenterie, la production par personne s'est fortement accrue entre 1970 et 1977 (de 122 tonnes/an à près de 172 tonnes), puis a régressé fortement : cette productivité tourne autour de 80 tonnes/an entre 1981 et 1984. En verrerie, l'évolution suit le schéma général avec une pointe d'accroissement de productivité en 1978 (indice 150 par rapport à une base 1971) pour ensuite baisser considérablement. Quant aux autres matériaux de construction, la tendance à la hausse de la productivité du travail se poursuit jusqu'en 1974, puis régresse jusqu'en 1979 (indice 65 base 100 en 1970). La forte remontée en 1981 (indice 145) est sans lendemain, une nouvelle baisse étant enregistrée entre 1982 et 1984 (respectivement aux indices 124 et 92).

#### 2.6.5. L'avenir de la filière

Cet avenir suppose que la filière résolve plusieurs problèmes :

- en cimenterie, il est urgent de parachever la cimenterie d'Ibity, afin que cette unité ne rejoigne pas tout un ensemble d'outils de production neufs qui ne fonctionnent pas, parce que leur conception a été mal préparée - tant sur la plan des techniques choisies que sur celui des conditions de fonctionnement (approvisionnement en intrants ; infrastructures indispensables...)- . De plus, il est nécessaire de fixer clairement et rapidement le prix de ce ciment, sans oublier d'étudier les contraintes de financement qui pénalisent inévitablement la gestion de cette cimenterie si elles ne sont pas aménagées.

Les équipements de la N.C.A. devant bénéficier d'une réhabilitation, nous signalerons simplement ici que cette dernière ne doit pas être soumise principalement à l'optique financière, qui préside actuellement les choix de la B.T.M.

- la production de verre caricature quant à elle un des modes de fonctionnement de l'industrie malgache. D'un côté, nous avons une firme qui épuise progressivement son capital d'origine. Se trouvant alors de plus en plus soumise aux aléas de la conjoncture malgache, elle est alors acculée à une gestion quotidienne qui la conduit inévitablement à la faillite. De l'autre côté, nous avons une firme intégrée à un groupe, lequel parvient à négocier son environnement en diversifiant et étendant ses activités ; mais cette stratégie de groupe reste peu intégrée aux orientations de filière, et il s'agit donc ici de définir des modalités visant à inciter le réinvestissement des surplus vers les objectifs prioritaires de développement.

- Enfin, le secteur industriel des autres matériaux de construction reste tributaire - partiellement de son amont, les ciments - et fortement de son aval, la construction de logement. Sur un autre plan, il lui reste à faire la preuve de son efficacité : d'une part vis à vis de la production artisanale de briques, la concurrence devant être ici maintenue, afin d'améliorer le rapport qualité/prix des produits industriels ; d'autre part, vis à vis des secteurs utilisant à l'aval les produits de carrière transformés (cipolin, kaolin, dolomie), au niveau qualitatif.

2.7. LA FILIERE DES INDUSTRIES DE TRANSFORMATION DU BOIS

Cette filière doit être appréhendée - en premier approche - dans ses relations avec la sylviculture, activité avec laquelle elle entretient des liens plus ou moins forts, selon le degré de transformation de la production forestière. A l'aval, elle doit être articulée à la filière du bâtiment, qu'elle approvisionne en produits de scierie et menuiserie, ou en panneaux ; mais également aux multiples activités utilisant des emballages, en bois, carton ou papier (sacherie). Les destinations finales de la filière concernent des biens très divers, depuis le charbon de bois issu de la carbonisation, jusqu'aux articles en papier, produits de presse et d'édition en passant par les meubles.

Trois branches principales de la comptabilité nationale composent la filière :

- bois, meuble et industries diverses ;
- papier, carton ;
- presse et édition.

Ces branches sont situées à tous les stades de transformation, que nous allons d'abord préciser. Puis nous présenterons l'évolution des principales caractéristiques de chacun des stades de transformation; nous en évaluerons alors les performances. Nous examinerons ensuite les problèmes que ces branches rencontrent au niveau des intrants nécessaires à leur développement. Ce qui nous permettra enfin d'établir un diagnostic pour la filière.

#### 2.7.1. Les contraintes de la filière

##### A) La sylviculture

-----

Pour Madagascar, la sylviculture représente une activité essentielle. D'une part, le bois de chauffage constitue actuellement la principale source d'énergie (80 % de la consommation totale d'énergie primaire) et il en sera encore ainsi à l'horizon 2000. D'autre part, le bois en grumes, billots et rondins sert d'intrant de base aux trois branches industrielles étudiées. La disponibilité en matières premières, sur le plan quantitatif et qualitatif, est donc un enjeu important pour la stratégie de développement.

De ce point de vue, la forêt malgache ne doit être considérée, ni comme une richesse inépuisable (un quart de la superficie totale de la forêt naturelle est déjà dégradé), ni comme une ressource automatiquement exploitable dans des conditions économiques satisfaisantes, eu égard à sa densité et son accessibilité.

Par suite, malgré un potentiel riche de nombreuses essences, la mise en valeur de la forêt naturelle malgache supporte trois handicaps :

- l'exploitation des essences par les unités de production forestières reste limitée aux essences sur place. Cette exploitation sélective - renforcée par certains aspects de la législation en vigueur (voir ci-après) - entraîne un gaspillage de ressources ;

- la forêt d'accès facile ou proche des centres de consommation a fait l'objet d'une surexploitation par les unités de production forestière ou par les habitants environnant ; de ce fait, les massifs forestiers exploitables économiquement deviennent plus rares et la valorisation du potentiel actuel exige d'abord des investissements de plus en plus coûteux (ouverture de voies d'accès et leur entretien), du fait des conditions climatiques et topographiques défavorables. Ceci représente une contrainte supplémentaire affectant plus de 50 % du potentiel actuel (massifs de la forêt orientale);

- le volume moyen exploitable par hectare semble (1) relativement faible, à l'exception de quelques massifs de la forêt orientale (mais avec les contraintes d'accès soulignées ci-dessus).

La forêt de reboisement, quant à elle, représente actuellement 260 000 ha ; elle consiste en plantations destinées principalement soit à la consommation finale (bois de chauffage ou production de charbon : eucalyptus et acajou), soit aux industries (pins).

-----  
(1) Tout au moins en l'état actuel de l'inventaire forestier connu, qui n'a porté que sur 200 000 ha, soit 1,7 % des surfaces forestières non dégradées.



Les travaux en forêt sont assurés par deux catégories d'exploitants : les petits exploitants et les exploitations mécanisées. La législation en vigueur distingue - en matière de droits d'exploitation - la redevance "par unité de surface", payable annuellement et assortie d'une caution d'un montant au moins égal à cette redevance ; et la redevance "par unité de produits" payable trimestrielle-ment. Cette législation a cloisonné l'exploitation forestière entre les deux catégories ci-dessus, les petites exploitants ne disposant pas de fonds nécessaires pour payer la caution. Un tel cloisonnement n'est pas négatif en soi, dans la mesure où les petites exploitations font preuve de souplesse, notamment en ce qu'elles n'exigent ni de gros investissements en matériels d'équipement, ni l'ouverture de nouvelles voies d'évacuation des produits (dont le coût forme un goulot d'étranglement pour les exploitations mécanisées), et en ce qu'elles font appel aux agriculteurs des hauts plateaux, lesquels - en saison sèche - disposent ainsi de revenus complémentaires comme scieurs de long. Cette souplesse a cependant pour contrepartie trois conséquences négatives, entraînant le gaspillage des ressources dont il a été question : d'une part, le rendement de ces exploitations est faible (inférieur de moitié à celui des unités mécanisées) ; d'autre part les équipements limités incitent les scieurs de long (payés à la pièce) à travailler surtout les arbres de petite dimension, et à laisser pourrir sur pied les gros ; enfin, le déplacement très aisé de ces scieurs rend difficile tout contrôle , ce qui favorise l'écrémage de la forêt. Si ces conséquences négatives annulent pour une grande part les avantages offerts par les petites exploitations, il ne faut pas en déduire que le système est inadapté ; c'est vers une correction progressive de ses points faibles qu'il faut tendre, notamment en favorisant la modernisation de l'outillage et en appliquant effectivement les obligations techniques de l'exploitant, par des mesures incitatives (par exemple, favoriser le renouvellement des permis des exploitants qui se conforment aux obligations..)

Les exploitations mécanisées semblent gérées plus efficacement, et sont par ailleurs souvent intégrées aux activités "aval" : menuiserie, ébénisterie ...

Soulignons enfin, au niveau des produits, deux points :

- la qualité des produits est médiocre (taux d'humidité élevé ; dimensions mal respectées ; absence de traitement du bois contre les facteurs de sa dégradation) et leur commercialisation laisse à désirer (les produits sans défaut sont vendus au même prix que les produits présentant même des déficits apparents) ;

- les produits offerts sur les marchés ouverts au public sont pratiquement exclusivement approvisionnés par les petits exploitants, les unités mécanisées disposant d'une clientèle particulière (entreprises de construction..).

Tout ceci plaide en faveur de mesures incitatives visant une amélioration progressive du système actuel d'exploitation forestière. La refonte de ce système n'est pas nécessaire ; elle est même à éviter, car elle pourrait détourner les opérateurs - notamment les petits exploitants - d'une activité vitale pour le pays, avec les problèmes de ravitaillement énergétiques qui en résulteraient. Cette amélioration devrait porter en priorité sur les conditions d'approvisionnement de la population en bois de chauffage et charbon .

#### B ) Le bois de chauffage et le charbon

-----

Aux gaspillages liés à l'exploitation forestière dont il vient d'être question, il faut ajouter une déperdition de ressources due aux modalités mêmes de consommation du bois par les ménages. Comme source énergétique, le bois de chauffage et le charbon de bois ont un coût (estimé) aux 100.000 kilo-calories très proche, respectivement de 600 FMG et 557 FMG en 1982 (1) et nettement moins élevé que celui des autres sources d'énergie.

---

(1) En 1978, les prix étaient respectivement - sur cette base - de 162 FMG et 200 FMG ; le charbon de bois a donc amélioré sa position relative par rapport au bois de chauffage.

Le charbon de bois présente alors deux avantages par rapport au bois de chauffage ;

- d'une part, son poids et son encombrement plus faible (à pouvoir énergétique identique, un kg de charbon de bois vaut environ 2,3 kg de bois de chauffage) rendent son coût de transport (pour la collectivité) moins onéreux, cet atout n'étant pas négligeable dans une situation où les exploitations forestières sont de plus en plus éloignées des lieux de consommation;

- d'autre part et surtout, le rendement des artisans charbonniers pourrait être multiplié par 2 ou 3, si étaient introduits des fours améliorés. Les obstacles actuels - ces fours nécessitent des produits d'importation (fer plat, fer rond) - pourraient être partiellement levés si les activités de mini-sidérurgie - et liées - voyaient le jour.

Une substitution partielle en faveur du charbon de bois est donc particulièrement souhaitable ; elle permettrait notamment - sans bouleverser profondément les structures de production artisanales - des économies dans l'exploitation des ressources forestières, et ceci même en intégrant les effets de la croissance démographique sur la consommation énergétique .

#### C) La branche bois, meubles et industries diverses

-----

Les contours de cette branche sont difficiles à cerner : d'une part, plusieurs entreprises sont liées directement en amont et/ou en aval à d'autres activités se rattachant à son activité principale ; d'autre part, ces activités peuvent être exercées à titre industriel) mécanisation relativement importante; système administratif distinct du système productif), artisanal (mécanisation faible cumul des fonctions administratives, productives et commerciales par le responsable de l'activité), ou semi-industriel. Par exemple , en scierie et travail du bois, l'INSRE- en 1982 - recense 29 établissements exerçant l'activité à titre principal ; par contre l'étude de filière indique 96 unités de production existantes. Cet écart mérite d'être souligné, ainsi que les variations du nombre

d'établissements recensés au cours de la période étudiée : par exemple, ce nombre varie entre 20 (1971, 1972) et 42 (1978) selon les années.

Ces précisions faites, et compte tenu des informations disponibles, les principales activités ont été classées en :

- scierie, menuiserie, ébénisterie, où coexistent toutes les formes d'entreprises ;
- fabrication de panneaux (de fibres, de particules, de panneaux lattés, et de contreplaqués), où n'opèrent que 5 entreprises industrielles pour une capacité théorique totale de 17 000 m<sup>3</sup> par an, en simple équipe (1) ;
- tranchage, déroulage, assurés uniquement par les entreprises industrielles, pour une capacité théorique totale de 10 000 m<sup>3</sup> par jour ;
- caisserie : cette activité est réalisée par quatre entreprises (période 1980-84) à titre d'activité secondaire ou accessoire ; mais aussi par des entreprises artisanales ou individuelles ;
- autres activités, essentiellement aux mains du secteur informel.

D) La branche papier, coton.

-----

Cette branche est dominée par une entreprise - la PAPMAD - qui fabrique à partir de bois locaux deux types de pâtes à papier : de la pâte mécanique (capacité installée annuelle de 5 000 T), et de la pâte mi-chimique à la soude (capacité installée annuelle de 2 700 t) Ces pâtes fabriquées localement - combinées avec la pâte chimique importée - servent d'intrants pour la fabrication du papier. La PAPMAD dispose également des deux seules machines de fabrication indus-

---

(1) Une des entreprises est actuellement en règlement judiciaire ; une seconde se trouve en phase de "mise en route" ; une troisième est en chômage technique depuis 2/3 ans ; la quatrième est en surstockage de produits finis ; la cinquième ne produit que pour satisfaire ses besoins propres.

trielle de papier à Madagascar : la première machine, acquise en 1966, a une capacité théorique de production de 14 000 t/an de papiers bobinés ; la seconde machine est opérationnelle depuis 1980, avec une capacité théorique de 13 000 t/an.

A l'aval de la branche, la production d'articles papetiers - papiers à plat (rames, ramettes), bobineaux (rouleaux de papier hygiénique, de télex, de machines à calculer ...), articles transformés (cahiers, carnets, enveloppes, brochures) - est assurée aussi principalement par la PAPMAD ; il faut lui adjoindre une seconde unité industrielle la SIFA (qui produit essentiellement des cahiers), ainsi que les imprimeries (elles disposent d'ateliers pouvant fabriquer certains articles transformés, mais leur production est marginale).

La cartonnerie comprend quant à elle quatre entreprises industrielles ou semi-industrielles, deux de ces firmes exerçant uniquement cette activité. La capacité théorique de production des cartonnières est de 4 650 t/an, et couvre la quasi totalité des besoins locaux.

Enfin, en sacherie, quatre entreprises peuvent être dénombrées, deux firmes exerçant cette activité à titre principal. Ce sont les imprimeries qui fabriquent l'essentiel des sachets papier de conditionnement. La production de sacs en papier de grande contenance est assurée actuellement uniquement par une entreprise artisanale, la seule firme industrielle opérant dans ce domaine ayant arrêté ses activités en 1982. L'absence de viabilité industrielle de ce projet entraîne pour Madagascar une importation - en période normale - d'environ 500 t de sacs/an, la demande théorique locale pour ce type d'emballages étant estimée à 2 500 t/an.

E) La branche presse, édition.

-----

Dans cette branche coexistent d'une part des imprimeries intégrées à des organismes et établissements publics ou privés (gendarmerie nationale ; Ministère de l'intérieur, CNAPS, Ecole du Sacré-Coeur ..) d'autre part des imprimeries du secteur public (imprimerie nationale, imprimerie des ouvrages éducatifs ...), et enfin des entreprises

d'imprimerie et d'édition privées de tailles diverses. Sur la soixantaine d'entreprises de la branche, 29 sont considérées comme industrielles, 9 comme semi-industrielles, et 22 sont gérées de façon artisanale. Les produits de la branche sont diversifiés : imprimés industriels (factures), ou millésimés (agendas ...) ; journaux (une vingtaine de périodiques) ; édition culturelle (ouvrages scolaires, ...) ; emballages commerciaux ...

### 2.7.2. L'évolution de la filière sur la période.

A) Le poids relatif de la filière dans le secteur industriel est

-----

faible.

-----

L'activité industrielle de la filière bois (scierie, papier et carton, imprimerie et édition) ne représente qu'environ 2,5 % de la valeur ajoutée du secteur secondaire en 1982. La participation de cette filière à l'industrie est donc faible ; elle a même régressé par rapport à la période 1970/1978, où elle évoluait autour de 3%.

Cette régression est particulièrement nette à partir de 1980. Alors que la contribution de la filière à la richesse nationale varie entre 0,54 et 0,60% sur la période 1974 - 1979, l'année 1980 enregistre une chute brutale (0,33%), suivie d'une légère amélioration, mais à un niveau nettement inférieur à celui des années 1970.

B) La contribution des branches à la vie de la filière est inégale.

-----

Les données - en base 1980 - font apparaître une évolution nettement contrastée entre les trois branches de la filière : scierie et travaux du bois ; papier, carton, imprimerie et édition. Il est nécessaire de distinguer la période 1973-1979 et la période 1980-1982.

Au cours de la première période, la papeterie-cartonnerie - fortement industrialisée - connaît une nette et constante (sauf en 1976) progression de sa production en volume, alors que les deux autres

activités connaissent des fluctuations plus ou moins fortes de leurs productions. Celles-ci restent cependant à des niveaux pratiquement toujours inférieurs (sauf entre 1977 et 1979 pour la scierie) à ceux de 1973-1974. Par ailleurs, l'indice des prix des produits de la filière, favorable à l'activité "scierie et travaux du bois" en début de période (et en 1979) voit l'écart se réduire essentiellement au profit de l'impression et de l'édition, l'activité "cartonnerie-papeterie" ne bénéficiant que d'une mesure ponctuelle en 1978.

De ce fait, les degrés de liberté sont plus importants pour l'imprimerie-édition, qui voit sa participation à la valeur ajoutée de la filière s'accroître plus rapidement que celle des autres activités, et à un niveau plus élevé que sa participation au chiffre d'affaire. Ce phénomène évolue en sens inverse pour les "scierie et travaux du bois" (malgré une participation exceptionnelle au CA de la filière en 1978, et à sa VA de 1979). Enfin, malgré l'accroissement de leur production, les activités de papier-carton restent pénalisées par l'écart prix, cet aspect étant particulièrement mis en évidence par l'année 1979. L'imprimerie-édition renforce donc sa position sur cette période.

Entre 1980 et 1982, cette tendance est partiellement confirmée. L'imprimerie-édition préserve son niveau d'activité en 1979, et reste privilégiée par l'évolution de ses prix. L'activité "scierie et travaux du bois" supporte une baisse constante de sa production entre 1979 et 1982, et reste défavorisée sur le plan de l'évolution des prix relatifs de ses produits ; la diminution de son poids relatif dans la valeur ajoutée de la filière est en définitive récupérée par l'activité "papeterie-cartonnerie", qui compense la chute brutale de sa production par de fortes hausses de prix.

Sur l'ensemble de la période, c'est donc l'imprimerie-édition qui tire son épingle du jeu. Elle bénéficie d'une part - et par rapport à l'activité "scierie et travaux du bois" - d'une concurrence moins dure du secteur informel (lequel semble particulièrement actif dans la caisserie, la fabrication des meubles ...) ; d'autre part des intrants en produits papetiers livrés à des prix "homologués", alors qu'elle-même pratique des prix libres.

C) L'emploi.

-----

Dans la filière, l'emploi reste assez stable sur la période, si l'on considère les effectifs de début (3 200 personnes environ en 1973-1974) et de fin de période (3 300 à 3 400 personnes en 1981-1982), où le nombre d'établissements recensés est comparable (1). La structure des emplois n'est quant à elle guère modifiée : notons cependant une lente progression des effectifs en "papeterie-cartonnerie" compte tenu des fluctuations de l'activité.

D) Les investissements.

-----

Les investissements de la filière sont assez heurtés. Relativement élevés entre 1970 et 1972, ils baissent considérablement par la suite, pour ne reprendre qu'à la fin des années 1970 et au début des années 1980.

En scierie et travaux du bois, la modernisation des équipements est importante entre 1978 et 1980, mais affecte surtout trois entreprises. De plus, le parc des matériels est très hétérogène quant à ses origines, ce qui pose le problème des pièces de rechange pour sa maintenance.

En papeterie, l'unité de production en pâtes mi-chimiques a été réalisée en 1975-1976, et la seconde machine à papier implantée sur la période 1976-1980. Les équipements de la papeterie sont généralement en bon état, à l'exception de deux chaudières. Par contre, les équipements utilisés pour la fabrication des produits en papier sont anciens (plus de 10 ans pour la plupart des machines) et exigent des réparations, sinon une réhabilitation. Sur les quatre cartonneries, l'une dispose de matériels assez modernes, une seconde d'équipements

---

(1) Données, INSRE - recensements industriels. Si l'on retient les données CNAPS, les emplois salariés représentent 6 000 à 6 200 personnes en 1981-1982 ; et 6 300 personnes au 1er trimestre 1985.



sophistiqués, mais sous-employés, et les deux autres d'installations anciennes (aucun investissement d'amélioration depuis 10 ans). Enfin en imprimerie-édition, un important effort d'investissement est réalisé à partir de 1978.

En fait, si le recours aux crédits bancaires est faible en imprimerie-édition, il s'élève notablement lorsque l'activité "scierie et travaux du bois" investit davantage, et fortement à chaque vague d'investissements en papeterie-cartonneries. Ici encore, l'explication tient aux performances respectives des trois activités, c'est-à-dire notamment à leur capacité à dégager des résultats d'exploitation positifs. Ce sont ces performances que nous allons étudier.

### 2.7.3. Les performances de la filière.

A) La rentabilité de la filière est négative.

-----

Pour l'ensemble de la filière, seules les années 1976 et 1977 dégagent des résultats d'exploitation positifs significatifs, les autres années enregistrant des résultats pratiquement nuls (1973, 1975, 1981, 1982) ou négatifs (1974, 1978 à 1980).

Si nous écartons un résultat aberrant (1979 en scierie, qui affecte la filière en 1978!), la situation apparaît catastrophique pour l'activité "scierie et travaux en bois", avec une seule année nettement bénéficiaire ; la rentabilité est par contre satisfaisante pour l'imprimerie-édition (aucun déficit sur la période) ; enfin, la situation de l'activité papeterie-cartonneries est médiocre, quatre années dégageant des résultats véritablement bénéficiaires (1973, 1976 et 1978).

Cette rentabilité négative n'est pas liée étroitement au poids des consommations de biens et des salaires. Il semble même que les périodes d'accroissement nominal du chiffre d'affaires - et de l'activité en volume - entraînent souvent des hausses plus que proportionnelles des consommations de biens, les activités devant payer "le

prix fort" pour obtenir les moyens de leur croissance d'une part, et n'arrivant pas à récupérer cette augmentation relative des intrants sur leurs prix (homologation ; concurrence du secteur informel) d'autre part.

Ce premier paradoxe se double de pratiques d'amortissement très particuliers, le rythme des taux d'amortissements annuels des immobilisations fluctuant considérablement.

Ces pratiques - ainsi que l'évolution des consommations intermédiaires en énergie et en service - pèsent sur la rentabilité de la filière, notamment en période de croissance ralentie ou de récession des chiffres d'affaires.

La filière semble donc prise en tenaille sur le plan de sa rentabilité : lorsque l'activité est bonne, elle peut absorber des charges relativement élevées en amortissements et services, mais est alors handicapée par le "prix à payer" pour obtenir les moyens matériels - et parfois humains de sa croissance. Inversement, lorsque l'activité est médiocre ou mauvaise, la filière adapte assez facilement le niveau de ses charges en moyens matériels (intrants) et humains, mais supporte en revanche l'impact des pratiques d'amortissement et des coûts élevés de l'énergie et des services.

Pour ce qui est des firmes de la filière, nous disposons uniquement des données de la PAPMAD (cette firme représente 90% de l'activité "papeterie-cartonnerie"). Les années 1982 à 1984 montrent une certaine reprise par rapport à 1980-1981 : le PAPMAD adapte une politique de substitution de pâtes locales à la pâte importée, laquelle politique, conjuguée à un ajustement des prix en 1984, permet de remonter progressivement le taux de valeur ajoutée par rapport au chiffre d'affaire (30% en 1980, 41% en 1984), et de dégager un résultat d'exploitation positif en fin de période (+425 millions de Fmg en 1984).

B) Eléments de productivité.

-----  
En l'absence d'informations portant sur les principales productions réelles de la filière, deux indicateurs (1) ont été retenus pour estimer la productivité

La productivité du travail n'enregistre pas d'amélioration significative sur la période 1973-1980, malgré des résultats satisfaisants en papeterie-cartonneries jusqu'en 1975, et pour l'imprimerie édition entre 1977-1980. Les années 1979 et 1980 sont catastrophiques pour les papeterie-cartonneries, les effectifs ne suivant pas l'évolution de la valeur ajoutée, qui s'effondre. Enfin, aucun progrès n'est réalisé en scierie et travaux du bois entre 1973 et 1980, malgré un net redressement depuis 1978.

La productivité du capital s'est par contre nettement élevée sur la période 1973-1979, passant d'un indice 100 en 1973 à 369,1 pour l'ensemble de la filière, avec respectivement (base 100 en 1973) une évolution à l'indice 243 pour la scierie et les travaux du bois, à l'indice 513 pour les papeterie-cartonneries, et 271 pour l'imprimerie-édition en 1979.

L'ampleur de cette évolution doit être nuancée, du fait des composantes de l'indicateur. Mais il est vrai que c'est de la disponibilité, puis de la capacité à utiliser pleinement les capitaux que semblent dépendre les performances de la filière.

---

(1) Le premier indicateur rapporte la valeur ajoutée (au prix 1980) aux effectifs (main d'oeuvre productive) ; nous obtenons une approximation de la productivité du travail ; le second rapporte cette même valeur ajoutée au capital net comptable (aux prix 1980) : nous obtenons une évolution de la productivité du capital, qui doit être interprétée avec beaucoup de prudence, du fait des pratiques d'amortissement déjà évoquées, et des flux épisodiques - mais parfois très élevés - des investissements.

Au début des années 1980, la production locale de pâtes à papier peut illustrer ce problème d'efficience. En remplaçant l'eucalyptus par le pin, mais au prix d'un accroissement de la quantité de soude pour le traitement, la PAPMAD a réussi à faire face partiellement aux restrictions d'importations de pâtes chimiques, sans pour autant voir ses rendements matières se détériorer : en 1980, la PAPMAD importait près de 52% des pâtes utilisées, avec une consommation de 1 171 tonne de pâtes par tonne de papier bobiné ; en 1984, les importations ne représentent plus qu'environ 35% et la consommation de pâtes par tonne de papier bobiné est de 1 191 tonne. Mais cette substitution a entraîné une baisse de la qualité des papiers fabriqués (les pâtes locales - malgré l'usage du bois pin - n'atteignent pas encore la qualité des pâtes chimiques importées) et, par suite, une diminution de la production horaire des machines à papier. Cette dernière, qui était en moyenne de 1 900 kgs en 1979, est tombée à moins de 1 400 kgs/heure en 1982/1983, pour remonter à 1 600 kgs en 1984. C'est notamment pour remédier à cette difficulté que l'implantation d'une unité de pâtes chimiques peut être envisagée, en liaison avec une meilleure alimentation en pâtes locales des capacités de production en papier, fortement excédentaires depuis l'installation de la seconde machine à papier.

En définitive, les performances de la filière bois sont plutôt médiocres. Cette situation est en partie imputable à l'évolution générale de l'économie malgache, notamment au début des années 1980. La filière est en effet durement touchée par la diminution de ses débouchés, à destination locale.

Mais il ne faut pas en déduire qu'une orientation à l'exportation pourrait constituer en l'état actuel de la filière une panacée : la qualité des produits ne satisfait pas aux exigences internationales, et leurs prix ont supporté des hausses considérables (base 100 en 1980, le coût du papier à la tonne bobinée est passé à 226,8 en 1984) pour compenser les augmentations des coûts des principaux intrants : base 100 en 1980, les indices 1984 sont respectivement de 299 pour le bois de pin, de 185 pour le bois d'eucalyptus, de 202 pour le sulfate d'aluminium importé, et de 229 pour la colle résorcinol importée ; quant aux coûts des produits intermédiaires à la tonne de

papier bobiné, en 1984 l'indice est de 342 pour la pâte mécanique, de 325 pour la pâte mi-chimique, de 288 pour l'électricité de 280 pour l'eau, et de 183 pour la vapeur. Les prix des pâtes Kraft importées ont quant à eux augmenté entre 1980 et 1984 de 105% (pâte écrue).

Enfin, le contexte économique défavorable ne doit pas faire oublier que les firmes sont également responsables des performances de la filière. Par exemple, les coûts des produits intermédiaires à la rame de papier bobiné pourraient être probablement améliorés si la productivité horaire des machines revenait à un niveau proche de 1979, et si la productivité du travail atteignait son niveau des années 1974-75.

#### 2.7.4. Les problèmes propres au fonctionnement de la filière.

La filière est pratiquement totalement dépendante de l'extérieur pour ses équipements spécifiques, ainsi que pour les pièces de rechange nécessaires à leur entretien, même si parfois du "bricolage" des équipements est mentionné. Les petits équipements et pièces de rechange (couteaux et lames tranchantes, appareils pour imprimerie, lino-types, machines et matériels de déchirure, machines outils pour le travail du bois) représentaient en 1982 et 1983 respectivement 666 et 450 millions de FMG courants, pour une production en 1983 de près de 12,7 milliards de FMG, et une valeur ajoutée proche de 4,9 milliards de FMG.

La ventilation des consommations intermédiaires sur la période 1970-1979 montre que les scieries et travaux du bois utilisent surtout des grumes et sciages, ainsi que de la quincaillerie (de 50 à 75 % des consommations intermédiaires selon les années), les papeteries-cartonneries, de la pâte à papier et du carton (60 à 75 % selon les années) et l'imprimerie édition des papiers (bobines et à plat), de l'encre et des carbonés (55 à 85 % des consommations intermédiaires selon les années). En affinant cette ventilation pour 1983, trois points se dégagent.

a) La filière - sur le plan des produits finis offerts à la consommation - semble satisfaire les besoins locaux. Les importations directes ne représentent que 12 % de la valeur de la production de la filière, et concernent surtout les papeterie-cartonneries (8 % de la production, essentiellement en produits d'emballages et en papiers couchés) et l'imprimerie-édition (23 % de la production, pour des produits très particuliers : livres, timbres-postes, billets de banque).

b) Par contre, la filière est fortement dépendante de l'extérieur au niveau des consommations intermédiaires matérielles nécessaires aux fabrications : plus de 47 % de ces consommations intermédiaires sont importées. Cette dépendance est particulièrement forte en papeterie-cartonneries (près de 59 % de ses consommations intermédiaires sont importées), moindre en imprimerie-édition (35 % environ) et scieries et travaux du bois (22 % environ). Les principaux produits importés concernent les papiers-cartons (52 % des C.I. importées, essentiellement en pâtes chimiques), les produits chimiques (19 % environ des C.I. importées, en soude caudique, résine cœkophane, vernis et peinture, cœk préparé conditionné, et encres d'imprimerie), et les produits métalliques (23 % environ des C.I. importées en serrures, verrous, ferrures et garnitures, et articles de boulonnerie-visseries). L'autonomie de la filière dépend donc à ce niveau des projets d'investissements : unités de fabrication de pâtes chimiques, et de soude ; et des possibilités de diversification des productions en vernis et peintures ; enfin, des moyens permettant de combler le déficit important en boulonnerie-visserie.

c) La dynamique interne à la filière est moyenne. D'une part, la valeur ajoutée représente environ 40 % de la valeur de la production (62 % en scierie et travaux du bois ; 24 % en papeterie-cartonneries ; 46 % en imprimerie-édition). D'autre part, les liaisons aval de la papeterie vers l'imprimerie - édition sont correctes : les produits locaux en papier et carton constituent 85 % de cette catégorie de produits consommés par l'imprimerie-édition, et environ 47 % de ses consommations intermédiaires totales. Soulignons enfin l'importance des consommations intermédiaires en services locaux (transport, ban-

ques, etc...), qui représentent plus de 41 % des consommations intermédiaires locales totales de la filière, ainsi que celle des hydrocarbures, eau et électricité : plus de 21 % de ce même total.

#### 2.7.5. Le diagnostic de la filière bois

En scierie et travaux du bois, la richesse de la forêt malgache constitue un atout fondamental, qui reste mal exploité à l'aval ; qualité insuffisante du premier traitement et protection médiocre des bois. De plus, les difficultés d'intégration de cette branche (la diversité des opérateurs constitue ici un handicap), la faiblesse des débouchés (problèmes du secteur de la construction), la productivité réduite des facteurs de production, ne permettent pas de rentabiliser la partie industrielle de la branche, malgré l'importance de la valeur ajoutée relativement à la production, donc de son potentiel en termes de création de richesses. Vouloir dynamiser la branche exige en conséquence que l'on réponde prioritairement à cette série d'insuffisances ou de blocages. Au niveau des firmes - et pour les années 1983 et 1984, les plus grosses entreprises (Société industrielle du bois, HAZOVATO, Panomad, Menuiserie Ecar, Dupont Gilbert) tirent à peu près leur épingle du jeu, et semblent disposer des moyens nécessaires pour répondre à une croissance éventuelle de la demande nationale. Par contre, d'autres firmes - et notamment Malgapan - rencontrent des difficultés chroniques, difficilement surmontables à court terme.

En papeterie, la PAPMAD accroît régulièrement depuis la fin des années 1970 l'utilisation de ses capacités de production en pâtes mécaniques et mi-chimiques. Limitée dans ses possibilités d'importation en pâtes chimiques et voyant ses débouchés affectés par la crise, elle ne parvient pas à exploiter son nouvel équipement de fabrication de papier, et ne redresse ses résultats financiers en 1984 qu'après avoir bénéficié d'une forte hausse de ses prix de vente. La question de l'opportunité d'une installation d'une unité de pâtes chimiques, et d'une unité de sacherie (pour les cimenteries) mérite un examen minutieux, compte tenu des exigences importantes en capitaux à investir. Enfin, les cartonneries semblent souffrir de la

qualité des matières achetées localement; par contre, les résultats financiers de la seule cartonnerie étudiée dans l'échantillon restent nettement positifs en 1983-1984.

Les bonnes performances de la branche imprimerie-édition se traduisent au niveau des résultats financiers des firmes, qui sont pratiquement partout largement excédentaires. Comme nous l'avons déjà souligné, c'est cette partie de la filière bois et dérivés qui fait preuve d'un dynamisme constant, et qui s'approprie l'essentiel des surplus de la filière.



2.8. LA SYNTHÈSE DES SYNTHÈSES DES ÉTUDES DE FILIÈRES

Dans la première partie de ce rapport, quelques indications ont été données concernant les principales caractéristiques du système industriel malgache, considéré dans son ensemble. L'étude des principales filières industrielles et de leur évolution sur la période 1970-80, permet de confirmer ces caractéristiques et évolutions, tout en les précisant et les complétant.

### 2.8.1. Les caractéristiques structurelles

#### A) Une grande diversité de tailles et d'organisations

-----

L'environnement socio-économique des entreprises varie et influe sur les conditions de leur exploitation. La répartition des établissements industriels sur le territoire national est relativement équilibrée : la région d'Antananarivo regroupe 29 % de l'activité secondaire, en termes de valeur ajoutée, le reste étant dispersé dans les autres Faritany. Chaque région dispose, sinon d'un tissu industriel, au moins d'unités industrielles.

La production est assurée par des unités de toutes tailles, variant de plusieurs milliers d'emplois à quelques dizaines. La plupart des filières associent grandes et moyennes entreprises, le plus souvent dans des stades de production ou pour des produits différents. La production des boissons regroupe des unités de grande taille (STAR) et de taille moyenne ; le secteur textile est composé de grandes entreprises (filature et tissage) et de petites et moyennes entreprises dans la bonneterie et la confection. Les années récentes ont vu s'accroître ce facteur de diversification avec la multiplication des unités artisanales de production et le développement d'un secteur informel, en milieu urbain notamment.

Les montants de capitaux mis en oeuvre opposent donc, dans de nombreuses filières (IAA, textile, matériaux de construction), les entreprises à forte intensité de capital dotée de matériels lourds et souvent récents, aux unités de taille moyenne, où le coefficient de capital est réduit et les machines plus anciennes. Si cette opposition n'est pas systématique, elle reflète la politique d'investis-

sement dans des unités neuves de grande taille par opposition à l'aide au renouvellement du matériel.

La qualification du facteur travail ajoute à cette diversité : elle est plus fonction de la localisation des entreprises et de leur capacité à assurer la formation technique du personnel, que de leur taille.

Enfin, se côtoient dans les filières des entreprises dont l'efficacité se mesure à leur capacité à produire de la valeur ajoutée et à dégager des résultats d'exploitations positifs. On trouve à leurs côtés des entreprises dont l'exploitation continuellement déficitaire conduit à des situations financières catastrophiques, et des établissements sans activité par manque d'approvisionnement, erreur de conception ou défaillance de la gestion.

Cette diversité est un facteur de complexité, à la fois pour l'analyse et pour la prise de décision.

#### B) Des petites unités éparpillées et isolées

-----  
Dans un grand nombre des filières et notamment dans les industries chimiques, le travail des métaux et une partie des matériaux de construction, l'activité est assurée par de petites unités, étroitement spécialisées ou au contraire, utilisant toutes les voies de diversification possibles pour s'assurer une activité.

Non intégrées dans un tissu industriel ou dans un réseau de relations doté d'une certaine continuité, fortement démunies à tous égards, dispersant des surplus occasionnels dans la recherche des créneaux qui ne peuvent qu'être temporaires, elles ne bénéficient d'aucun effet d'entraînement, ne suscitent aucune mobilisation du capital et survivent, bien ou mal, sans perspective d'accumulation possible.

La situation des PMI paraît dans l'ensemble bien précaire.

C) Des problèmes organisationnels

-----

Quelle que soit la filière et son degré de cohérence, l'industrie malgache présente des déficits organisationnels à plusieurs niveaux.

Les liens avec l'amont, c'est à dire l'agriculture ou l'élevage, ou les matières premières importées, sont défaillants faute de circuits organisés de circulation des matières et des biens. La collecte est uniformément défaillante ou irrégulière ou pratiquée à des prix prohibitifs. Dans une économie industrielle où la dépendance des industries agro-alimentaires vis à vis des matières premières locale est forte, l'organisation de la collecte et de la circulation est un élément essentiel du fonctionnement du système. Ce qui vaut pour les biens matériels, vaut également pour les services rendus aux entreprises (informations notamment).

Les échanges inter-industriels sont limités, les circuits d'approvisionnement en biens intermédiaires privilégiant les approches externes au détriment de la stimulation de la demande interne.

Les échanges entre stades d'une même filière, sauf dans le cas rare où une ou des entreprises en assurent le contrôle, génèrent des problèmes de transport et de stockage, des immobilisations de capitaux qu'une gestion plus rigoureuse de la production pourrait éviter.

La distribution des produits finis est atteinte par les mêmes limites, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur. La multiplication des intermédiaires réduit les marges industrielles et les possibilités de réalisation de la valeur.

Enfin, au niveau des entreprises, la cohérence de la gestion dans le temps n'est pas toujours assurée et les moyens de contrôle (comptabilité, maîtrise des flux, audit technique) sont dans la plupart des cas absents ou singulièrement réduits.

D) Une seule filière organisée : le textile

---

L'industrie textile est la seule filière dotée d'une organisation industrielle, ce qui ne signifie pas qu'elle soit exempte de problèmes organisationnels. Des planteurs de coton à la confection et à la distribution, un organisme central, HASYMA, et les groupes industriels assurent une cohérence d'ensemble. Les relations entre stades de la filière, entre les entreprises, peuvent être marquées par des conflits d'intérêts, mais la production est assurée.

En dehors des industries textiles on ne trouve guère de filières constituées et organisées comme telles. Sans doute, peut-on en trouver quelques approximations dans les I.A.A.;, mais il s'agit le plus souvent de filières courtes réduites à un seul stade de transformation (torréfaction, tabac...).

Or les caractéristiques de l'économie malgache, en particulier la diversité des produits domestiques pouvant faire l'objet d'une valorisation industrielle, sont telles que la constitution de filières ou partie de filières organisées (liaison production agricole ou minière - transformation industrielle - produits intermédiaires ou finis) est concevable dans de nombreux domaines. Par différence, on ne peut qu'être frappé de constater la difficulté qu'ont les filières à se structurer et à se constituer.

E) Peu de biens intermédiaires, essentiellement des biens de consommations.

---

Le constat complémentaire du précédent concerne la quasi-absence de biens intermédiaires, sauf lorsque, comme dans les industries textiles, la filière est constituée, à l'intérieur de laquelle circulent par conséquent des flux de semi-produits.

Cela signifie, a contrario (compte tenu par ailleurs de l'absence quasi-totale de production de biens d'équipement), que l'essentiel des capacités de production concerne les biens de consommation finale.

Les problèmes de gestion semblent se situer de manière prépondérante au niveau des approvisionnements. Au contraire, les entreprises ne semblent pas en général se préoccuper outre mesure de l'écoulement de leurs produits (quantité, qualité, prix), sur des marchés qui sont en fait privilégiés. Plus récemment cependant, depuis 1985 surtout, presque toutes les filières semblent confrontées à des problèmes de débouchés.

Dans le domaine des biens de consommation, des réussites certaines sont enregistrées (textile, cuirs et peaux, boissons etc ...), aux côtés d'échecs (pour l'huilerie). Mais la concentration de l'effort d'investissement sur ces secteurs s'est faite au détriment de productions de biens intermédiaires (filière métallique notamment), dont l'absence conduit à une forte dépendance extérieure et à des surcoûts pour les entreprises utilisatrices.

F) Une dépendance marquée vis à vis de l'extérieur.

-----

Que ce soit pour les matières premières ou les consommations intermédiaires, les industries malgaches dépendent fortement des importations. Les secteurs des métaux et de la chimie ont un taux de dépendance supérieur à 45%, les industries du bois et des dérivés (dont le papier) de 30%, les industries du textile et du cuir de 20 à 24%. Seuls les métaux de construction (hors cimenterie), les industries alimentaires (hors boissons) ont des taux de dépendance inférieurs à 20%.

Force est de constater que dans toutes les filières, la dépendance extérieure est très sensible : non seulement en termes de flux d'importation, mais aussi en termes d'attitudes. Dans de très nombreux cas, le recours à l'extérieur est spontané et, dans certains cas, il est jugé préférable.

Ceci est évidemment davantage le cas, en ce qui concerne les pièces d'équipement et les pièces de rechange. La dépendance est quasi-totale et les entreprises n'envisagent pas semble-t-il de solutions alternatives.

G) Des multiples manques et lacunes dans la gamme de produits et

-----  
dans l'organisation de la production.  
-----

Dans toutes les filières, la vie quotidienne des entreprises est marquée par une multiplication de choses diverses qui font défaut. L'absence de tissu industriel et les faiblesses des relations inter-entreprises (le tableau d'échanges est plein de "trous" ou de cases vides au niveau très détaillé) entraînent de multiples problèmes au niveau des fournitures annexes des entreprises : manque de petites pièces d'outillage, de matières consommables diverses, de produits de fonctionnement courant. Dans tous les cas des solutions de rechange plus ou moins satisfaisantes et plus ou moins coûteuses doivent être trouvées.

Un exemple type de ces différents manques qui signalent l'absence d'une organisation globale de la production est constitué par la carence des activités d'emballages : papeterie, cartonnerie, sacherie textile et synthétique, flacons et bouteilles en verre ou plastiques, boîtes, ect ... Leur absence ou leur qualité réduite limitent les possibilités de conditionnement, d'acheminement, de présentation des produits. Elles empêchent la valorisation des produits industriels.

H) Un problème général de qualité des produits.

-----  
Toutes les filières rencontrent des problèmes de qualité. Au niveau de l'approvisionnement en matières premières, les conditions de la collecte et de l'acheminement contribuent à une détérioration des matières périssables (délais de prélèvement et d'acheminement, conditions de stockages intermédiaires défavorables). Ces facteurs jouent également pour les matières non périssables (pourrissement des graines et attaques par les parasites ; rouille des métaux ferreux ; etc ...). Même dans le cas de circuits relativement bien contrôlés, tel celui du coton, ces détériorations sont importantes : coton grai-

ne non enlevé (4 000 tonnes en 1985) entraînant un pourrissement des fibres et au mieux, une augmentation des taux d'humidité et d'impureté qui conduisent au déclassement de cotons de bonne qualité de 1er ou 2ème grade, voire au hors grade.

A ces éléments concernant la matière première s'ajoute la défectuosité des processus de transformation. Plusieurs causes peuvent être relevées.

- ancienneté du matériel et défaut de pièces de rechange ;
- caractère sommaire de la maintenance, faute de sensibilisation, de personnel spécialisé, d'intrants de qualité correcte (graines, huiles industrielles) ;
- ces deux éléments se traduisent par des adaptations des entreprises aux exigences du temps, notamment par la multiplication de fonderies et ateliers d'usinage. Si ce développement présente des caractères positifs en tant que palliatif d'une déficience du système, il laisse largement à désirer du point de vue de la qualité des pièces produites et de la maintenance assurée ;
- une absence de contrôle de la qualité des différents stades de la fabrication.
- lui-même découle d'une attention systématiquement apportée à la réalisation du produit, au détriment des phases de préparation. Un exemple type est constituée par la préparation cotonnière dont le sous-développement relatif conduit à fabriquer des produits dont les caractéristiques physiques sont faibles au regard des normes internationales.
- une absence de soucis des conditions d'environnement de la production : nettoyage, soin des bâtiments sont largement absents, notamment dans les industries agro-alimentaires où pourtant elles conditionnent largement la qualité des produits,

Du côté des produits finis, le contrôle de la qualité est faible, voire inexistant.

Notamment l'absence de normes de qualité dans la plupart des activités, empêche toute comparaison à un système de référence. S'il ne saurait s'agir pour l'industrie malgache d'adopter du jour au lendemain des normes internationales, c'est un objectif à terme qui devrait être défini. On peut ainsi concevoir des



normes progressivement plus complexes amenant au moins dans les secteurs les plus exposés à la concurrence étrangère, ou les plus facilement exportateurs, à des normes compatibles avec les dispositifs internationaux.

En résumé, à l'absence de préoccupation de qualité constatée actuellement dans l'industrie malgache, devrait se substituer une démarche progressive d'acquisition de la qualité, les problèmes résolus en amont conditionnant la solution des problèmes en aval.

I) La défaillance du système des transports.

-----

Elle est quasi générale et son importance est trop connue pour que l'on y insiste. Son influence s'exerce à tous les stades de l'activité d'une filière ou d'une entreprise, accroît les coûts et souvent contraint les entreprises à des investissements en matériel routier qui pourraient être plus efficacement gérés par des entreprises spécialisées.

C'est un problème tout à fait général à l'intérieur de toutes les filières industrielles.

J) Des règles du jeu peu claires

-----

Face à un ensemble de problèmes complexes de nature différentes, les entreprises et plus généralement les opérateurs économiques, rencontrent une diversité d'interlocuteurs administratifs dont les systèmes de référence peuvent diverger profondément. L'absence d'organisation industrielle semble avoir son correspondant dans une administration elle-même peu organisée. Des exemples en sont fournis par la gestion du système des prix, par celle des quotas d'importation ou de livraison, pour celle des lignes de crédits en devises. Dans tous les cas, en l'absence de règles précises mais souples, la lenteur reprend ses droits et pénalise le système industriel tant au niveau de ses coûts, qu'à celui de l'absence de stimulation à s'organiser.

### 2.8.2. Les caractéristiques d'évolution

A) L'inexistence d'un processus d'accumulation (dans les années 1970 et à fortiori dans les années 1980)

---

On retrouve dans la plupart des filières - à quelques différences d'intensité et quelques décalages dans le temps près - les mouvements observés au niveau de l'ensemble, à savoir une baisse de la productivité apparente du travail et le non-renouvellement des capacités de production.

Partout en effet la croissance de la valeur ajoutée en volume est très modérée, voire nulle selon les cas, tandis qu'au contraire l'emploi ne cesse d'augmenter (sauf dans une partie des IAA).

Par ailleurs, les investissements demeurent très limités; les taux d'investissements (en volume) étant généralement en baisse. En dehors de quelques investissements de capacité - en particulier dans les industries textiles - les investissements assurent de moins en moins le renouvellement du matériel.

Il n'y a donc pas eu accumulation : c'est même de désaccumulation qu'il faut parler, en particulier dans certaines filières comme le travail de métaux, les industries du cuir et les industries chimiques.

Les capacités et performances de l'ensemble des filières se trouvent donc considérablement affaiblies quand la crise, née de l'endettement extérieur et des restructurations qu'il a aussitôt imposées, vient la frapper.

Après 1980, la valeur ajoutée décline rapidement dans toutes les filières, tandis que l'emploi continue généralement à croître. La situation de toutes les filières se dégrade rapidement et fortement.

B) Des investissements réalisés en dehors d'un cadre cohérent de développement.

---

Avec la stratégie d'investissement à outrance, la formation brute de capital a augmenté brutalement de 1979 (de 71,2 milliards FMG en 1978 à 144,7 milliards FMG en 1979) près de la moitié (45 %) étant consacrée à des équipements industriels et de transport. Pratiquement toutes les filières ont pris leur part de ce "boom" des investissements, à des degrés divers et à l'exception notable de la filière métallique.

Mais dès 1980, le volume des investissements décroît : de 25 % en 1979, son importance par rapport au PIB descend à 13 % en 1983. Là encore le renouvellement des matériels n'est pas assuré, engendrant des problèmes de maintenance parfois insolubles et conduisant à des arrêts momentanés ou définitifs de la production.

En attendant, le relèvement sensible des investissements, à partir de 1979, a comporté la construction de projets de grandes dimensions (d'ailleurs généralement sur-dimensionnés), extrêmement coûteux (1), surtout en devises, et handicapant le reste du développement industriel pour une efficacité douteuse, en l'absence d'étude de faisabilité cohérente et d'une insertion explicite dans un programme d'ensemble .

Ainsi, une partie importante des efforts d'investissement réalisés en vue de compenser la désaccumulation antérieure, a été pour ainsi dire tuée dans l'oeuf, ces investissements ne se traduisant par aucune valeur ajoutée, tandis que les charges financières (2) s'accumulent.

---

(1) Selon la Direction Générale du Plan, le total cumulé des investissements dans un certain nombre de projets, de 1977 à 1980 s'est élevé à 200 milliards de FMG (il s'agit de milliards de FMG courants, qui n'ont pas conséquemment la même valeur selon les dates de ces divers investissements).

(2) Les charges financières extérieures ont en outre été accrues du fait de la dévalorisation du FMG.

En 1986, la situation résultante est la suivante : une minorité d'entreprises ne rencontrant sans doute que des problèmes minimes, en ce qui concerne le fonctionnement de leur matériel, celui-ci devant cependant être moderniser d'urgence ; des entreprises nombreuses dont les parcs de machines sont obsolètes et inefficaces : des entreprises dans l'impossibilité de produire, leur matériel étant irréparable ; des unités de production n'ayant jamais été mises en exploitation faute d'une adaptation à l'environnement.

C) L'industrie n'a pas bénéficié des effets multiplicatifs de la stratégie d'investissement à outrance

-----  
Si la plupart des filières ont, ainsi qu'il est dit ci-dessus, participé au "boom" des investissements, en fait on constate que pratiquement aucune des filières n'en a bénéficié en termes de croissance de la production. Le plus frappant à cet égard est que la filière du travail des métaux n'a ressenti aucun effet direct. Mais plus généralement, en ce qui concerne les autres filières, les effets multiplicatifs (indirects) ont été faibles, sinon nuls.

Ceci souligne fortement la fragilité et la dépendance externe du système productif malgache : c'est au niveau des importations que l'essentiel des effets multiplicatifs s'est manifesté.

D) Un accroissement rapide des charges financières

-----  
Dans toutes les filières s'observe un accroissement impressionnant de l'endettement et des charges financières : cela en fonction des mêmes types de facteurs, dont cependant la combinaison a pu varier. L'accroissement des besoins de financement (en partie lié aux investissements engagés, en partie à la croissance des fonds de roulement), mais aussi la baisse des taux d'utilisation des capacités et la détérioration sensible des résultats d'exploitation, devenus négatifs dans un certain nombre de cas, ont conduit les entreprises à recourir au crédit bancaire.

La charge de la dette à long et moyen terme, souvent en devises, et celle de la dette à court terme, liée aux difficultés de gestion et

aux difficultés de règlement de tous les agents, se combinent pour augmenter très sensiblement les frais financiers des entreprises. Dans certains cas, ceux-ci atteignent des montants équivalents aux frais de personnel, voire même au montant du capital.

E) La diversité extrême des performances

-----  
En dehors du fait que les entreprises sont extrêmement diverses en termes de taille, mode d'organisation et de fonctionnement - ce qui constitue une caractéristique structurelle (cf. ci-dessus) - la crise récente a, comme s'est d'ailleurs généralement le cas dans la plupart des pays frappés par la crise, entraîné une différenciation extrême des performances.

On observe en effet, dans presque toutes les filières des situations extrêmes : c'est à dire des entreprises performantes dont les résultats sont satisfaisants, sinon excellents, mais aussi des entreprises dont les résultats sont lourdement négatifs, au point dans certains cas d'avoir totalement absorbé le capital.

Parallèlement, il faudrait ajouter une extrême diversité de situations quant aux taux d'utilisation des capacités.

TROISIEME PARTIE

LES CONDITIONS DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Cette troisième partie vise à préciser un certain nombre de conditions du développement industriel.

On semble trop souvent supposer, au moins implicitement, qu'il suffit de développer des projets ou de mettre en place des unités ou des capacités de production, qui réussissent plus ou moins bien (selon pourrait-on dire, une certaine loi de probabilité) et dont l'addition fait le développement industriel.

Sans doute reconnaît-on que des conditions d'équilibre macro-économique doivent être remplies, de manière à ce que l'action des entreprises ne soit pas gênée excessivement par des contraintes macro-économiques, comme celles qui ont caractérisé et qui caractérisent encore le fonctionnement du système industriel malgache : contraintes en matière d'importation, de crédit, de pouvoir d'achat et de marché...

Sans doute reconnaît-on également que les entreprises rencontrent de nombreuses difficultés, tenant aux transports, aux difficultés d'approvisionnements en amont, aux relations avec l'administration...

Il est en soi normal et inévitable que les entreprises rencontrent des difficultés dans leur fonctionnement quotidien : la fonction du chef d'entreprise ne consiste-t-elle pas avant tout à gérer un certain nombre de tensions entre des conditions d'approvisionnement et d'écoulement des produits, ou entre des coûts et des recettes, voire à gérer un certain nombre de contradictions (entre des objectifs de salaires à la fois élevés et bas, de prix à la fois les plus élevés et les plus bas possible, de profits limités et les plus élevés possible...).

On peut par conséquent faire la liste des difficultés rencontrées et, ou bien, selon leur degré de généralité, chercher à trouver des éléments de solution généraux, ou bien trouver des solutions spécifiques ou partielles, cas par cas.

De nombreuses solutions partielles peuvent ainsi être apportées. Et il est possible, à tout moment, de dresser la liste des difficultés rencontrées et des revendications des entreprises : tandis que la

liste est réduite du fait de certaines améliorations apportées (de type libéralisation partielle des prix, compte EPI, code des investissements ...), la liste est quasi-automatiquement allongée, en raison des nouvelles difficultés et revendications.

Ce type d'approche présente des inconvénients certains qui peuvent s'avérer très graves : ces solutions partielles n'ont généralement pour effet, en atténuant les tensions en un point, que de les reporter sur un autre. S'il peut être nécessaire de procéder ainsi, cette démarche ne peut être justifiée que dans un cadre de cohérence global : rien ne permet de garantir que les inconvénients ne l'emportent pas sur les avantages, lorsque cette démarche prend la forme de décisions cas par cas, sous la pression des événements et des intérêts en jeu.

De toute manière une telle approche des problèmes ne constitue au mieux qu'une gestion, sinon quotidienne, du moins très circonstancielle des problèmes.

Par ailleurs, force est de reconnaître que les problèmes des entreprises, sont loin de se limiter à des problèmes de gestion et organisation interne, ni à des problèmes de comptabilité des coûts et des recettes.

On peut affirmer, sans discussion possible, que la piètre santé du système industriel Malgache ne tient pas seulement - et même pas sans doute de manière décisive - à des tensions excessives au niveau des systèmes des prix (1). Des transferts au profit des entreprises (toute forme de relâchement des tensions entre les coûts et les

---

(1) Ceci ne signifie évidemment pas qu'il ne soit pas nécessaire, dans certaines circonstances, de relâcher ces tensions et de conférer aux entreprises des degrés de liberté par une modification des prix relatifs. Nous indiquerons plus loin que tel paraît être le cas dans les circonstances actuelles dans lesquelles se trouve Madagascar.



recettes) résoudre sans doute quelques problèmes immédiats, mais ne modifieraient pas fondamentalement les conditions de fonctionnement du système industriel. Ils risquent même (comme cela a souvent été le cas) de provoquer des relachements dans la gestion et des pertes d'efficacité (1).

En dehors des problèmes de gestion, qui sont le plus souvent importants - de meilleures gestions auraient, tant du point de vue micro-économique que du point de vue macro-économique, des effets plus décisifs que tout relachement des tensions sur les prix - les performances industrielles (en particulier la productivité globale du système) (2) sont fortement affectées négativement par l'état des relations des entreprises avec leur environnement, c'est-à-dire des relations entre elles, avec les systèmes de formation et de financement et avec l'administration. En bref, le système industriel Malgache souffre avant tout de ses défauts d'organisation.

Ces défauts d'organisation prennent de multiples formes. Il s'agit de problèmes de collecte des produits agricoles, des problèmes d'approvisionnements en eau, énergie, et autres ressources naturelles ou matières premières, de problèmes de cohérence entre les politiques

---

(1) Dans l'analyse du système de prix, nous notons que "tandis que les pressions concurrentielles sont faibles, il n'y a pas, dans la réglementation des prix, d'incitation à l'efficacité et non gaspillage et donc de pression à la baisse des prix de revient, de même qu'il n'y a pas d'élimination des rentes et prélèvements. Les opérateurs ne sont ni acculés ni seulement incités à gérer rationnellement", dans "Madagascar : La gestion du système des prix industriels", Mars 1984.

(2) "... la productivité globale du système économique est faible. Plus que les rendements ou les productivités des unités de production, c'est la productivité globale, au niveau de l'ensemble du système, qui est en cause. Cela tient en particulier à l'état peu satisfaisant des relations entre les agents ou unités de production" dans "l'Industrie Malgache : analyse du fonctionnement et proposition d'action" - mai 1982.

de prix et la fiscalité ou entre les options de développement et les décisions concrètes au jour le jour, des problèmes de relations interindustrielles, des problèmes de coordination administrative..

Les ressources domestiques sont sous-valorisées ; de la production à la livraison et de la livraison à la consommation (intermédiaire et finale) existent de nombreuses sources de perte et de gaspillage ; les capacités sont faiblement utilisées faute d'intrants ; de nombreuses unités ne fonctionnent pas faute d'avoir été adaptées à l'environnement physique et socio-économique ; faute de certains segments, les filières (la plupart d'entre elles) n'arrivent pas à se structurer ...

L'objectif de cette troisième partie est par conséquent de préciser les conditions nécessaires, en particulier organisationnelles, du développement industriel. Il doit être entendu qu'il ne s'agit pas d'une série de points sur lesquels un certain nombre de progrès et améliorations devraient intervenir, à des degrés divers. Il s'agit véritablement de conditions, sans lesquelles il paraîtrait illusoire d'attendre le déclenchement d'un véritable processus d'industrialisation. S'il est entendu que toutes ces conditions sont des questions de degrés, l'insistance mise sur ces conditions signifie que des progrès substantiels doivent être accomplis en la matière.

Si ces conditions, qui sont d'ailleurs complémentaires et dans une assez large mesure interdépendantes, ne sont pas remplies, il serait vain d'espérer voir un véritable processus d'accumulation industriel se développer à Madagascar .

Les conditions du développement seront précisées ci-dessous, sous un certain nombre de thèmes successifs :

- conditions tenant à la gestion des entreprises et à leurs relations avec les systèmes de formation et de financements ;
- conditions tenant aux relations entre les entreprises et leur environnement, en particulier aux relations amont et aval ;

- conditions tenant aux relations entre les entreprises et l'Etat  
et/ou l'administration ;

- conditions tenant aux relations extérieures.

3.1. LES CONDITIONS DU DEVELOPPEMENT QUI CONCERNENT LA GESTION DES  
ENTREPRISES : "AMELIORER FORTEMENT LA GESTION".

Des progrès substantiels sont indispensables tant en ce qui concerne les méthodes, principes et pratiques de gestion proprement dite qu'en ce qui concerne les relations des entreprises avec le système de formation, de financement et la technologie.

A) De gros progrès indispensables en matière de gestion des entreprises .

-----  
La gestion interne des entreprises laisse en général (des exceptions existent évidemment, qui n'en sont d'ailleurs que plus remarquables) beaucoup à désirer, et par conséquent les niveaux de productivité et d'efficacité sont très faibles. Bien plus, ces niveaux ont une tendance à baisser de manière continue dans le temps, indépendamment des difficultés liées à l'environnement.

Ces insuffisances sont de divers ordres. Indépendamment de ce qui est dit ci-dessous (concernant le financement, la formation du personnel et la technologie), et de ce qui sera dit ultérieurement des relations avec l'environnement, on peut signaler ici : les renouvellements insuffisants des équipements, mais en même temps des surconsommations du capital ; le défaut de maintenance ; peu d'efforts visant à minimiser les coûts ; des gestions de stocks déficientes ; l'extrême faiblesse de l'information et de l'analyse comptable (nous avons déjà souligné précédemment, à l'occasion de notre analyse du système des prix industriels, la faiblesse extrême des gestions comptables, telle dans de nombreux cas que l'évaluation des prix de revient paraît n'être que très approximative) ; les faibles capacités de réactions face aux chocs et la faible inclinaison et capacité des entreprises à rechercher des solutions de rechange : la quasi-absence de préoccupations concernant la qualité des produits..

Il doit être entendu que si tout est ici question de degré, les insuffisances observées au niveau des entreprises sont très importantes et souvent rédhibitoires.

Ceci n'est pas en soi étonnant : les capacités d'absorption, c'est à dire en ce qui concerne les entreprises, les niveaux d'expérience et

d'apprentissage sont - comme le niveau de développement économique en général - très faibles. Paradoxalement, du fait même qu'elles fonctionnent dans un environnement difficile, les exigences en matière de gestion sont plus élevées.

Si la propension des entreprises à rejeter la responsabilité de leurs difficultés sur l'environnement et sur les règles du fonctionnement imposées est bien naturelle, il n'en reste pas moins que les défauts de gestion ont une lourde responsabilité et que, des progrès substantiels sont nécessaires en ce domaine.

Il faut préciser simultanément que les comportements des entreprises en matière de gestion sont indissociables des motivations et mécanismes de sanction. Pour diverses raisons, tenant aux caractéristiques précitées du système Malgache, mais aussi aux "règles du jeu", les entreprises ont, le plus souvent, plus à gagner en pesant - par la négociation, les rapports de force ou autrement - sur les systèmes de prix, qu'en améliorant la gestion.

B) Des modalités de financement à réviser profondément

-----

Des conditions assez précises devraient être remplies en ce qui concerne les modalités de financement des entreprises. Il existe tout d'abord un problème immédiat : l'endettement et les charges financières des entreprises sont le plus souvent devenus exorbitants, non seulement par leur montant mais en outre du fait qu'elles ne correspondent pas à des actifs productifs générateurs de recettes équivalentes.

D'une manière ou d'une autre, il est indispensable de trouver des solutions ad hoc à ce type de problème, qui doit être traité en tant que tel. C'est de réhabilitation financière qu'il s'agit. Là où existent de véritables capacités de production, d'emploi et de revenus, il est indispensable que tout ou partie de cet héritage soit pris en charge par la collectivité (système bancaire et financier, donc en définitive l'Etat).

Bien entendu ceci ne peut se faire que sur la base d'une analyse circonstanciée.

Il faut ensuite que les entreprises soient incitées ou amenées à gérer plus parcimonieusement le capital. Compte tenu des capacités de financement limitées, il s'agit par tous les moyens d'optimiser l'utilisation qui est faite des ressources financières disponibles.

Il s'agit ici de rationaliser les gestions des stocks, compte tenu évidemment des contraintes d'approvisionnement et d'écoulement (1). En l'état actuel, les stocks apparaissent un peu comme une variable résiduelle qui absorbe tous les aspects non maîtrisés de la production et sans faire l'objet d'une gestion spécifique.

L'autre aspect de la gestion du capital concerne la minimisation des consommations de capital : il s'agit de minimiser, non pas évidemment les investissements, mais les coefficients de capital. L'objectif devrait en la matière être d'augmenter les capacités de production de valeur ajoutée dans le cadre des contraintes financières existantes.

Cette minimisation peut et doit être réalisée de deux manières complémentaires.

La première méthode consiste à orienter les choix des modes et techniques de production en conséquence. En d'autres termes, il s'agit de choisir les équipements et d'organiser les processus de production en recherchant de manière systématique à économiser du capital. On y reviendra ci-dessous à propos des choix technologiques.

La deuxième méthode concerne la maximisation de l'utilisation des capacités : indépendamment de ce qui est dit par ailleurs en ce qui

---

(1) Au niveau global, la gestion des approvisionnements devrait permettre de réaliser des surplus de productivité globale importants. On y reviendra plus loin.

concerne la gestion globale de la régularité des approvisionnements, et compte tenu de ce qui est dit ci-dessus des choix d'équipements (moins ils représentent d'immobilisation, donc de charges fixes, moins la baisse de degrés d'utilisation a d'incidences sur les coûts), il s'agit de rechercher systématiquement des utilisations alternatives de tout ou partie des équipements de production.

Il faudrait sans doute ajouter ici une troisième méthode : il s'agit évidemment de concevoir et mettre en oeuvre des projets viables. Mais ce point sera traité ultérieurement (sous 3.2.).

Enfin toujours dans ce domaine du financement, il faut que les entreprises aient la possibilité de dégager des capacités d'auto-financement (ce qui renvoie à des conditions en matière de prix et de fiscalité, développées plus loin sous 3.3.), mais il faut simultanément qu'elles soient incitées à opérer effectivement les renouvellements et les accroissements correspondant des équipements et des capacités. Il faut évidemment que puissent être exclues les situations (trop fréquentes) dans lesquelles les résultats financiers ne sont qu'apparents, correspondant en fait à diverses formes de désinvestissement.

#### C) La rationalisation nécessaire des choix technologiques

-----

On a insisté ci-dessus, à propos des coefficients de capital, sur les choix de technologie. Mais il ne s'agit pas seulement d'un problème concernant le capital. En dehors de cette nécessité de minimiser les coefficients de capital, afin de maximiser les capacités de production susceptibles d'être installées, les choix de technologie ont des impacts importants, d'abord en termes d'importation à titre immédiat de biens d'équipement et ultérieurement de pièces de rechange, ensuite en ce qu'ils conditionnent les processus d'apprentissage, compte tenu des capacités d'absorption existante, enfin plus généralement en termes de dépendance extérieure.

Il s'agit donc d'opérer des choix technologiques en fonction de critère d'adaptation aux spécificités de l'environnement physique et socio-économique.



En l'absence de critères et procédures formalisés des choix prenant en compte et opérant des arbitrages entre les coûts et avantages privés et collectifs, la probabilité est faible que les choix s'orientent spontanément dans le sens de la minimisation des coefficients de capital.

Il faut quand même signaler ici une limite : les choix techniques peuvent être, dans une certaine mesure, limités par la nécessité de respecter, dans une optique d'exportation, certaines normes de référence qualitatives.

D) Des efforts systématiques en matière de qualité

-----  
Toujours en matière de gestion, il est indispensable non seulement que la qualité des productions soit fortement relevée, mais que les entreprises soient amenées à intégrer formellement dans l'organisation de la production une gestion de la qualité.

Dans de trop nombreux cas, la qualité est médiocre, et les entreprises ne s'en préoccupent guère. Pire, dans certains cas, les entreprises reportent purement et simplement une partie de leurs difficultés sur la qualité des produits. Il a été indiqué précédemment que les déperditions qualitatives sont importantes de la matière première au produit fini.

Ce problème de qualité peut concerner l'amont et les entreprises ne peuvent, sans plus, se désintéresser de ce qui se passe à ce niveau (cf. les problèmes d'approvisionnement sous 3.2.). Mais ce problème de qualité concerne aussi directement la gestion interne de l'entreprise, qu'il s'agisse de l'organisation du stockage et de la préparation des matières premières, ou qu'il s'agisse du contrôle qualitatif des opérations de transformation successives.

Il est clair que ce problème est essentiel du point de vue de l'exportation : la plupart des produits industriels actuellement exportés sont de qualité médiocre et sont par conséquent vendus à des prix peu rémunérateurs.

Du double point de vue du processus d'industrialisation comme du développement de capacités exportatrices, il est donc essentiel que la qualité soit intégrée comme norme de référence tant de la gestion des entreprises que de la gestion publique. Dans cette optique, il paraît indispensable que parmi les règles du jeu, soient progressivement insérées des règles et procédures de normalisation (1).

#### E) Jouer la carte de la formation professionnelle

-----

Enfin, il paraît indispensable que des efforts importants soient faits en matière de formation professionnelle. Les niveaux de qualification et de savoir-faire sont relativement limités dans la plupart des entreprises.

Ce problème de la formation et de son adaptation aux postes de travail et donc aux besoins de la production, n'a pas fait l'objet d'analyses spécifiques dans le cadre de la préparation de ce rapport, en raison même de son importance. Ceci peut paraître paradoxal. Mais de fait, l'importance du sujet a fait conclure à la nécessité de procéder à une analyse spécifique des postes de travail et des besoins de qualification et de formation correspondants (2).

Il faut néanmoins ici souligner la nécessité de ce que l'on peut appeler la valorisation des ressources humaines.

Il est entendu que ceci concerne tout le système de formation.

---

(1) Cette exigence de qualité n'a rien à voir avec le débat sur la qualité, comme facteur de compétitivité dans les luttes concurrentielles entre pays développés. Il s'agit ici d'une part, de fixer un certain nombre d'exigences et donc une certaine discipline, comme gages de la réalisation d'un processus d'apprentissage, et d'autre part d'inscrire la dynamique industrielle dans une certaine perspective d'exportation.

(2) Une étude spécifique sur les relations entre la technologie et les postes de travail et, par voie de conséquence sur les exigences en matière de formation devrait être réalisée en 1986.

Il faut cependant insister sur la nécessité, sur ce plan comme sur les précédents, d'améliorer l'approche et la gestion des entreprises, qui ont une responsabilité et un intérêt direct dans cette valorisation des ressources humaines. Il doit être entendu que ceci est indissociable des problèmes de choix technologiques. La formation, la qualification, l'expérience et les savoir-faire du personnel conditionnent dans une très large mesure les choix possibles des techniques, les processus d'apprentissage et de maîtrise technologique et donc le relèvement des niveaux techniques et d'efficacité, mais aussi en définitive l'autonomie de fonctionnement de l'entreprise.

En sens inverse, l'absence de valorisation des ressources humaines conduit inévitablement à substituer des équipements plus sophistiqués au personnel, ce qui ramène aux problèmes des choix technologiques.

3.2. CONDITIONS TENANT AUX RELATIONS AVEC L'ENVIRONNEMENT :  
"STRUCTURER, INTEGRER ET ORGANISER LES SOUS-SYSTEMES"

On ne peut isoler cette deuxième catégorie de conditions des précédentes : ainsi qu'il a été dit, ces diverses catégories de conditions sont fortement complémentaires et interdépendantes. Il n'en reste pas moins que, de notre point de vue, cette deuxième catégorie est d'une certaine manière la plus importante. Le système industriel Malgache a besoin d'un "supplément d'organisation" et tous les investissements réalisés en ce domaine (investissements "immatériels", donc à base de ressources humaines) ont toutes les chances d'être payants.

Nous développons donc sous ce deuxième point un certain nombre de conditions de type organisationnel.

F) Des exigences importantes en matière de gestion de l'agriculture

-----  
Compte tenu de l'importance du complexe agro-alimentaire (1), il est immédiatement évident qu'une partie prépondérante du système industriel dépend des productions agricoles donc des performances agricoles et par conséquent de la qualité de la gestion agricole en amont.

Les problèmes de l'agriculture ne relèvent pas comme tels de nos analyses et compétences, mais il n'est évidemment pas possible de ne pas souligner cette condition de base du développement industriel (dans sa partie agro-alimentaire) : des conditions satisfaisantes de quantité, de régularité, de qualité et de prix.

Il n'est pas admissible que même ces industries agro-alimentaires dépendent de l'importation pour une part non-négligeable de leurs intrants. De même qu'il n'est pas admissible que nombre de spéculations enregistrent des dégradations, pertes de rendement et baisses de qualité.

Il faut signaler ici en particulier les problèmes de prix.

Compte tenu des contraintes physiques et socio-économiques qui conditionnent les surfaces cultivées et les cultures, et compte tenu du fonctionnement limité des mécanismes du marché, la gestion des

---

(1) Dans son sens le plus large.

prix (à la production) doit tenir compte de la triple exigence, d'une part d'équilibre entre l'offre et la demande de chaque produit, d'autre part d'équilibre (prix et quantité) entre cultures, et enfin de stabilité dans le temps des approvisionnements.

Nous ne voulons pas, ici aller plus loin sur ce sujet. Il doit être clair cependant que, indépendamment de tout ce qui concerne les objectifs d'autosuffisance alimentaire, l'amélioration sensible de la gestion de l'agriculture est une condition préalable à toute industrialisation, dans la mesure où celle-ci repose avant tout sur la transformation des produits de l'agriculture.

G) La nécessité de règles et procédures favorisant la valorisation  
-----  
des ressources domestiques.  
-----

De la même manière, il est essentiel que soit organisée la valorisation des ressources naturelles domestiques. Cette valorisation figure effectivement parmi les options prioritaires, mais demeure dans la réalité un pur principe, dont l'application n'est pas garantie. La pondération attribuée à cette priorité de principe est en fait très faible dans la pratique.

Il est totalement illusoire de prétendre réduire les dépendances extérieures, si l'on n'organise pas, de manière systématique, cette valorisation des ressources domestiques.

Compte tenu des problèmes d'exploitation et d'accès, cette valorisation ne se fera pas spontanément. En dehors de la nécessité de faire les investissements nécessaires pour connaître (de manière plus précise) les potentiels existants, cette valorisation ne se fera que si elle est organisée, c'est-à-dire si d'une part, là aussi, des procédures existent visant à inciter les agents à donner systématiquement la priorité à l'utilisation de ressources domestiques (ce qui suppose que, selon le cas, on modifie les conditions d'utilisation des ressources domestiques par rapport aux matières importées) et si, d'autre part, l'Etat favorise l'accès aux ressources domestiques.

La responsabilité de l'Etat est ici fortement engagée, dès lors qu'il s'agit, dans de nombreux cas, de modifier les données du problème, de telle sorte que les agents soient effectivement amenés à inscrire leur action dans ce cadre.

Il faut bien voir qu'il ne s'agit pas là d'une sorte de principe nationaliste, mais de l'une des exigences centrales à satisfaire en vue de réduire les dépendances extérieures et par là en vue de rendre possible un processus d'accumulation autonome.

H) Des besoins importants en matière d'organisation de la collecte.

-----

Tout à fait centrale est la question de l'organisation de la collecte (des produits de l'agriculture, y compris des produits forestiers et de la pêche) et plus généralement de l'approvisionnement en matières premières domestiques.

Toutes les informations disponibles suggèrent que des pertes et gaspillages considérables (1) existent entre la production et l'approvisionnement des unités de transformation, tant en quantité qu'en qualité des produits. Par ailleurs, faute de collecte organisée, les producteurs tendent à renoncer à certaines productions ou livraisons tandis que les transformateurs subissent des fluctuations considérables dans leur approvisionnement.

Il doit être entendu qu'il s'agit ici non seulement de collecter, mais d'assurer les stockages et les déplacements dans de bonnes conditions de conservation.

---

(1) On ne possède évidemment aucune base permettant de chiffrer ces pertes et gaspillages, qui, en dehors de l'aspect industriel, concernent aussi le problème de l'auto-suffisance alimentaire. Ce problème, n'est évidemment pas propre à Madagascar - dans certains pays africains, des estimations suggèrent que jusqu'à 20 à 25% des productions agricoles sont perdues - mais les conditions spécifiques de Madagascar, en particulier les contraintes en matière de transport, suggèrent que les pertes y sont encore plus importantes.

Indépendamment du problème des prix, dont il a déjà été question, il y va ici de l'organisation continue, dans des conditions stables, de la collecte des matières premières agricoles. Compte tenu, dans de nombreux cas, de la dispersion des unités de production agricole l'utilisateur-transformateur industriel doit nécessairement assumer une certaine responsabilité dans cette organisation, quitte à mettre en place une structure d'organisation ad hoc ou à trouver auprès des instances publiques un relai dans cette tâche. Mais les industriels ne sauraient se désintéresser de cette question, sur la base de l'hypothèse (fallacieuse) selon laquelle les mécanismes du marché généreront spontanément les intermédiaires nécessaires pour exercer cette fonction.

On reviendra sur cette question ci-dessous, à propos de l'organisation des filières.

I) Le rôle dominant des transports.

-----

Tout à fait central également, et lié à la question précédente, est le problème des transports.

Il ne rentre pas dans l'objet de ce rapport d'étudier de manière spécifique le problème de transport.

Tout le monde sait cependant que les problèmes de transport constituent (et constitueront encore longtemps) l'un des handicaps majeurs de Madagascar, qui souffre à cet égard de faiblesses et retards considérables. Lorsque l'on parle de la faible productivité globale du système industriel Malgache, il faut tenir compte du fait que les contraintes de transport portent à cet égard une très lourde responsabilité. Les difficultés et goulots d'étranglement en matière de transport empêchent dans certains cas et absorbent dans d'autres cas tout ou partie du surplus de productivité du système productif.

Compte tenu de l'ampleur des problèmes et donc des investissements nécessaires, tant en infrastructures qu'en matériels de transport, force est d'avoir une approche sélective : il est indispensable que la gestion industrielle des sous-systèmes productifs privilégiés



intègre explicitement la composante transports. En d'autres termes, il ne suffit pas que les transports soient développés (1) y compris en fonction des besoins de l'activité industrielle, mais il faut qu'une partie au moins des investissements en transports soient conçus et programmés en étroite complémentarité avec les investissements industriels, réalisés, au moins dans certains des sous-systèmes productifs privilégiés. En effet, ces investissements dans le système des transports conditionnent la possibilité de réaliser les valeurs ajoutées correspondantes et par là la viabilité des unités industrielles elles-mêmes.

Il est clair que dans la plupart des filières (plus ou moins constituées), et en particulier dans le cadre du complexe agro-alimentaire (dans le sens large), ces investissements dans les transports conditionnent également la valorisation de la partie amont de la filière, c'est-à-dire des ressources domestiques.

J) Des filières à structurer et organiser.

-----

Au-delà de ces conditions relatives aux problèmes techniques de collecte et de transport, il faut mettre l'accent sur une condition plus générale, qui d'une certaine manière englobe les précédentes : il s'agit, dans une perspective d'intégration du système productif, de la structuration et de l'organisation des filières.

---

(1) De toute manière, il ne suffit pas que les transports soient développés, si l'on entend par là qu'il doivent croître au même rythme ou un peu plus vite que le PIB. Dans la mesure où les transports constituent un goulot d'étranglement décisif et empêchent dans une large mesure le développement du PIB, la croissance de celui-ci ne peut, par définition, constituer une norme de référence pour décider des développements nécessaires en matière de transports. Des développements substantiels sont indispensables mais, compte tenu des contraintes financières, une approche très sélective est indispensable, indépendamment d'une réflexion de fonds sur les voies et moyens de développement des transports.

Il est inutile de revenir ici sur tout ce qui a été dit des caractéristiques principales (de structure et du fonctionnement) du système industriel Malgache : il en ressort à l'évidence que, sauf exception (celle du textile) (1), les filières n'arrivent pas à se constituer. Faute de structures d'organisation adéquates, les conditions de viabilité et de performance de la plupart des entreprises sont en cause tandis que les objectifs envisagés (en matière de valorisation des ressources domestiques, de surplus et accumulation, de satisfaction des besoins) ne sont pas satisfaits et que parallèlement, les niveaux de dépendance extérieure (en matière d'intrants) sont maintenus, voire renforcés.

Il est donc indispensable, si l'on veut réaliser les objectifs envisagés, que des structures et organisations soient mise en place ou développées. Ces structures devront nécessairement varier selon la spécificité des problèmes qui se posent dans la cadre de chacune des filières. Il ne peut donc être question de rentrer ici dans un exposé plus détaillé de formes d'organisation nécessaires.

Il faut se contenter d'indiquer quelques principes de base : une filière (tout système productif) ne peut fonctionner que si les relations entre toutes les composantes de la filière sont organisées, c'est à dire que si elles se déroulent dans le cadre d'une certaine organisation fonctionnelle et technique (division des tâches, infrastructure), d'un certain nombre de règles (en matière de normes et catégories, modalités d'échanges et prix), et de principes de solidarité et de coopération. En effet, toutes les composantes de la filière sont interdépendantes et, indépendamment des rapports de force qui peuvent s'établir à l'intérieur de la filière, partagent les résultats d'ensemble : toutes les composantes bénéficient des performances ou subissent les conséquences du manque de performances.

---

(1) Les problèmes des prix et des quantités de coton brut montrent bien que, même dans ce cas, les limites des structures d'organisation sont évidentes.

Compte tenu des compétences, capacités et ressources très inégales des diverses composantes de la filière, il est, dans la pratique, nécessaire qu'émergent des pôles de structuration qui organisent la filière, transfèrent des ressources ou capacités vers les composantes les plus faibles de la filière ou consolident celles-ci, et assurent en quelque sorte la (ou une certaine) responsabilité en ce qui concerne le fonctionnement d'ensemble de la filière. A défaut de l'émergence spontanée de tels pôles il faut les susciter.

Sans aller plus loin, dans l'explicitation de ces formes d'organisation nécessaires, il faut ajouter deux remarques :

- toute organisation de ce type exige évidemment des ressources relativement importantes et représente donc des dépenses qui doivent être prises en charge. Indépendamment du fait que les dépenses organisationnelles requièrent surtout des ressources humaines (et celles-ci sont disponibles en abondance), il s'agit en fait d'investissements à faire pour le fonctionnement de la filière en tant que telle, qui ainsi qu'il a été dit ci-dessus, conditionnent la viabilité et rentabilité de tous les autres investissements et efforts effectués aux niveaux des diverses composantes de la filière.

- bien entendu le danger existe que le pôle de structuration ne profite de sa situation et conc des rapports de force pour "exploiter" à son profit les avantages et surplus découlant de cette organisation de la filière. Mais en dehors de la possibilité de contrôler d'éventuels abus de pouvoir, l'essentiel n'est-il pas que la filière fonctionne et dégage des surplus ? Le coût de l'organisation est de toute manière inférieur aux coûts résultant - pour les agents comme pour la collectivité - de l'absence d'organisation, qui n'empêche d'ailleurs pas d'éventuels rapports de force de s'affirmer.

K. Assurer le développement de certaines fonctions transversales

-----  
Toujours dans une perspective d'intégration du système industriel, il faut simultanément que soient développées un certain nombre de fonctions et activités transversales.

Il s'agit d'activités qui d'une certaine manière intéressent toutes les autres activités industrielles, c'est à dire, dont les produits, dans un tableau d'échanges interindustriels, sont consommés par presque toutes les industries. Elles exercent de ce fait également une fonction de structuration, fournissent des aides localisées et spécialisées aux entreprises et doivent permettre de compenser les lacunes observées au niveau des multiples intrants auxiliaires ou indirects.

On pense ici en particulier aux problèmes de maintenance (1), emballages et conditionnement, services (informations, études de marché, ingénierie, design, recherche...).

L) La promotion et l'encadrement nécessaires des PMI

-----  
Une attention particulière mérite d'être portée au développement de PMI.

L'échec des projets consistant à créer des grandes unités, faute d'intégration dans l'environnement physique et socio-économique, suggère évidemment la nécessité de chercher d'autres formes d'organisation de la production (cf. ci-dessus), mais aussi d'autres tailles d'unités de production. D'où l'intérêt, à Madagascar - comme il faut bien le dire, dans tous les pays du monde - pour la création et le développement de PMI.

Compte tenu des échecs retentissants de quelques grandes unités et compte tenu de ce qui a été dit des caractéristiques du système industriel Malgache (en particulier sa faible densité et son faible degré d'intégration), il est en effet essentiel de développer les PMI, d'une certaine manière comme forme privilégiée d'organisation de la production.

Sans pouvoir approfondir cette question, il est néanmoins nécessaire de faire un certain nombre de remarques :

---

(1) En ce domaine, des progrès importants ont déjà été accomplis dans les années récentes, mais demeurent malgré tout assez lents et nettement insuffisants.

- ainsi qu'il est dit ci-dessus, dans pratiquement tous les pays du monde, la mode est à la PME : après la période (les années 1950 et 1960) où l'on ne vantait que les mérites des grandes unités susceptibles d'exploiter des économies d'échelle et de mobiliser des ressources importantes, la crise des années 1970 a révélé l'ampleur des difficultés d'adaptation des grandes entreprises et au contraire la plus grande résistance et souplesse des PME. Mais il s'agit là d'un problème de pays capitalistes développés où, dans une période de crise et de transition entre deux modes de production, la petite organisation a d'une part été moins atteinte par cette crise de transition et est d'autre part apparue comme une forme d'organisation adaptée par sa souplesse aux besoins d'innovation et de changement.

Il ne peut s'agir de transposer - ce que l'on a souvent tendance à faire - ce type de problème au cas de pays qui, comme Madagascar, cherche à s'industrialiser. Le problème est ici d'une toute autre nature.

- Parlant des PME à Madagascar, il n'est en fait question ni des petites organisations de production du secteur informel qui répondent à des logiques d'organisation et de fonctionnement tout à fait spécifiques, mais dont l'activité se situe très en marge du système d'activité industrielle (1), ni de ce que l'on appelle généralement les petites entreprises dans les pays développés (jusqu'à 500, et le plus souvent jusqu'à 2000 salariés). Il s'agit ici davantage de la classe de taille inférieure, c'est à dire d'entreprises de 20 à maximum 50 salariés (2).

---

(1) On se référera utilement sur ce point au tome IV du "Développement urbain du grand Antananarivo".

(2) On n'exclue évidemment pas le développement éventuel (ne serait-ce que, ce qui est souhaitable, par croissance interne d'entreprises performantes) d'entreprises plus grandes (supérieures à 50 salariés), mais ce n'est pas de cela qu'il s'agit ici.

- Il s'agit ici d'examiner les possibilités et limites des PME, comme formes d'organisation adaptées aux contraintes physiques et socio-économiques de Madagascar. Quant aux possibilités et à l'intérêt de la PME, il est possible de repérer comme champ d'activité privilégié de la PME d'une part un certain nombre de stades de fabrication au sein des diverses filières (1) et d'autre part un certain nombre d'activités transversales ou intersticielles à l'intérieur du tableau des échanges interindustriels.

Ces possibilités tiennent à tout un ensemble de critères (nature de l'activité, décentralisation des lieux de production, type de processus de production, faible intensité capitalistique et technologique, ...) compte tenu desquels la souplesse d'organisation et de fonctionnement de la PME présente des avantages certains.

- Il est par contre plus difficile, mais tout à fait indispensable de souligner les difficultés et par conséquent, les limites importantes qui existent en ce qui concerne le développement des PME.

Si la PME présente des avantages évidents en matière de souplesse d'adaptation à divers types de circonstances et chocs possibles, par contre la PME est particulièrement démunie dans un environnement difficile et turbulent, dont on a dit précédemment qu'il entraînait des exigences accrues en matière de gestion.

Ceci conduit tout d'abord à rejeter deux types d'images en circulation. La première consiste à penser que tout est en fait question de probabilité (aléas et chances) et que par conséquent, à probabilités égales, il vaut mieux reporter ses chances sur plusieurs petites unités plutôt que de les concentrer sur une grande. Ce type de raisonnement est évidemment fallacieux, parce que rien ne permet de considérer précisément que les probabilités sont égales (2). Le problème est davantage de savoir d'une part si les efforts ou coûts nécessaires pour accroître la viabilité des petites unités sont plus

(1) On indiquera dans la quatrième partie ces champs d'activités privilégiés.

(2) Même si ces probabilités étaient égales, qu'est-ce qui est préférable : que par ex. 5 petites unités réussissent sur 10, ou que la grande unité fonctionne à 50 % ?

ou moins grands que dans le cas d'une grande unité et d'autre part si les différentes formes d'organisation sont plus ou moins adaptées à leur environnement socio-politique.

La deuxième image dangereuse est celle qui, partant de tel ou tel exemple de PME réussie, en déduit, par extrapolation, la viabilité et les chances de réussite des PME en général, oubliant seulement qu'en l'état actuel des choses les PME réussies le sont essentiellement en raison des qualités exceptionnelles d'entrepreneur du chef d'entreprise et que ces qualités ne sont pas extrapolables.

Il est au contraire indispensable de partir à la fois des difficultés particulières du milieu et des niveaux de compétence et surtout d'expérience a priori limités des PME potentielles. Partant de là le développement des PME demande des structures d'appui polyvalentes. Il s'agit évidemment de les aider, dans leur phase d'apprentissage, avec diverses sortes de ressources (informations, crédits, accès à l'administration et aides administratives, options techniques...). Mais plus fondamentalement, il s'agit de suivre la PME dans son processus d'apprentissage et surtout de l'aider à surmonter les points de rupture successifs qu'elle doit inévitablement rencontrer. En la matière il ne s'agit pas seulement, ainsi qu'on le croit généralement de résoudre des problèmes financiers, dans la mesure où ceux-ci ne sont le plus souvent que la traduction de difficultés plus importantes au niveau du fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit en fait de suivre l'entreprise (sous ses différentes dimensions) d'assez près pour pouvoir subvenir en temps voulu aux difficultés rencontrées.

En liaison avec ce qui a été dit précédemment, les difficultés de la PME pourrait être atténuées dans la mesure où elle s'insérerait dans une filière, qui aurait été préalablement ou parallèlement structurée et organisée.

3.3. CONDITIONS RELATIVES AUX RELATIONS ENTRE LES ENTREPRISES ET  
L'ETAT : "DAVANTAGE DE COORDINATION, MAIS AUSSI DAVANTAGE DE  
DEGRES DE LIBERTE"



Cette section est plus courte : elle reprend en effet des thèmes qui ont déjà été développés antérieurement. Elle consiste essentiellement à développer trois idées complémentaires :

- le rôle de l'Etat devrait être avant tout de fixer le cadre de cohérence et de gérer et organiser le système .
- les règles du jeu doivent être claires et, dans toute la mesure du possible, stables.
- les opérateurs doivent pouvoir disposer des degrés de liberté nécessaires à leur action.

M) Mettre l'accent sur le rôle de l'Etat en matière de gestion

-----  
L'action de l'Etat doit être non de contrôle (1) - la plupart des systèmes de contrôle représentant des coûts élevés, pour l'Etat comme pour les opérateurs, et s'avérant le plus souvent relativement inefficaces - mais de gestion. Il s'agit en ce qui concerne le système industriel, de développer une gestion stratégique, c'est à dire de concevoir une stratégie ou des orientations stratégiques : les objectifs (valorisation, auto-satisfaction, emploi...), les cibles (les champs d'activité prioritaires), les moyens (les ressources humaines, financières, technologiques que l'on peut mobiliser), et le modèle organisationnel (c'est à dire le "comment" : les voies et moyens de mise en oeuvre pour atteindre les cibles fixées). L'action de l'Etat doit concerner par priorité ce cadre de cohérence prospectif. C'est à l'intérieur de ce cadre de cohérence général, défini dans une perspective à long terme, que doit s'insérer la gestion du système, étant entendu que cette gestion doit principalement consister à aménager les conditions et données du problème, de manière à ce que l'action des opérateurs puissent effectivement conduire à la réalisation des objectifs.

---

(1) Il s'agit ici de contrôler a priori. Ceci n'enlève évidemment rien à la nécessité d'opérer, en divers domaines, des contrôles a posteriori.

Une telle approche comporte pour l'Etat des exigences importantes, d'une part en matière de compétences, d'autre part en matière de procédures de coordination. Sans les unes et les autres, l'action de l'Etat risque d'introduire des éléments de désorganisation supplémentaires dans le système au lieu de contribuer à son organisation.

N) Substituer une gestion stratégique à l'approche par projets

-----

Cet accent mis sur le cadre de cohérence implique que l'on substitue une approche de gestion stratégique à une approche par projets, dont les inconvénients et méfaits ont été amplement démontrés. S'il faut bien à un certain stade déboucher sur un projet concret et précis, susceptible d'être réalisé dans des circonstances de temps et de lieu précises, ce projet ne devrait être qu'un cas d'application particulière de la mise en oeuvre de la gestion stratégique. En d'autres termes, au lieu de traiter un projet, dont l'émergence est le plus souvent aléatoire, comme un objet en soi, formant un tout et susceptible d'être analysé en tant que tel, il faut partir des éléments de la stratégie et examiner par quel ensemble de voies et moyens alternatifs et dans quelles conditions relatives à l'environnement physique et socio-économique les cibles sont susceptibles d'être atteintes.

En d'autres termes, par rapport aux pratiques courantes, il faudrait en quelque sorte inverser la procédure. Au lieu de partir du projet particulier dont on étudie la faisabilité, en fonction de ses mérites propres dans le cadre de certaines variables considérées comme données, en essayant le cas échéant de prendre en compte un certain nombre de facteurs tenant à l'environnement, il faut partir des éléments de la stratégie, qui conditionnent les données du problème ou conduisent à les aménager et qui obligent à prendre d'emblée en compte le système concerné dans sa globalité, pour déboucher le cas échéant sur des projets particuliers, sauf à laisser l'initiative et la responsabilité en la matière aux opérateurs.

O) Des "règles du jeu" claires et stables

-----

Quel que soit le partage établi des champs de compétence, les relations entre les entreprises et l'Etat requièrent, avant tout, des conditions de clarté et de stabilité en ce qui concerne les règles du jeu.

L'action des opérateurs n'est pas possible si la temporalité des règles de jeu n'est pas au moins égale à celle de leurs décisions, tandis que les règles doivent être aussi précises que possible, afin d'éviter les incertitudes liées à la part d'arbitraire qui résulte du manque de précision.

Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit de réduire les degrés d'incertitude qui, au delà de certains seuils, anihilent complètement l'action.

P) Des degrés de liberté supplémentaires aux niveaux décentralisés

-----

De la même manière, les acteurs doivent disposer, dans l'action stratégique à terme comme dans l'action concrète au jour le jour, des degrés de liberté nécessaires pour pouvoir développer une gestion effective sur le terrain.

Ici, aussi il s'agit évidemment de questions de degrés. L'examen du fonctionnement des entreprises sur le terrain suggère qu'il est indispensable, compte tenu de l'importance des contraintes qui existent par ailleurs, de conférer aux unités décentralisées - qu'il s'agisse des entreprises ou qu'il s'agisse des instances provinciales et locales - de degrés de liberté supplémentaires de manière à pouvoir effectivement prendre des initiatives, et réagir en temps réel aux évènements qui se produisent.

Indépendamment de la nécessité de réduire les contraintes, par la gestion et l'organisation du système, ces contraintes demeureront de toute manière très élevées, compte tenu des caractéristiques du système industriel et des circonstances difficiles que traverse Madagascar. Dans ces conditions, il est important de conférer aux entreprises, là où faire se peut, un certain nombre de degrés de li-

berté de manière à leur permettre les adaptations et réactions nécessaires . Ce qui doit d'ailleurs les acculer à prendre leurs responsabilités et, en conséquence, à améliorer leur gestion.

En ce qui concerne les instances régionales et locales, il s'agit évidemment avant tout d'un problème socio-politique, dont nous n'avons pas à nous occuper. Il n'en reste pas moins que, du point de vue de la stratégie et de la politique industrielles, il est indispensable que les fonctions opérationnelles de gestion et d'appui à l'organisation des sous-systèmes productifs, en particulier d'appui aux PMI, puissent s'exercer sur le terrain. Toute distance et, compte tenu des problèmes de communication, tout délai représentent, du point de vue du fonctionnement des unités et filières de production, des coûts qui peuvent rapidement devenir exorbitants.

Ces degrés de liberté accrus signifient du même coup évidemment des responsabilités accrues.

#### Q) La politique des prix comme instrument de gestion

-----

Nous avons indiqué ailleurs que la politique des prix devrait être utilisée comme instrument de gestion industrielle (1). C'est une question centrale du point de vue de la stratégie et de la politique industrielles (2)

Quelques remarques brèves, à titre de rappel :

- Compte tenu des caractéristiques du système industriel malgache et en particulier de la faiblesse des pressions concurrentielles, il semble difficile de libéraliser purement et simplement le système des prix. Même sous le régime d'homologation, les distorsions et différences de situation selon les activités étaient déjà considérables ;

---

(1) Madagascar : la gestion du système des prix industriels (1984).

(2) Indépendamment de ce qui a été dit plus haut à propos de la gestion agricole en amont.

- Par ailleurs, le système de contrôle prix s'est avéré lourd, onéreux et peu efficace ;
- Enfin avec ou sans contrôle, le système industriel se trouve défavorisé au profit du tertiaire.

Dans ces conditions, la politique des prix doit répondre à quatre types d'objectifs :

1. Eviter les abus de pouvoir du marché, ce qui devrait pouvoir se faire au moyen de contrôle a posteriori (éventuellement sur la base d'éléments comparatifs) ;
2. Trouver un "juste" équilibre entre la couverture des coûts (surtout lorsqu'il s'agit d'intrants) et la pression nécessaires sur les prix de revient. Ceci nécessite d'une part que soit encouragée la concurrence, d'autre part que soit exercé des contrôles a posteriori sur les éléments de la productivité et des prix de revient.
3. Corriger l'évolution des prix relatifs au profit de l'industrie, de manière à dégager des capacités d'auto-financement et d'alimenter un processus d'accumulation.
4. Assurer la valorisation des ressources domestiques et le développement des champs d'activité prioritaires.

R) L'adaptation de la fiscalité aux objectifs de la stratégie industrielle

-----  
Enfin il est indispensable également que la fiscalité industrielle soit rendue cohérente avec les objectifs de la stratégie industrielle.

Le problème ne semble pas en la matière une question de pression fiscale. Globalement, la pression fiscale paraît à Madagascar relativement faible, au moins sur une base comparative. Si les prix des produits industriels incluent un ensemble de droits et taxes, ce

sont les consommateurs qui en paient la plus grande partie. La fiscalité supportée par les entreprises sur les résultats d'exploitation de l'activité industrielle est, compte tenu du fait que les résultats d'exploitation de nombreuses entreprises sont faibles, voire négatifs, relativement modérée, si on la compare aux valeurs ajoutées industrielles.

Par contre les problèmes sont de deux ordres :

- que ce soit par les prix relatifs ou par la fiscalité, il paraît nécessaire de corriger le désavantage dont souffre l'industrie par rapport au tertiaire (1). Si on favorise une déformation des prix relatifs au profit de l'industrie, il faut évidemment éviter que la fiscalité n'annule cet avantage.

- par ailleurs, la fiscalité devrait être aménagée de manière à inciter les entreprises à réinvestir tout ou partie des résultats : il faut pour cela différencier le traitement fiscal des bénéfiques selon qu'il est réinvesti ou non.

---

(1) Avant 1982, l'industrie bénéficiait d'un taux réduit de 36 % de l'IBS, par rapport au taux normal de 45 %....

3.3. CONDITIONS RELATIVES AUX RELATIONS EXTERIEURES :

"endogénéiser le système, mais tirer parti de l'extérieur".

Dans cette quatrième catégorie figure un certain nombre de conditions relatives aux relations- commerciales, financières, technologiques... - que le système industriel Malgache entretien avec l'extérieur. On pourra être assez bref ici, la plupart de ces conditions étant généralement assez bien connues.

S) Réduire "à tous prix" la dépendance extérieure

-----

Après tout ce qui a été dit, dans les parties précédentes de ce rapport, il doit être évident que des efforts systématiques doivent être faits afin de réduire, dans une perspectives à moyen et long terme, la dépendance extérieure du système industriel malgache, sous toutes ses formes.

Il est maintenant clair d'une part que cette dépendance ne se réduit pas spontanément, mais a , au contraire, tendance à s'auto-entretenir et à se développer, et d'autre part que dans la période de la crise récente, dont les formes et l'ampleur sont très liées à cette dépendance, celle-ci a également eu tendance à augmenter.

Il est donc indispensable d'organiser une attaque systématique et coordonnée du problème : il faut pour cela intégrer ceci comme une composante organique de la stratégie industrielle, en fixant, selon les cheminements adoptés dans le temps, des cibles précises de réduction des diverses formes de dépendance. Il est entendu que ces diverses formes de dépendance ne représentent pas les mêmes enjeux et ne sont pas susceptibles d'être réduites aux mêmes rythmes.

T) Favoriser les substitutions aux importations

-----

Parmi les méthodes visant à réduire les dépendances, les plus immédiates ou les plus évidentes à mettre en oeuvre concernent la substitution à l'importation. Compte tenu de l'ampleur et de la diversité des importations (y compris des besoins d'importation non satisfaits). les champs où la substitution à l'importation pourrait se développer sont vastes. La définition de la stratégie industrielle doit désigner, pour ces champs possibles un certain nombre de cibles prioritaires en fonction d'un ensemble de critères complémentaires.



Car la substitution à l'importation n'est pas la panacée (1), et elle doit donc être intégrée comme un critère de sélection des activités industrielles à développer prioritairement : un critère important, mais parmi d'autres (2).

Par ailleurs, il faut veiller à ne pas faire de fausses substitutions à l'importation : si tout déplacement de l'activité vers l'amont permet en principe d'endogénéiser des valeurs ajoutées, il faut éviter qu'en déplaçant la dépendance, celle-ci n'acquière des modalités ou formes qui la rendraient encore plus aigüe ou pernicieuse.

Quoiqu'il en soit, le potentiel de substitution à l'importation paraît plus important que le potentiel d'exportation. Certains produits (dont les importations sont importantes) sont des candidats évidents pour la substitution à l'importation (beurre et fromage, sucreries, huiles, sous-vêtements, ciment, papiers-cartons, soude..)

#### U) Réappropriier et développer les fonctions d'exportation

-----

En dehors de la nécessité de réduire la dépendance, il s'agit également d'en réduire les implications, ce qui peut être obtenu si l'on arrive à relâcher la contrainte extérieure par l'exportation.

Les exportations de loin les plus importantes concernent les produits des cultures de rente : c'est à ce niveau que les efforts principaux doivent porter, dans l'immédiat, en vue de consolider

---

(1) On est cependant revenu sur les critiques virulentes qui étaient adressées, il n'y a pas si longtemps, à la stratégie de substitution à l'importation. Avec le recul du temps, ce que l'on tendait à considérer comme l'inefficacité des productions domestiques substituées aux importations, s'est avéré être le coût à payer pour les processus d'apprentissage de la maîtrise industrielle ultérieure.

(2) On verra, dans la partie suivante, qu'il faut considérer d'une part l'intérêt que représentent les diverses activités et d'autre part les plus ou moins grandes possibilités ou difficultés existantes en ce qui concerne leur développement.

et développer les exportations. Les contraintes de quantité et de prix sur les marchés internationaux étant cependant très sévères, il faut par tous les moyens (qualité, valorisation, promotion, réduction des pertes...) optimiser ces flux d'exportation.

Par contre, les capacités et performances à l'exportation de produits industriels de Madagascar sont faibles : les quantités exportées sont relativement modestes et, dans la plupart des cas, les prix sont peu rémunérateurs.

D'une manière générale, on constate de fortes fluctuations, dans l'espace et dans le temps, des exportations malgaches : indépendamment de ce qui tient aux fluctuations, d'ailleurs trop importantes, des capacités d'offre de Madagascar, ceci suggère que les exportations sont trop laissées à elles-mêmes et que la fonction d'exportation n'est pas réellement assumée.

Dans l'immédiat, il est donc nécessaire que la fonction d'exportation soit réappropriée, maîtrisée et effectivement exercée. Parallèlement à des opérations de promotion, ceci devrait permettre de relever de quelques points la capacité d'exportation.

Dans une perspective à moyen et long terme, il s'agit en outre de développer - comme l'un des axes du développement industriel - des pôles de compétitivité. Les exportations doivent donc figurer parmi les objectifs explicites à atteindre et de ce fait parmi les critères de sélection des activités prioritaires.

V) Protéger, le cas échéant, l'industrie naissante

-----  
Parmi les revendications des entreprises malgaches figurent des demandes constantes de protection. La protection - on parle de la protection de l'industrie naissante ("infant industry"), ce qui est bien le cas du système industriel malgache - peut s'avérer nécessaire pour permettre le développement d'activités nouvelles jugées prioritaires et constituer donc l'un des outils de la gestion stratégique à mettre en place. Ceci suppose évidemment que les mesures de protection soient cohérentes avec les autres éléments de la gestion (en matière de prix, d'investissements...).

Nous pensons cependant qu'en dehors de tels cas spécifiques - encore une fois, en fonction de la stratégie adoptée - des réserves importantes doivent être formulées à l'encontre de cette protection, pour diverses raisons :

- compte tenu de son éloignement des marchés internationaux, Madagascar bénéficie déjà, du fait des coûts de transports, d'un certain degré de protection naturelle ;

- compte tenu des caractéristiques structurelles du système industriel, un supplément de concurrence est en fait nécessaire, non seulement pour éliminer des rentes monopolistiques éventuelles, mais surtout pour aguerrir les entreprises et leur imposer des normes d'efficience et de qualité.

- Le système industriel malgache étant presque entièrement concentré dans les industries de biens de consommation, qui de plus sont dépendantes, la possibilité de voir se développer à ce niveau, un processus d'accumulation à partir de surplus de production paraît limitée. Toute protection à ce niveau, en permettant de dégager des surplus nominaux éliminerait toute incitation à remonter les filières, à la recherche de surplus de productivité, et irait donc à l'encontre des objectifs stratégiques poursuivis.

Tout ceci n'empêche évidemment pas que l'Etat puisse être amené, dans des circonstances particulières, à introduire des mesures de protection, afin de prévenir ou de limiter les dommages socio-économiques pouvant résulter de pressions concurrentielles extérieures excessives.

W) Tirer parti des possibilités de coopération technologique et industrielle

-----  
Enfin Madagascar pourrait et devrait tirer davantage parti des apports extérieurs possibles, en particulier des possibilités offertes par la coopération technologique et industrielle (ou agricole d'ailleurs).

Au delà des échecs des grands projets et des expériences malheureuses en matière de coopération industrielle et surtout en matière d'usines clefs en main, tout un champ de possibilité existe en ce qui concerne la coopération technologique et industrielle au niveau des PMI : c'est d'ailleurs l'une des composantes possibles - potentiellement importante - des structures d'appui nécessaire au développement des PMI.

Mais dans ce cas également les apports extérieurs doivent être utilisés comme l'un des intrants nécessaires dans l'organisation des champs d'activité ou filières privilégiées.

Mais l'utilisation des apports appropriés suppose, pour être utile et efficace, à la fois des compétences et des structures de négociation appropriées. (1)

---

(1) Le nouveau code des investissements quant à lui définit les conditions nécessaires au développement d'investissements étrangers. Encore faut-il que les modalités d'application confirme les possibilités ainsi offertes.

## LES CONDITIONS DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

1. Les conditions du développement qui concernent la gestion des entreprises : "améliorer fortement la gestion".

- A - De gros progrès indispensables en matière de gestion des entreprises.
- B - Des modalités de financement à réviser profondément.
- C - La rationalisation nécessaire de choix technologiques.
- D - Des efforts systématiques en matières de qualité.
- E - Jouer la carte de la formation professionnelle.

2. Conditions tenant aux relations avec l'environnement : "structurer, intégrer et organiser les sous-systèmes".

- F - Des exigences importantes en matière de gestion de l'agriculture.
- G - La nécessité de règles et procédures favorisant la valorisation des ressources domestiques.
- H - Des besoins importants en matière d'organisation de la collecte.
- I - Le rôle dominant des transports.
- J - Des filières à structurer et organiser.
- K - Assurer le développement de certaines fonctions transversales.
- L - La promotion et l'encadrement nécessaire des PMI.

3. Conditions relatives aux relations entre les entreprises et l'Etat : "davantage de coordination, mais aussi davantage de degrés de liberté".

- M - Mettre l'accent sur le rôle de l'Etat en matière de gestion.
- N - Substituer une gestion stratégique à l'approche par projets.
- O - Des "règles du jeu" claires et stables.
- P - Des degrés de liberté supplémentaires aux niveaux décentralisés
- Q - La politique des prix comme instrument de gestion.
- R - L'adaptation de la fiscalité aux objectifs de la stratégie industrielle.

4. Conditions relatives aux relations extérieures : "endogénéiser le système, mais tirer partie de l'extérieur".

- S - Réduire "à tout prix" la dépendance extérieure.
- T - Favoriser les substitutions aux importations.
- U - Réappropriier et développer les fonctions d'exportation.
- V - Protéger, le cas échéant, l'industrie naissante.
- W - Tirer parti des possibilités de coopération technologique et industrielle.

QUATRIEME PARTIE

DES SCENARIOS DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Cette quatrième partie est délibérément orientée vers l'avenir : il s'agit de définir un certain nombre de scénarios, c'est à dire de cheminements possibles du développement industriel en fonction de certains jeux d'hypothèses quant aux options et quant au modèle de développement adopté.

Cette partie du travail vise donc à indiquer des évolutions possibles et/ou probables, dans certaines conditions définies. Il s'agit de préciser des options et orientations. de définir des domaines ou champs prioritaires et enfin d'explicitier les voies et moyens.

Pour ce faire, on développera donc ci-dessous, au delà de quelques remarques préalables, successivement :

- les options servant de référence,
- les trois scénarios de développement retenus.

#### QUELQUES REMARQUES PREALABLES

---

- Cet exercice de prospective s'inscrit dans le cadre de la définition du Plan quinquennal 1986-1990, mais vise, au delà de celui-ci, à définir des perspectives à plus long terme (disons, pour fixer les idées, jusqu'en l'an 2000).
- Cet exercice de prospective ne peut avoir ni la prétention, ni même l'ambition de descendre au niveau d'activités très précises. Force est d'en rester, pour des raisons de moyens et de temps, mais aussi pour des raisons de principe, à des indications relatives à des orientations relativement générales. Il ne peut s'agir en aucune manière de se substituer ni aux instances qui ont compétence en la matière, ni aux opérateurs, qui doivent disposer des degrés de liberté nécessaires pour développer leur action.
- En la matière, il nous semble que, pour ce qui concerne notre contribution, la méthode et l'approche sont aussi, sinon plus impor-

tantes que le contenu des scénarios en termes d'activité. En d'autres termes. Il nous paraît surtout important de définir une démarche, susceptible d'être adoptée par les divers acteurs ou partenaires dans le cadre de leur logique propre. Les scénarios doivent donc surtout être compris comme illustration d'une méthode, au mieux comme cadre de référence.

- Il faut préciser ce que l'on entend par scénario, sans entrer pour autant dans des développements compliqués et abstraits. On entend par scénario un cheminement possible dans un certain nombre de conditions ou d'hypothèses. Qu'est-ce à dire ?

Le cheminement dont il est question est celui du système ou celui des divers sous-systèmes (les filières par exemple) industriels ; tout système (qu'il s'agisse des entreprises, des branches, des filiales ou du système industriel dans son ensemble) une dynamique propre, résultant du comportement habituel des acteurs :

1. dans le cadre d'objectifs ou cibles imposés ou choisis,
2. dans le cadre de règles, normes, motivations, sanctions... en vigueur et,
3. dans le cadre de contraintes données et des relations d'interdépendance qui s'organisent entre ces comportements. Si certaines de ces règles ou contraintes sont modifiées, les comportements des acteurs seront infléchis en un certain sens et à certains degrés.

On peut évidemment faire diverses hypothèses alternatives quant à ces objectifs, à ces règles et à ces contraintes. Ces hypothèses alternatives doivent nécessairement avoir pour effet de modifier les données du problème (du calcul des agents) et d'infléchir leurs décisions et comportements.

Les scénarios ne visent précisément qu'à définir le cheminement, en l'occurrence des filières et du système industriel, dans le cadre de jeux alternatifs d'hypothèses concernant ces objectifs, règles et contraintes.



- Parlant de cheminement, il doit être clair que celui-ci possède, par définition, une dimension temporelle. Il ne peut cependant être question ici d'aller très loin dans la spécification temporelle des cheminements. Tout approfondissement en ce sens nécessiterait en effet la construction d'un modèle de cohérence relativement sophistiqué, qui risquerait rapidement d'être disproportionné par rapport aux résultats que l'on peut en attendre.

Par opposition, en effet à tout usage du scénario comme cadre et cheminement contraints des acteurs et du système, il s'agit ici de définir des scénarios qui visent à préciser des champs de possibilités et de contraintes, à l'intérieur desquels doivent pouvoir s'inscrire des libertés de choix et de décision.

Par opposition à des évolutions déterminées, il s'agit de définir des orientations à l'intérieur desquelles les acteurs sont susceptibles de jouer. Il s'agit d'éclairer en effet le jeu subtil des contraintes et des degrés de liberté, mais dans le cadre de tendances ou orientations dominantes. Selon les cas, ce sont les contraintes qui l'emporteront plus ou moins rapidement, ou au contraire le poids des jeux et actions des acteurs. La dimension temporelle relève en particulier de ce jeu subtil des contraintes et degrés de liberté.

Les options de référence

-----

Les grandes options qui président aux orientations du développement industriel de Madagascar sont claires et bien connues. Il ne peut s'agir ici que d'un bref rappel :

- compte tenu de l'objectif prioritaire d'auto-suffisance alimentaire, il s'agit pour le développement industriel de contribuer à cet objectif prioritaire : par la fourniture de biens d'équipement et d'intrants et par la transformation des produits agricoles.
- compte tenu de la nécessité de restaurer et maintenir les équilibres extérieurs, il faut par le développement industriel contribu-

er d'une part à la substitution aux importations et d'autre part aux exportations.

- compte tenu de la crise que traverse Madagascar, il faut que le développement industriel contribue à atténuer les effets socio-économiques de la crise et à sortir de cette crise.
- compte tenu des niveaux de vie actuels et de la croissance démographique, il faut que le développement industriel contribue effectivement à la croissance (accélérée) du PIB.
- compte tenu de l'abondance des ressources humaines et naturelles dont dispose Madagascar, il faut que le développement industriel contribue effectivement à leur valorisation.
- compte tenu des effets catastrophiques des diverses formes de dépendances qui caractérisent l'économie et l'industrie malgaches, il faut que le développement industriel aille dans le sens d'une réduction de ces dépendances, et que donc soit conçu et mis en oeuvre une stratégie de développement industriel endogène.
- compte tenu de la faiblesse du système industriel malgache, il faut que le développement industriel assure la constitution d'un système industriel intégré et le démarrage d'un processus d'accumulation authentique.

### TROIS SCÉNARIOS DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

---

Trois scénarios sont présentés ci-dessous, dans leurs grandes lignes :

- le premier scénario vise à décrire le cheminement de l'industrie malgache dans la continuation du passé : c'est à dire en faisant l'hypothèse que le "modèle de développement industriel" (objectifs, règles, et contraintes) demeure pour l'essentiel ce qu'il était, mais avec un objectif prioritaire d'auto-suffisance alimentaire.
- le deuxième scénario vise à explorer le cheminement possible du système industriel dans une hypothèse d'exportation "à outrance".
- le troisième scénario enfin cherche à définir les voies possibles du développement industriel dans le cadre d'un modèle et d'une stratégie renouvelés, c'est à dire en fonction d'un jeu alternatif d'objectifs et de voies et moyens axés sur le plus long terme.

4.1. SCENARIO NUMERO UN

Le scénario no 1 se présente comme un scénario de la continuité. Il est constitué sur la base de la poursuite des tendances observées en 1985 et l'on suppose que ces tendances ne seront pas fondamentalement infléchies dans un sens ou dans un autre, au cours de la période 1986-1990 qui correspond à l'élaboration du plan de développement.

#### 4.1.1. La prolongation des tendances

##### A) Un assainissement des finances extérieures

-----

a. la réduction du déficit de la balance commerciale est sensible depuis 1981. Son évolution est la suivante :

1979 : - 52,9 milliards de FMG, soit 14,5 % du PIB  
1980 : - 69,3 milliards de FMG, soit 16,8 % du PIB  
1981 : - 50,9 milliards de FMG, soit 12,6 % du PIB  
1982 : - 42,8 milliards de FMG, soit 10,4 % du PIB  
1983 : - 38,4 milliards de FMG, soit 9,2 % du PIB

La tendance est à un ralentissement du rythme des importations avec évolution des importations de biens alimentaires (surtout de riz) et un accroissement de la part relative des matières premières, intrants et pièces de rechange. Les importations de biens d'équipement dans le cadre de la réhabilitation et de l'entretien du capital existant, augmentent également.

La relance des exportations est plus difficile, les progrès réalisés en volume étant souvent compensés par une variation défavorable des prix sur les marchés internationaux (cf. scénario 2).

Du point de vue du scénario, nous retiendrons la prolongation de cette tendance qui a pour conséquence :

1. la disparition (ou quasi - disparition) des importations alimentaires à l'horizon 1990. A l'exception du domaine des importations de

blé (32 900 tonnes en 1984) pour lesquelles on ne peut espérer que la production locale vienne à court terme se substituer (production de 300 tonnes en 1984), on considérera qu'il n'y a plus ni importation de riz, ni importation d'huile pour se limiter à deux grands postes des importations alimentaires.

2. La capacité à maintenir le parc industriel et à le renouveler est progressivement restaurée grâce aux importations de biens d'équipement et de pièces de rechange. Il n'y a donc pas dégradation de l'appareil industriel dont les capacités productives sont maintenues en l'état.

3. La capacité à importer des intrants et matières est partiellement restaurée (comme c'est le cas en 1985 déjà) et ne limite pas la capacité de l'industrie à produire. Dans ce cas également les capacités 1985 des entreprises sont maintenues sans détérioration.

4. La capacité exportatrice de l'industrie malgache est fixée au niveau atteint en 1985 et ne génère pas de production supplémentaire (pour une hypothèse contraire, cf. scénario 2).

b. du point de vue du service de la dette, les rééchelonnements obtenus dans le cadre des clubs de Paris et de Londres, permettent de prévoir une évolution favorable de la charge à partir de 1987. Ce service s'établit comme suit : (principal et intérêts, en millions de DTS) :

1985 : 176,5 millions DTS  
1986 : 285,5 millions DTS  
1987 : 327,6 millions DTS  
1988 : 313,7 millions DTS  
1989 : 318,2 millions DTS  
1990 : 302,2 millions DTS  
1991 : 282,3 millions DTS

source FMI.

Du point de vue du scénario, on considérera qu'il n'y a pas aggravation de la contrainte de financement et que l'amélioration qui découle de son aménagement est trop tardive et légère pour avoir une influence particulière sur l'activité industrielle.

#### B) Poursuite de l'assainissement des finances publiques

-----

Le déficit global de l'Etat a évolué de la manière suivante :

1979 : - 79,9 milliards FMG, soit 13 % du PIB  
1980 : -126,8 milliards FMG, soit 18 % du PIB  
1981 : -116,3 milliards FMG, soit 15 % du PIB  
1982 : - 91,2 milliards FMG, soit 9 % du PIB  
1983 : - 81,5 milliards FMG, soit 7 % du PIB

Ce résultat est obtenu à la fois par un accroissement des recettes (lié en partie à la pression inflationniste née de l'augmentation du prix des intrants et à la libéralisation en matière de fixation des prix), et par une limitation des dépenses publiques. On supposera la prolongation de la tendance, avec une nuance, ce qui se traduit dans le scénario par :

1. du point de vue des recettes, une stabilité en volume, seule la croissance de l'activité générant des recettes à un niveau équivalent ce qui se traduit, au niveau des taxes à l'importation notamment par une stabilité de l'apport.

2. du point de vue des dépenses, une stabilité des appointements et rémunérations versés par l'administration, en volume. A l'intérieur de cette progression équivalente à la croissance du produit, des choix de répartition peuvent être faits entre le nombre des emplois et la rémunération de ces emplois.

#### C. La structure du PIB

-----

Le PIB en volume a augmenté en tendance jusqu'en 1979-1980 et s'est brutalement replié ensuite. Le redressement amorcé en 1984 s'est poursuivi en 1985. Il aboutit à une situation dans laquelle la part

de la production industrielle qui s'était dégradée à partir de 1982 au profit de l'agriculture et des services, recommence à augmenter.

On conservera la structure du PIB établie en 1985 comme point de départ des évolutions à venir (cf. tableau pour cette structure).

#### 4.1.2. - Les facteurs de dépendance

On a insisté par ailleurs (cf. synthèse) sur l'importance du caractère dépendant de l'industrie malgache et de l'économie dans son ensemble. Du point de vue du scénario qui nous occupe, il faut souligner 4 types de dépendances qui s'exercent comme autant de contraintes sur les évolutions dessinées.

##### A) La dépendance alimentaire

-----  
Madagascar ne produit pas suffisamment de biens alimentaires. Le déficit est particulièrement accentué dans le domaine du riz, des céréales transformées, des produits lactés, des corps gras. Le cas du riz est exemplaire : il constitue 60 % de l'apport énergétique de l'alimentation en étant la nourriture de base du malgache. Des projections effectuées pour la Direction Générale du Plan, indique que pour maintenir le niveau actuel de consommation par habitant (140kg/habitant/an), les besoins en importation se chiffrent à 709000 tonnes en l'an 2 000. Ce renforcement de la dépendance alimentaire n'est pas envisageable et est incompatible avec la prolongation des tendances d'assainissement signalées au point 1.

Conséquence pour notre scénario : une hypothèse forte de retour à l'autosuffisance alimentaire en riz doit être faite, modifiant les tendances observées dans le passé.

Cette hypothèse, à laquelle nous ajoutons une hypothèse de restauration de la capacité productive en huile, est la seule hypothèse de modification des tendances antérieures.



B) La dépendance en intrants.  
-----

Madagascar ne dispose pas dans son activité industrielle de secteur des biens intermédiaires, non plus que de biens d'équipements (Cf. hypothèse sur les travaux des métaux). Tous - ou presque - les intrants sont importés.

Tout accroissement de l'activité se traduit par une augmentation des importations d'intrants. A volume d'importation stable, seule une modification de la structure des importations peut permettre un approvisionnement suffisant en intrants. L'autosuffisance alimentaire en contribuant à réduire les importations dans ce secteur, contribue à l'augmentation de la part des intrants dans l'ensemble. Il restera à s'interroger sur la nature de la priorité à accorder aux intrants (industriels ou agricoles) et sur leur prix relatif.

C) La dépendance en biens d'équipements.  
-----

Tout accroissement de l'activité se traduit par des investissements. Les matériels sont presque exclusivement fournis par l'étranger. La progression de l'activité se traduit automatiquement par une dépendance accrue en matière technique et en matière financière (financement en devise).

D) La dépendance en termes de modes de consommation.  
-----

Les modes de consommation sont des produits socio-économiques et culturels dont les modifications sont extrêmement lentes. L'importance de la consommation de riz à Madagascar en est un exemple. En période de crise, les habitudes de consommation et les niveaux bas de pouvoir d'achat mènent à renforcer la consommation du produit de base (loi de King) au détriment des substitutions possibles. Cela conduit également à un accroissement de la demande, à des effets de stockages et de spéculation qui tendent à renforcer la pénurie relative.

La structure des dépenses annuelles des ménages (1982-1983) est la suivante :

Structure	Structures par CPS (Antananarivo)							
	Dépenses	Cadres	Employés	Artisans	Agriculteurs	Inactifs	Ouvriers	Commerciaux
Alimentation	65	58	71	67	76	62		
dont: riz	34	23	39	33	56	40		
pain, mais	7	8	9	6	7	6		
viande,								
poissons	34	41	29	7	20	33		
Combustibles	14	13	14	14	14	16		
Transports	9	16	6	6	2	11		
Habillement	5	6	5	4	4	4		
Logement	7	7	5	10	4	7		
	100	100	100	100	100	100		

On y remarquera l'importance de la consommation de riz, surtout pour les catégories populaires et notamment les agriculteurs. Premiers producteurs ce sont aussi les premiers consommateurs, et les perspectives d'augmentation de la production doivent tenir compte de cette propension à consommer sur place qui augmente avec la baisse du pouvoir d'achat (la consommation de riz passe de 9,8% du budget en

1977-1978, à 19,9% en 1982-1983 à Mahajanga - enquête évolution de la consommation en milieu urbain, en valeur, service décentralisé du Plan).

#### 4.1.3. Les hypothèses du scénario.

L'objectif du scénario proposé est d'examiner les effets sur le secteur industriel d'une prolongation des tendances d'évolution de l'économie malgache et d'un choix d'autosuffisance alimentaire.

A) Hypothèse de croissance.

-----

La croissance du PIB est fixée à 3% en volume.

B) Hypothèse de prix.

-----

On suppose qu'aucune modification des prix relatifs n'intervient pendant la période observée. Cette hypothèse est forte - Une modification des prix relatifs, notamment en faveur des prix industriels, si elle était introduite, conduirait à modifier les changements structurels observés.

C) Hypothèse d'autosuffisance alimentaire.

-----

1. Hypothèses sur le riz.

La consommation de riz par habitant a évolué de la manière suivante

1970	:	186,5	kg/habitant/an
1980	:	161,0	" " "
1981	:	150,0	" " "
1982	:	143,0	" " "
1983	:	152,0	" " "
1984	:	147,2	" " "
1985	:	146,7	" " "

Trois hypothèses sont effectuées sur la consommation du riz :

hypothèse forte : on retrouve en 1990 un niveau de consommation par habitant équivalent à celui des années 1970, soit 180 kg/hab./an.

hypothèse moyenne : On retrouve en 1990 un niveau de consommation par habitant légèrement supérieur à celui de l'année 1980, soit 165 kg/habitant/an.

hypothèse faible : on retrouve en 1990 un niveau de consommation par habitant équivalent à celui de l'année 1980, soit 160 kg/habitant/an.

L'hypothèse d'évolution de la population retenue est de 2,5%/an de croissance; sans modification sur la période (niveau légèrement inférieur à celui constaté au cours de la période récente : 2,7%)

Le passage de la production nécessaire de riz à celle du paddy s'effectue sur la base d'un rendement d'usinage de 67% (source MPARA).

Pour les 3 hypothèses ci-dessus, on obtient les résultats suivants en matière de production de paddy.

Année	Population (milieu)	Consommation/habitant Riz (Kg)			Production paddy (milliers tonnes)		
		Hyp. forte	Hyp. Moyenne	Hyp. Faible	Hyp. Forte	Hyp. Moyenne	Hyp. Faible
1970	6.700	186,5			1.865		
1980	8.740	161,0			2.109		
1981	8.987	150,0			2.012		
1982	9.235	143,0			1.970		
1983	9.466	152,0			2.147		
1984	9.703(1)	147,2			2.131		
1985	9.945	146,7			2.178		
1986	10.194	152,6	150,4	149,6	12.322	12.288	12.276
1987	10.449	158,7	154,2	152,6	12.475	12.405	12.380
1988	10.710	165,0	158,0	153,4	12.637	12.525	12.452
1989	10.978	171,6	162,0	156,5	12.812	12.654	12.564
1990	11.252	178,5	166,0	159,6	12.998	12.787	12.680
1991	11.533						

(1) à partir de 1984, la population est estimée.

Ces résultats nous conduisent à des rythmes annuels d'accroissement de la production du paddy :

hypothèse forte : + 6,5%

hypothèse moyenne : + 5 %

hypothèse faible : + 4,6%

2. Hypothèses sur la production d'huile.

La production d'huile s'est très fortement dégradée, de même que la consommation par habitant. Madagascar possède grâce à sa capacité à produire de l'arachide (et accessoirement la graine de coton, les deux sources constituant 96% de la production d'huile), une possibilité de restaurer sa capacité productive.

La production, d'un niveau minimum de 9686 tonnes d'huile brute en 1979, et tombée à 5967 tonnes en 1985. Simultanément la consommation annuelle déclinait régulièrement de 1,24kg/personne/an à 0,60 kg/personne et par an entre 1970 et 1985.

On formule pour la production d'huile deux hypothèses :

hypothèse forte : on retrouve en 1990 un niveau de consommation voisin de celui des années 1970, soit 1,20 kg/habitant/an.

hypothèse faible : on retrouve en 1990 un niveau de consommation voisin de celui de l'année 1980, soit 1 Kg/hab. et par an.

Pour ces deux hypothèses, on obtient, pour la production d'huile brute les données suivantes :

Année	Population (milliers)	Consommation/habitant huile (kg)		Production d'huile (tonnes)	
		Hypothèse Forte	Hypothèse Faible	Hypothèse Forte	Hypothèse Faible
1970	6.700	1,24		8.240	
1975		1,25		9.532	
1977		1,12		8.973	
1979		1,13		9.686	
1980	8.740	0,94		8.204	
1981	8.987	0,84		7.575	
1982(1)	9.235	0,70		6.071	
1985	9.945(2)	0,60	0,60	5.967	5.967
1986	10.194	0,69	0,66	7.034	6.728
1987	10.449	0,79	0,73	8.255	7.628
1988	10.710	0,91	0,80	9.746	8.568
1989	10.978	1,05	0,88	11.527	9.661
1990	11.252	1,21	0,97	13.615	110.915

(1) données absentes pour 1983 et 1984

(2) à partir de 1985, la population est estimée.

Pour simplifier, on supposera que la totalité de la production est assurée pour un traitement de l'arachide. Le rendement de l'arachide étant de 25% en huile (source MPARA et SNHU), la production agricole en arachide nécessaire aux productions d'huile en 1990, sera, dans les deux hypothèses :

hypothèse forte : 54.460 tonnes

hypothèse faible : 43.660 tonnes

La production d'arachide en 1984 étant de 31 000 tonnes, les taux d'accroissement de la production annuels moyens s'établissent à :

hypothèse forte : + 15% l'an

hypothèse faible : + 8% l'an

#### D) Hypothèses sur les composantes du PIB.

-----

Dans les tableaux qui suivent, le PIB malgache est subdivisé en 4 composantes.

##### 1. L'agriculture.

Les variations du PIB agricole sont commandées par les hypothèses d'autosuffisance alimentaire.

La part du paddy en volume dans le PIB agricole est de 40,6% (base 1983 source DGP) ; la part de l'arachide est de 0,8%. Ces deux fractions du PIB agricole varient en fonction des hypothèses formulées.

La part restante, correspondant à l'ensemble des autres productions agricoles (soit 58,6%), connaît un taux de croissance identique à celui du PIB global, soit 3% l'an.

## 2. Les services.

Les services se décomposent en salaires versés par les administrations, transports et autres services.

- les salaires versés par les administrations sont constant en volume (Cf. paragraphe 1) et croissent au même rythme que le PIB global, soit 3% l'an.
- les autres services ne bénéficient d'aucun avantage particulier, et l'hypothèse de stabilité des prix relatifs étant admise, leur production en volume est stable et leur croissance est identique à celle du PIB global, soit 3% l'an.
- les transports : tout développement de la production agricole génère des problèmes de collecte et d'acheminement. La croissance du secteur des transports (5,8% du PIB - source DGP) doit donc suivre celle du secteur agricole, même si a un rythme inférieur.

En hypothèse forte (Cf. ci-après) on supposera que les transports augmentent au rythme de 4% l'an (soit 1% de plus que la croissance du PIB) ; en hypothèse faible, qu'ils augmentent au rythme de 3,5% l'an (soit 0,5% de plus que la croissance du PIB).

## 3. Les taxes à l'importation.

Les hypothèses formulées au paragraphe 1 indiquent la constance en volume du prélèvement sur les importations. Soit une progression de 3% l'an.

## 4. L'industrie.

La construction du scénario pose le secteur industriel et sa situation relative dans la croissance du PIB, comme résultants du jeu des autres variations dans les composantes de la VA. Ainsi, la part relative occupée par l'industrie dans le PIB et le rythme de croissance, résultent des croissances et variations relatives de l'agriculture, des services et des taxes à l'importation.

### 4.1.4. Une évolution défavorable du secteur industriel.

L'application des hypothèses ci-dessus à l'évolution du PIB en volume, sur la base de la structure de 1985 donne les résultats suivants dans deux hypothèses.

a. Hypothèse forte de restauration de la capacité d'autosuffisance alimentaire de Madagascar.

Cette hypothèse est constituée de la réunion de deux hypothèses fortes d'évolution de la production de riz et d'arachide.

Croissance de la production de riz : 6,5% l'an  
croissance de la production d'arachide : 15% l'an

Il en résulte (Cf. 3.4.1.) une croissance du PIB agricole de 4,5% l'an.

Les transports connaissent une croissance de 4% (Cf. 3.4.2.), les autres composantes du PIB à l'exception de l'industrie évoluant au rythme de 3% l'an.

PIB	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Agriculture	452,0	472,4	493,9	516,5	540,4	565,5	592,1
Industrie	156,0	153,4	150,1	146,3	141,6	136,4	130,1
Services	412,0	424,9	438,2	451,9	466,1	480,7	495,8
dont transport	52,6	54,7	56,9	59,2	61,6	64,1	66,7
administration	113,0	116,4	119,9	123,5	127,2	131,0	134,9
Taxes Importation	25,0	25,7	26,5	27,3	28,1	28,9	29,8
Ensemble	11045,0	11076,4	11108,7	11142,0	11176,2	11211,5	11247,8



Ce qui se traduit par une évolution de la structure du PIB :

PIB	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Agriculture	43,3	43,9	44,5	45,2	45,9	46,7	47,4
Industrie	14,9	14,2	13,6	12,8	12,1	11,3	10,5
Services	39,4	39,5	39,5	39,6	39,6	39,6	39,7
Taxes import.	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
Ensemble	100	100	100	100	100	100	100

B. Hypothèse faible : la restauration de la capacité d'auto-suffisance alimentaire est limitée au retour aux niveaux de consommation du début de la crise.

Cette hypothèse est constituée par la réunion des deux hypothèses faibles d'évolution de la production de riz et d'arachide :

Croissance de la production de riz : 4,6 % l'an  
 Croissance de la production d'arachide : 8 % l'an

Il en résulte (cf. 3.4.1.) une croissance du PIB agricole de 3,7 % l'an. Les transports connaissent une croissance de 3,5 % (cf. 3.4.2), les autres composants du PIB à l'exception de l'industrie évoluant au rythme de 3 % l'an.

1 PIB	1 1985	1 1986	1 1987	1 1988	1 1989	1 1990	1 1991
1 Agriculture	1 452,0	1 458,6	1 485,9	1 503,8	1 522,6	1 542,0	1 562,2
1 Industrie	1 156,0	1 157,5	1 158,7	1 159,9	1 160,7	1 161,6	1 162,1
1 Services	1 412,0	1 424,6	1 437,6	1 451,0	1 464,8	1 479,0	1 493,7
1 dont Transport	1 52,6	1 54,4	1 56,3	1 58,3	1 60,3	1 62,4	1 64,6
1 Administration	1 113,0	1 116,4	1 119,9	1 123,5	1 127,2	1 131,0	1 134,9
1 Taxes Importation	1 25,0	1 25,7	1 26,5	1 27,3	1 28,1	1 28,9	1 29,8
1 Ensemble	1 1045,0	1 1076,4	1 1108,7	1 1142,0	1 1176,2	1 1211,5	1 1247,8

Ce qui se traduit par une évolution de la structure du PIB :

1 PIB	1 1985	1 1986	1 1987	1 1988	1 1989	1 1990	1 1991
1 Agriculture	1 43,3	1 43,5	1 43,8	1 44,1	1 44,4	1 44,7	1 45,0
1 Industrie	1 14,9	1 14,6	1 14,3	1 14,0	1 13,7	1 13,3	1 13,2
1 Services	1 39,4	1 39,4	1 39,5	1 39,5	1 39,5	1 39,6	1 39,6
1 Taxes Importation	1 2,4	1 2,4	1 2,4	1 2,4	1 2,4	1 2,4	1 2,4
1 Ensemble	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100

### C) Conclusions

Dans le cadre des hypothèses que nous avons données, la recherche de l'autosuffisance alimentaire se traduit, dans le cas de l'hypothèse forte pour une régression en volume (de 156 milliards de FMG à 130,1 milliards FMG) et en part relative de l'industrie dans le PIB (14,9 à 10,4 %). Dans le cas de l'hypothèse la plus faible, l'industrie conserve une progression en volume (de 156 milliards FMG à 162,1 milliards FMG), mais celle-ci est trop réduite pour que sa part relative ne soit pas atteinte (elle passe de 14,9 à 13,0 %).

Toutes les autres hypothèses (combinaisons des hypothèses fortes, moyennes ou faibles de l'autosuffisance alimentaire) s'intercalent entre ces deux extrêmes, tous deux défavorables à l'industrie.

Il faut souligner que les hypothèses d'évolution des autres composantes du PIB (services hors transport, taxes à l'importation) sont des hypothèses a minima : si la position des services dans l'économie malgache est moins favorable qu'à la fin des années 1970, toutes les projections (cf. par exemple : perspectives, programmes et politiques de Développement, 1984-1987, DGP), aboutissent à une croissance de la part relative des services dans le PIB malgache. Il est évident qu'une telle progression ne pourrait se faire qu'au détriment du secteur industriel, l'agriculture étant un secteur prioritaire.

Si la perspective de l'autosuffisance alimentaire entraîne la réduction de la part de l'industrie dans le PIB quand la croissance globale est limitée à 3% l'an en volume, elle contribue également à modifier la structure industrielle.

L'augmentation de la production de riz et d'arachide favorise l'utilisation et le développement des industries de la transformation du riz et les huileries. Il en est de même pour tout développement de la production agricole de produits demandant une transformation industrielle.

La structure de l'activité industrielle voit alors augmenter la part de IAA au détriment des autres secteurs. L'industrie cotonnière étant apte à résister à cet assaut, ce sont les secteurs des biens intermédiaires qui supporteront le poids de cette transformation : des secteurs essentiels au développement de l'industrie malgache.

#### 4.1.5. Le coût de l'autosuffisance alimentaire.

Les données fiables manquent pour faire un chiffrage complet du coût de l'autosuffisance alimentaire. On ne peut que donner quelques indications.

A) Accroissement de la production de riz

---

- Si l'on suppose le rendement en paddy atteint en 1984 (1,82 t/ha.) constant, les surfaces à cultiver en riz dans nos trois hypothèses, en 1990, sont les suivantes :

hypothèse forte : 1.647.000 ha

hypothèse moyenne : 1.531.000 ha

hypothèse faible : 1.473.000 ha

La surface cultivée en paddy étant de 1.163.000 ha en 1984, ces hypothèses supposent un accroissement des terres cultivées de :

hypothèse forte : + 41,6% de 1984 à 1990

hypothèse moyenne : + 31,6% " " " "

hypothèse faible : + 26,6% " " " "

Si, à l'inverse, nous supposons que la surface cultivée en 1984 est la surface maximale culturable en riz, les augmentations de la production supposent des rendements de :

hypothèse forte : 2,58 t/ha.

hypothèse moyenne : 2,40 t/ha.

hypothèse faible : 2,30 t/ha.

On conçoit la difficulté à assurer en 5 années des résultats semblables quant on sait que dans les cinq années précédentes les surfaces cultivées ont augmenté de 2,7 % et les rendements de 2,8 %.

Les coûts directs de l'extension des cultures incluent :

- le débroussaillage et la mise en culture,
- l'installation de réseaux d'irrigation ou de drainage,
- le développement ou l'amélioration du réseau routier,
- des intrants (engrais, insecticides, etc.)
- des matériels agricoles et de transport.

Les coûts indirects peuvent résulter, à surface donnée et à prix relatifs donnés, des arbitrages rendus par les paysans entre les différentes cultures. L'accroissement de la production de riz peut se faire au détriment d'autres spéculations et provoquer des goulets d'étranglement sur d'autres approvisionnements.

Du point de vue industriel, on peut supposer que la quantité de paddy collectée par les circuits de commercialisation (12 % de la production dans les années 1970, 7 % en 1983) augmente et permet un approvisionnement des rizeries. Pour être à même de traiter ces nouvelles quantités, les rizeries souvent très anciennes, demandent des investissements de rénovation qui conduisent au renforcement de la dépendance extérieure.

L'augmentation de l'activité n'a que peu d'impact sur la consommation d'intrants importés : ceux-ci ne représentent que 20 % de l'ensemble des matières consommées.

A supposer que cette activité dégage de la VA, la rizerie décortiquerie contribuait à plus de 20 % de la VA de l'ensemble des IAA en 1970 (part qui était tombée à 1,3 % en 1980) et peut donc constituer un élément notable de dynamisme dans ce secteur.

B) Accroissement de la production d'arachide et d'huile.

-----

Les données sont semblables pour la production d'arachide. Le rendement de l'arachide étant de 800 kg/ha, les surface à cultiver en 1990 pour satisfaire la production sont de :

hypothèse forte : 68.075 ha

hypothèse faible : 54.575 ha

pour une surface cultivée en 1984 de 38.750 ha, soit un accroissement sur la période de, respectivement, 75,7% et 40,8%. Là encore l'arbitrage entre accroissement des surfaces et des rendements est difficile et implique des coûts différents. Toute solution favorable à l'augmentation des rendements (comme en riz) est coûteuse en intrants (notamment chimiques) importés. Les éléments de coûts sont semblables à ceux du riz.

Du point de vue industriel, l'huilerie contribue pour 3% à la VA de l'ensemble des IAA. La production-objectif des deux hypothèses de production d'huile ne pose pas de problème d'extension de capacité : celle-ci est estimée à 15.000 tonnes/an (pour une consommation 1990 de 13.615 tonnes en hypothèse forte). Mais l'outil industriel est

souvent vétuste et certaines huileries ont cessé leur production Depuis trop longtemps pour qu'un renouvellement du matériel ne soit pas indispensable. D'où des investissements importants avant toute reprise de l'activité.

Les consommations importées de l'huilerie sont extrêmement faibles : 1,7% de l'ensemble des consommations. Son indépendance est donc forte de ce point de vue.

Dans les deux cas, rizerie et huilerie, une substitution aux importations, totale ou partielle est réalisée : elle dégage des moyens de financement. Mais il est difficile de concevoir que ces économies en importations équilibrent les coûts de la remise en route et du développement de l'outil industriel, et les coûts de mise en culture de surfaces suffisantes.

#### 4.1.6. Conclusion

Du point de vue industriel, un scénario qui conserve la structure de l'économie malgache de 1985, avec une priorité accordée à l'autosuffisance alimentaire, et un taux de croissance en volume de 3 %, conduit à la dégradation de la situation du secteur industriel à la fois en volume (surtout dans l'hypothèse d'une substitution forte aux importations et d'un gain sensible en matière de consommation alimentaire de la population) et en part relative du PIB.

A l'intérieur du secteur industriel, un déséquilibre s'accroît entre les IAA bénéficiaires de l'effort alimentaire, et les autres activités industrielles. Dans un contexte de pénurie relative de moyens de financement, l'hypothèse retenue conduit à privilégier ce secteur au détriment des autres. Ce déséquilibre renforce le poids des industries de biens de consommation face aux industries de biens intermédiaires.

L'application des hypothèses du scénario concernant l'autosuffisance alimentaire, montre l'importance de l'effort à réaliser en matière agricole : défrichage, mise en culture, mobilisation du paysanat

et des opérateurs, moyens de collecte et d'acheminement. Le coût d'un tel développement est très élevé (il n'entre pas dans nos possibilités de chiffrer ce coût, même approximativement : il relève en grande partie d'une logique d'investissements agricoles dont l'importance varie en fonction de la nature des terres, des cultures, mai aussi des travaux de génie agricole - dont l'irrigation et le drafnage - mais qui en tout état de cause concernent des sommes conséquentes). Les indications que nous avons fournies ne concernent que deux spéculations : le riz et l'arachide. Le développement agricole suppose une extension plus grande des choix, et donc des coûts plus élevés. Dans le cadre d'une croissance limitée, la satisfaction de l'option d'autosuffisance alimentaire à court terme, constitue une ponction considérable sur des ressources limitées, au détriment de l'industrie (hormis les IAA), de sa capacité à investir et à entretenir son potentiel productif.

En une phrase, le scénario présenté, dans le cadre des hypothèses que nous avons explicitées, conduit à moyen et à long terme au repli sur l'agriculture et au recul de la place de l'industrie dans l'économie malgache.

4.2. - SCENARIO NUMERO DEUX



Ce scénario analyse les conséquences prévisibles de l'adaptation d'une stratégie d'exportations "à outrance". Cette stratégie s'opère dans un contexte de rééquilibrage progressif de la balance commerciale, laquelle, après une forte détérioration en 1979 et 1980, opère un redressement, sous l'effet combiné d'une notable réduction des importations, et d'un progrès continu des exportations, particulièrement perceptibles en 1984.

Ce scénario examine d'abord les capacités d'exportations existantes à Madagascar. Puis nous insisterons sur les conditions préalables à toute stratégie d'exportation. Nous présenterons alors les capacités potentielles d'exportations à l'horizon du plan 1986-1990.

#### 4.2.1. Les capacités d'exportation de Madagascar

Avant même d'envisager la mise en oeuvre de la stratégie d'exportation "à outrance" il est indispensable de préciser sur quelles capacités Madagascar peut compter pour développer une telle stratégie. A cet effet, nous analyserons d'abord la structure des exportations malgaches. Puis nous positionnerons celles-ci par rapport à des pays qui développent leur économie dans des conditions proches de celles de Madagascar. Nous mettrons enfin en parallèle le tissu industriel malgache et les capacités ainsi définies.

##### A) Les capacités d'exportations de Madagascar

-----

L'évolution des exportations malgache (1) sur la période 1972-1984 fait apparaître quatre points fondamentaux.

##### a. cette structure est fortement dépendante des cultures de rente.

Sur la période étudiée, deux caractéristiques se dégagent à ce niveau. D'une part, les cultures de rente alimentaires (café, girofle, vanille, poivre) supportent de fortes fluctuations en volume et en prix. Par exemple, en volume, le café a atteint des pointes de près de 73 000 tonnes, le girofle de 22 000 tonnes et la vanille de 1700

---

(1) voir tableau page suivante.

EVOLUTIONS DES EXPORTATIONS MALGAÛSES

	Structure (en valeur) : %					Volume des exportations (tonnes)				
	1972	1978	1980	1983	1984/1)	1972	1978	1980	1983	1984/1)
A. Productions agricoles	81,4	85,8	83,0	nd	nd					
dont - Produits alimentaires	57,3	76,1	69,2	nd	nd					
dont : - café	27,9	41,9	53,2	36,6	41,3	56241	55117	69470	10043	9360
- vanille	9,4	9,9	4,7	20,2	15,8	1215	1419	410	199	800
- girofle	10,0	19,7	7,8	5,4	11,0	6116	14767	4360	1973	1500
- poivre	2,4	1,2	1,3	1,1	1,2	4187	7185	3090	3027	1800
- cacao	0,3	0,9	0,8	1,0	1,4	1060	1708	1529	2315	2300
- riz	3,9	0,2	0,3	nd	nd	26039	1177	1474	-	-
- pois du cap	1,9	1,3	0,7	nd	nd	17190	8608	3708	5600	-
- Autres produits agricoles	6,9	3,0	4,4	nd	nd					
dont : - sisal	2,2	1,4	2,0	1,3	1,4	24444	18228	13487	10571	1000
- raphia	1,1	0,5	0,6	nd	nd	4677	2342	2575	1461	-
- plantes médicinales parfums	0,9	0,4	1,0	nd	nd	2043	690	947	-	-
- Elevage et pêche	17,2	6,7	9,4	nd	nd					
dont : - poissons et crustacés	4,1	3,6	3,8	7,7	6,5	3738	3489	3436	3590	3800
- viandes	10,2	2,5	4,9	0,6	1,3	14131	4544	7205	783	3500
B. Produits manufacturés	8,6	6,5	6,9	nd	nd					
dont - Alimentation	4,6	2,3	3,9	nd	nd					
dont : - sucre	3,5	1,6	2,9	3,9	1,7	36901	23240	24003	32300	17400
- mélasse	0,2	0,3	0,6	nd	nd	18934	23300	27620	-	-
- tapioca	0,5	0,3	0,2	nd	nd	4045	2510	1150	-	-
- Autres produits transformés	3,3	2,0	1,2	nd	nd					
dont : - essence de girofle	1,8	1,3	0,8	nd	nd	936	1056	726	791	-
- Ylang - Ylang	0,3	0,2	0,1	nd	nd	28	18	10	11	-
- tourteaux	0,6	0,3	0,2	nd	nd	10009	7775	5895	-	-
- Textiles et Chaussures	0,5	1,9	1,7	nd	nd					
dont : - textile	0,2	1,8	1,5	3,5	3,4	139	3004	2109	-	-
- Cuirs et papiers	0,4	0,3	0,2	nd	nd	421	2	nd	-	-
C. Produits minéraux	4,6	5,5	4,7	nd	nd					
dont - chrome	2,0	3,6	2,3	0,9	1,3	117885	144661	134528	50400	93400
- graphite	1,6	1,5	1,7	1,9	1,8	16334	16861	11479	11635	14800
- pierres précieuses	0,7	0,3	0,4	nd	nd	1144	1317	1145	900	-
- autres	0,2	0,1	0,2	nd	nd	182	200	91	-	-
D. Produits pétroliers	4,0	1,6	1,6	3,2						
Exportations (1 000 000 Fmg)	41884	87214	84781	109230	205080					

(1) Revisions

tonnes, alors que la moyenne des exportations sur la période récente 1980-1984 est respectivement pour ces cultures de 57 000 tonnes, 6200 tonnes et 800 tonnes. Cette moyenne se situe par ailleurs à un niveau inférieur à la moyenne 1972-1979, avec respectivement 62 000 tonnes, 9 500 tonnes et 1 100 tonnes. Une culture régresse fortement : le pois du cap ; inversement le cacao enregistre une croissance continue sur la période .

D'autre part, les autres produits agricoles (sisal ; raphia) ainsi que les viandes accusent une importante régression en volume, tandis que les exportations de crustacés se renforcent. Mais les exportations de poissons, crustacés et viandes, qui représentaient en 1972 plus de 14 % des exportations malgache, n'atteignent plus qu'environ 8 % de celles-ci en 1984.

Malgré cette baisse du poids relatif des autres produits agricoles, de l'élevage et de la pêche dans les productions agricoles exportées ces dernières représentent toujours plus de 80 % des exportations malgaches en valeur en 1984 par suite de l'accroissement très net de la part des cultures de rente, qui est passée de moins de 60 % de la valeur des exportations en 1972, à plus de 70 % en 1984.

Il ne faut cependant pas oublier que cette performance est tributaire de l'évolution de la demande mondiale, et des cours mondiaux de ces cultures, qui ont été particulièrement favorables ces dernières années pour les principaux produits.

Ces effets-prix sont importants, et ne doivent pas être négligés, comme le montrent les exemples négatifs de l'effondrement des cours du girofle et de la viande en 1984 et 1985.

PRIX DES PRINCIPAUX PRODUITS AGRICOLES EXPORTES (source FMI)

1981 = DTS/kg

1982 à 1985 = base 100= 1981

	1981	1982	1983	1984	1985
Café	1,7	94	124	153	129
Girofle	7,1	90	110	80	42
Vanille	41,2	116	129	151	168
Tauri	1,1	109	91	126	182
Cacao	1,3	115	100	138	138
Sisal	0,4	100	100	100	100
Poissons crust.	4,4	109	141	127	118
Viande	2,0	110	100	60	65

Cette dépendance des exportations malgaches vis à vis des productions agricoles risque donc de fragiliser la stratégie d'exportation "à outrance".

b) Les produits minéraux ne dégagent que de faibles ressources

Ici encore, les fortes fluctuations des volumes de minerais exportés ainsi que les variations de leurs prix, affectent le potentiel des ressources à l'exportation de Madagascar.

Evolution des exportations de minerais

	Période 1972-1979		Période 1980-1984	
	Maximum	Moyenne	Maximum	Moyenne
Chrome	180 000	120 000	135 000	82 000
Graphite	18 400	17 000	16 300	13 600
Mica	2 050	1 450	1 400	1 100

	1981	1982	1983	1984	1985
Chrome	0,07	86	57	57	71
Graphite	0,5	100	100	80	100

(1) 1981 - D.T.S./Kg. 1982 à 1985 : base 100 = 1981.

De fait, la contribution des produits minéraux aux exportations en valeur tend à décroître (5,1 % des exportations en valeur pour les chrome et graphite en 1978 ; 3,1 % en 1984), le graphite occupant maintenant la première place.

c) Les exportations de produits manufacturés sont limitées .

Ces exportations sont faibles, et ont tendance à décroître sur la période. En valeur, elles représentaient en 1972 près de 9 % des exportations malgaches ; elles n'atteignent plus qu'environ 7 % en 1980, et probablement le même poids relatif en 1984, la diminution des exportations de sucre étant compensée par la hausse de celles de produits textiles. En volume cette baisse affecte tous les produits, à l'exception des textiles:

l (en tonnes)	l Période 1972-1979		l Période 1980-1984	
	l Maximum	l Moyenne	l Maximum	l Moyenne
l Sucre	l 40 000	l 28 000	l 32 000	l 19 000
l Mélasse	l 36 000	l 21 000	l 28 000	l 20 000
l Tapioca	l 4 000	l 2 400	l 1 100	l 1 000
l Essence de girofle	l 1 400	l 1 000	l 750	l 700
l Ylang-Ylang	l 28	l 23	l 18	l 14
l Tourteaux	l 13 000	l 8 900	l 5 900	l 3 700
l Produits cotonniers	l 5 500	l 3 000	l 7 500	l 4 500
l	l	l	l	l

En prix, le sucre a perdu les deux tiers de sa valeur sur la période 1981-1984, alors que les tissus de coton voyaient leur valeur unitaire (en termes d'unités de compte européennes) moyenne s'accroître de 50 % environ.

Toute stratégie d'exportation "à outrance" dans le domaine industriel doit tenir compte de cette faiblesse, sur laquelle nous allons revenir (point 2.2).

d) Les courants à l'exportation sont concentrés sur quelques pays  
 Sur la période 80 -83, la France, la RFA, les USA et le Japon représentent de 50 à 75 % des exportations malgaches.

Principaux pays de destination (en %)

l (en % des valeurs)	l 1980	l 1981	l 1982	l 1983
l C.E.E.	l 40,1	l 35,2	l 40,6	l 49,5
l dont France	l 19,6	l 20,4	l 24,5	l 34,6
l RFA	l 9,2	l 6,5	l 9,8	l 7,4
l Réunion	l 3,6	l 2,9	l 2,2	l 2,6
l U.S.A.	l 19,5	l 14,1	l 15,5	l 23,3
l Indonésie (1)	l 2,9	l 17,7	l 8,9	l 0,1
l Japon	l 10,3	l 9,0	l 6,7	l 9,3
l France+RFA+USA+	l	l	l	l
l Japon	l 58,6	l 50,0	l 56,7	l 74,6

Cette polarisation géographique est particulièrement forte. Ainsi pour les deux principaux produits manufacturés, ce sont la France et la RFA et, dans une moindre mesure l'Italie et la Grande-Bretagne, qui constituent les principales destinations des tissus de coton ; quant au sucre, la France et les USA sont les seuls importateurs.

(1) Le recul de l'Indonésie en 1983 est lié à l'échec dans la négociation d'un accord de vente de girofle de Madagascar avec ce pays. (Voir Banque Mondiale - Madagascar, une étude du sous-secteur des cultures d'exportation). Ceci illustre un autre aspect de la fragilité d'une structure d'exportation fondée principalement sur quelques spéculations.

B) Les exportations industrielles malgaches sont faibles et peu compétitives.

a. seuls quelques produits manufacturés font l'objet d'une stratégie d'exportation suivie et positive.

En élaborant une typologie des principaux produits industriels malgaches exportés (en volume) vers la principale zone de destination (la C.E.E.) pour la période 1980-1984, nous constatons que sur les 20 produits recensés, seules six catégories connaissent sur cette période une évolution positive.

Evolution des principaux produits exportés (volume)

croissance	décroissance	fluctuations fortes	occasionnels
Crustacés	Viandes de bovins réfrigérées ou congelées	Cuirs et peaux préparés	Préparation et conserve de viande
Sucres bruts destinés au raffinage	Mélasses	Légumes à cosses sèches	Légumes et plantes (frais ou réfrigérés)
Café torréfié	Rhum	Conserves de légumes	Tourteaux d'arachide ou de palmistes
Tissus de coton	Tourteaux de grains de coton	Sucres bruts autres que pour raffinage	Produits chimiques organiques
Ficelles, cordes, cordages en sisal	Vêtements		Meubles
Huiles essentielles			

Les autres produits enregistrent, soit une décroissance sur la période, soit de fortes fluctuations ou des ventes occasionnelles, ce qui indique clairement qu'elles ne font pas l'objet d'une véritable stratégie d'exportation.

b. Madagascar perd de nombreuses positions à l'exportation par rapport aux pays A.C.P.

En évaluant la part que Madagascar représente, en volume exporté,

vers la CEE, parmi les pays ACP, nous retrouvons dans la catégorie des produits où Madagascar gagne des parts relatives (de 1980 à 1984), nos six catégories de produits qui sont en croissance sur la période, à l'exception des crustacés (mais la perte est ici limitée : sucres bruts destinés au raffinage (1,3 % des importations CEE en 1984), café torréfié (1,8 %), tissus de coton (0,09 %) ficelles, cordes et cordages (0,22 %) et huiles essentielles (4 %).

Evolution des parts d'exportation détenues par Madagascar pour la CEE (en % des exportations des pays ACP)

	Gains		Pertes	
	1980	1984	1980	1984
Sucres bruts destinés au raffinage	0,61	1,52	Viandes de bovins réfrigérés ou congelés	66,4
Cafés torréfiés	0,1	66,4	Préparation et cons.de viandes	2,7
Tissus de coton	30,7	32,4	Cuir et peaux préparées	7,6
Ficelles, cordes, cordages en sisal	2	3,7	Conserves de légumes	7,4
Huiles essentielles	166,7	74,6	Sucres bruts autres que pour raffinage	11,9
Bois, racines pour parfums et usages médicaux	133,9	51,2	Mélasses	5,9
			Rhum	2,2
			Tourteaux de graines de coton	0,02
			Vêtements	2,0
			Produits chimiques orga.	11,0
			Meubles	1,0
			Crustacés	5,0

Ces parts sont faibles, mais il ne faut pas en déduire que Madagascar peut exporter des quantités beaucoup plus élevées sans rencontrer d'obstacles sur ces marchés fortement réglementés (comme le sucre) ou à forte pression concurrentielle (comme les produits cotonniers : quotas ; répartitions des sources d'approvisionnement entre pays A.C.P. ...)

c. de plus, Madagascar ne réussit à exporter qu'en sacrifiant ses prix.

L'évolution des valeurs unitaires moyennes des produits exportés par Madagascar vers la CEE sont pratiquement toujours inférieures à celles des produits semblables exportés par les pays A.C.P. (à de



rare exceptions près, tenant souvent - comme pour les crustacés - à la diversité des produits inclus dans la catégorie).

Evolution du prix moyen (valeur unitaire moyenne) des produits en provenance de ... vers la C.E.E.

l En U.C.E. au kg	l 1980			l 1984		
	l Madag.	l Pays	l Ttes	l Madag.	l Pays	l Ttes
	l IACP	l prov.	l	l IACP	l prov.	l
l Sucres bruts destinés au raffinage	0,3641	0,4111	0,3771	0,4271	0,4791	0,4741
l Cafés torréfiés	3,0	2,75	4,07	3,81	3,85	5,50
l Tissus de coton	3,0	3,37	5,14	4,45	4,43	7,07
l Ficelles, cordes,...en sisal	0,74	0,74	0,76	0,83	0,83	0,86
l Huiles essentielles	5,31	10,4	9,43	5,70	8,96	11,861
l Bois, racines...	1,62	2,39	1,75	2,79	2,72	2,53
l Viandes de bovins réfrigérées	2,1481	2,25	2,80	2,40	3,07	3,48
l Cuirs et peaux préparés	4,03	5,34	6,77	5,65	4,17	10,011
l Sucres bruts, autres que pour raffinage	0,36	0,43	0,45	0,40	0,53	0,56
l Mélasse	0,09	0,10	0,10	0,06	0,09	0,09
l Rhum	0,77	1,68	1,33	1,05	2,63	2,07
l Vêtements	7,42	13,271	16,271	16,0	20,871	22,6
l Crustacés	5,61	4,93	1,99	9,86	5,62	2,35
l	1	1	1	1	1	1

Ceci signifie d'une part que les produits manufacturés exportés par Madagascar sont dans la plupart des cas des produits de gamme inférieure, et d'autre part que les prix pratiqués à l'exportation dans la meilleure des hypothèses - ne pourraient pas fortement s'accroître. Ils tendront au mieux - comme pour certains produits entre 1980 et 1984 - à s'aligner sur les prix A.C.P.

Enfin, il est clair qu'un élargissement de cette stratégie d'exportation suppose qu'un certain nombre de conditions préalables soient remplies. Ce sont à ces dernières que nous allons maintenant nous attacher.

4.2.2. Les conditions préalables : l'organisation des fonctions d'exportation :

Si l'on écarte pour l'instant les mesures que l'Etat malgache pourrait prendre pour promouvoir les exportations (aides de toute nature fiscalité particulière pour les produits exportés ...) dont le coût doit être pris en compte (voir point 4.2.4. ci-après), ces conditions relèvent au moins de trois registres distincts.

A. La collecte des informations relatives aux marchés d'exportation - et leur diffusion aux principaux opérateurs. Il est largement illusoire de prétendre développer une stratégie d'exportation sans connaître la situation de la demande mondiale, et ceci pour les principaux marchés où Madagascar veut renforcer ses positions actuelles, et a fortiori conquérir une place. Cette connaissance doit porter notamment sur les évolutions des quantités échangées, de leurs prix, des qualités de produits, et des principaux pays fournisseurs et clients. Il est par ailleurs indispensable de cerner exactement les obstacles tarifaires (droits de douane) et non tarifaires (normes de qualité des produits ; réglementations sanitaires ...) pour chacun des marchés, afin de déterminer les possibilités de répondre à ces exigences pour les fabrications malgaches et (ou) de les contourner.

Au niveau industriel, cette analyse doit être suffisamment fine : les entreprises doivent définir les créneaux où, compte tenu de leur potentiel, elles porteront leurs efforts d'exportation à un prix rémunérateur.

B. L'organisation et la récupération des circuits d'exportation.

Cet aspect est une clef essentielle pour la réussite ou l'échec d'une stratégie d'exportation, dans la mesure où l'organisation et la maîtrise de la commercialisation des produits exportés conditionnent les relations avec l'extérieur (délais d'acheminement ; suivi des opérations ; normes de qualité ...) ; ceci, à partir du moment où l'on décide d'entretenir des courants d'échanges qui ne sont plus des opérations ponctuelles.

Ces circuits doivent à la fois fidéliser les clients extérieurs, notamment à partir d'une bonne connaissance des centres internationaux où s'opèrent les transactions et également entretenir des relations privilégiées avec l'amont de façon à répondre immédiatement aux adaptations indispensables.

Enfin ces circuits doivent être placés dans la mesure du possible sous l'égide des principaux exportateurs concernés, les industries devant éviter toute ponction superflue sur leurs marges de la part des centres de services à l'exportation.

C. L'organisation de la promotion des produits exportés :

Cette promotion - sur le plan qualitatif - peut prendre diverses formes, l'essentiel étant de spécifier les produits malgaches par rapport aux produits concurrents ; dans ce cadre, les politiques de marques supposent un minimum de reconnaissance internationale de la qualité des produits, compte tenu de leur prix. Car dans le domaine industriel, cet effort qualitatif reste largement à réaliser pour le moment.

La promotion peut alors s'organiser soit autour de pôles nationaux, soit de politiques conçues en commun entre firmes exportatrices et principaux utilisateurs.

Madagascar doit s'appliquer à satisfaire systématiquement cet ensemble de conditions, s'il veut s'imposer sur les marchés mondiaux de certains produits industriels, où en tout état de cause règne une concurrence très dure.

Si nous supposons ces conditions remplies, quels seront alors les effets d'une stratégie d'exportation "à outrance" des cultures de rente.

#### 4.2.3. Le volet "cultures de rente" de la stratégie d'exportation "à outrance".

Il n'entre pas dans notre objet de traiter l'ensemble des conséquences - pour l'économie malgache - qu'aurait une stratégie d'exportations "à outrance" dans les domaines des productions agricoles et des produits minéraux.

Cependant, étant donnée l'importance de ces cultures - par rapport à la structure de la balance commerciale, mais aussi pour les rentrées de devises - il est nécessaire de dégager les efforts d'une telle stratégie ; et ceci, d'autant plus que - si la tendance centrale tant en volume qu'en prix se poursuit pour les principales spéculations - Madagascar ne peut en retirer que de notables bénéfices.

Il faut néanmoins souligner deux séries de conditions pour que cette stratégie exerce pleinement ses effets positifs. En supposant ensuite ces conditions remplies, nous évaluerons l'impact de cette stratégie sur l'industrie.

##### A. Les conditions au niveau quantitatif.

Pour les cultures de rente, les producteurs malgaches doivent restaurer une partie de leurs capacités d'offre, notamment s'ils désirent atteindre à nouveau les meilleures années de la période 1972-1979. Compte tenu des moyennes exportées au cours de la période 1980-84, qui sont respectivement (en tonnes) pour le café 56.600, pour la vanille 800, et le girofle 6.200, les objectifs d'exportation prévus par le Plan pour 1987 - respectivement pour ces trois produits, 60.000, 1.300 et 3.500 - ne sont pas trop ambitieux, et indiquent l'effort à réaliser pour la vanille. Les moyennes exportées pour cette même période en poivre et pois du cap sont inférieures aux productions agricoles obtenues sur la période 1980-82 ; par contre, la croissance des exportations de cacao exige une augmentation de la production agricole.

Pour les autres produits agricoles (comme le sisal et le raphia) les capacités doivent être préservées ; les produits de l'élevage et de la pêche exigent un renforcement de leur traitement industriel (abattoirs, capacité de réfrigération ...).

B. Les conditions au niveau des prix et de la balance en devises.

Trois points doivent être précisés :

- d'une part, l'ensemble des éléments évoqués reste fortement tributaire de l'évolution des marchés mondiaux, étant entendu que Madagascar jouit pour l'instant d'une situation favorable pour ses cultures d'exportation;
- d'autre part, un renforcement de ces catégories d'exportation ne peut guère contribuer à réduire la dépendance malgache vis-à-vis de l'extérieur, puisque les rentrées de devises restent circonscrites à quelques produits ;
- enfin, tout accroissement - quantitatif comme qualitatif - des productions dans ce domaine suppose également des sorties de devises, notamment pour les semences, le traitement des cultures (voir les maladies des poiviers) et les exigences technologiques.

C. L'impact des exportations "à outrance" de spéculations agricoles.

Notons au préalable que si les prix internationaux se maintiennent aux cours actuels, les problèmes d'arbitrage entre les spéculations au niveau des producteurs ne se poseront guère. Mais il ne faut jamais oublier que ces questions d'arbitrage restent latentes, et peuvent exercer des effets négatifs, dans le cas où le prix d'une de ces cultures évoluerait trop par rapport aux autres.

Cette hypothèse du maintien des prix internationaux est une condition fondamentale pour la poursuite de l'amélioration de la balance commerciale malgache, mais il ne nous appartient pas ici de nous prononcer sur les hypothèses de variation de prix, qui concernent essentiellement le niveau de l'excédent ou du déficit. Par contre, nous devons envisager les déformations que les variations des volumes exportés des cultures de rente entraînent pour le PIB.

A cet effet, nous retenons les hypothèses suivantes :

- la structure du PIB établie en 1985 constitue notre point de départ ; et la croissance en volume du PIB est fixée à 3% ;
- l'évolution en volume des productions végétales (autres que les cultures de rente), celle des services (autres que les transports) et celle des taxes suivent un rythme de croissance identique à celui du PIB, soit 3% ;
- les transports se voient par contre affecter un taux de croissance en volume de 4%, dans la mesure où la collecte et l'acheminement des cultures de rente exigent un supplément d'effort dans ce domaine.
- quant aux cultures de rente, deux hypothèses sont retenues pour 1990. Une hypothèse forte où les cultures de rente atteignent leur meilleure moyenne en volume sur la période étudiée ; et une hypothèse basse de restauration de certaines capacités d'exportation, par rapport à la dernière période 1980-1984.

Les résultats sont les suivants :

Structure du PIB	1985	1990 (volume)		1990(% PIB)	
		Hypo.F	Hypo.B	Hypo.F	Hypo.B
Prod.végétales autres que ci-dessous	366,0	424,0	424,0	35,0	35,0
Cultures de rente et industrielles	86,0	139,8	115,5	11,5	9,5
Industrie	156,0	130,0	154,5	10,8	12,8
Services	412,0	487,0	487,0	40,2	40,2
Taxes	25,0	30,0	30,0	2,5	2,5
PIB	1045,0	1211,0	1211	100	100

HF = hypothèse forte

HB = hypothèse basse

La poursuite d'une stratégie d'exportations "à outrance" dans les cultures de rente, qui implique le développement de la production et donc la réallocation de ressources limitées dans ces activités (y compris dans les activités liées de transports) a donc pour effet - dans le cadre d'une croissance globale de 3 % - d'écraser la part relative de l'industrie, au profit d'une partie de l'agriculture.

Cet écrasement se retrouve dans les deux hypothèses retenues pour les cultures de rente, même dans l'hypothèse la plus basse, quoique la perte du secteur industriel soit moindre : 12,8 % en 1990, contre 14,9 % en 1985. En volume, l'activité du secteur industriel stagne (dans l'hypothèse basse), on recule (dans l'hypothèse forte).

Qu'en est-il pour les diverses branches industrielles ?

#### 4.2.4. Le volet industriel de la stratégie d'exportation "à outrance".

Pour l'industrie, la stratégie d'exportations "à outrance" comporte des limites et un bilan final qui, en termes de balance coûts/ avantages, est plutôt négatif. Ces affirmations reposent sur le cheminement suivant.

L'approche de ce volet industriel sera détaillée pour les deux principales activités manufacturières exportatrices : la sucrerie et l'industrie cotonnière. Pour le reste, nous nous sommes attachés à présenter systématiquement les divers résultats.

A) Les hypothèses complémentaires relatives au volet industriel

-----  
a. Nous supposons que la réhabilitation est effective, et qu'elle permet le maintien des capacités existantes.

En sucrerie, la restauration des capacités doit permettre de retrouver un potentiel de production apte à renouveler les niveaux d'exportation du début des années 1970, soit 30 000 tonnes par an. Cette capacité à l'exportation est conforme aux objectifs prévus par le plan : 32 000 tonnes en 1985-1986, et 40 000 tonnes en 1987.

Dans l'industrie textile, les productions de tissus de coton atteignent entre 1982-1984 environ 92 millions de mètres, les exportations passant sur la même période de 3950 tonnes à 4400 tonnes en 1984. En base 1983, le métrage moyen au kg de tissu est de 6 mètres environ. Or les objectifs du plan sont d'atteindre 6600 tonnes et 7000 tonnes à l'exportation en 1986 et 1987. En métrage, cette exportation 1987 correspond à environ 42 millions de mètres, soit près de 46 % de la production nationale. Une telle évolution est irréaliste, sauf à ce que les capacités de production de la SUMATEX soient effectivement employées.

Cependant, si ces capacités à l'exportation existent, le fait qu'elles soient une condition nécessaire n'implique pas qu'elles soient également une condition suffisante.

b. Ces objectifs doivent être confrontés à l'évolution de la demande mondiale.

Pour ce qui est du sucre, les exportations malgaches en 1983 et 1984 sont les suivantes (en tonnes) :

	1983	1984
vers la France	10 500	21 100
vers les USA	21 800	7 000

Les quotas accordés par ces deux pays excédant au moins 20 000 tonnes chaque année, Madagascar peut retrouver son niveau d'exportation du début des années 1970, soit 40 000 tonnes. Mais compte tenu des capacités de production, la consommation locale de sucre ne dépasserait pas 70 000 tonnes, soit une production totale de 110000 tonnes par an. Pour l'industrie cotonnière, les objectifs de 6600 tonnes et 7000 tonnes pour 1986 et 1987 ne sont guère réalistes.

Nous prendrons ici deux hypothèses :

- une hypothèse forte, qui extrapole la tendance des exportations des pays ACP vers la CEE au taux moyen de 10 % par an, avec le maintien du poids relatif de Madagascar à 32 % des pays ACP ;



- une hypothèse basse, qui réduit ce taux à 5 % (compte tenu de la très faible croissance du marché, la CEE ne redistribue que faiblement ses importations) avec toujours le maintien du poids relatif de Madagascar à 32 %.

Le tonnage exporté de tissus de coton devient :

	1986	1987	1988	1989	1990
Hypothèse forte	5 800	6 400	7 000	7 700	8 500
Hypothèse basse	4 800	5 100	5 300	5 600	5 900

c. Dans les autres domaines, nous avons retenu - compte tenu du taux de croissance possible de l'ensemble des exportations de produits manufacturés (hors sucre et tissus de coton) - deux hypothèses :

- une hypothèse forte, où la croissance en volume des autres industries exportatrices suit celle du PIB, soit 3 % ;
- une hypothèse basse, où la croissance en volume de ces autres industries est nulle.

d. Les résultats des exportations à outrance des produits de spéculation sont maintenus. Globalement, le maintien de cette hypothèse entraîne évidemment la diminution de la part relative du secteur industriel dans le PIB. (voir 4.2.3.).

#### B) Les changements de structures du secteur industriel

-----

Dans l'industrie cotonnière, ce volet industriel montre que cette industrie préserve (hypothèse basse) ou améliore légèrement (hypothèse forte) sa position relative, comme dans une moindre mesure le sucre, et les autres industries exportatrices (uniquement dans l'hypothèse forte). On constate également que l'ensemble du secteur industriel non exportateur est pratiquement condamné (hypothèse forte) ou considérablement comprimé (hypothèse basse), et ceci dans la mesure où le maintien de l'hypothèse d'une croissance globale du PIB à 3 % signifie une réallocation des ressources, non



au détriment de la consommation locale - par l'augmentation des intrants importés.

En sucrerie, le seul véritable obstacle qui s'opposerait à une stratégie d'exportation de 40 000 tonnes est d'ordre agricole. Les rendements en canne sont faibles parce que les plantations ne disposent pas des quantités d'engrais souhaitées pour la pousse de nouvelles canes et (ou) leur repousse. Ceci signifie que - pour produire dans des conditions compétitives (voir les mauvais résultats des sucreries ces dernières années), il est indispensable d'importer davantage d'intrants agricoles.

E) Enfin, les effets de filière sont limités.

-----  
L'ensemble de ces éléments conduit à penser que la stratégie d'exportation à outrance risque :  
- au mieux, de cantonner ces deux activités industrielles dans quelques créneaux peu rentables, car fortement réglementées ou concurrencées au niveau international ;  
- au pire, de les épuiser prématurément, parce que les conditions de renouvellement des performances sont mal remplies. Si les ponctions sur les consommateurs sont limitées, et il en sera inévitablement ainsi au fur et à mesure que le poids des exportations dans la production locale s'accroît, les entreprises ne pourront pas se permettre d'accroître les quantités exportées dans de mauvaises conditions de rentabilité, sauf à se faire subventionner par l'Etat ; mais ceci pose alors un problème au niveau des finances publiques et l'hypothèse de restauration des équilibres financiers du scénario 1 est compromise.

#### 4.2.5. Conclusions

En mettant en oeuvre un scénario d'exportations à outrance, Madagascar ne peut miser - pour l'essentiel - que sur les cultures de rente (hypothèse de rétablissement au niveau des meilleures années 1970) et sur quelques produits manufacturés (sucre, produits cotonniers). Or, si nous retenons un taux de croissance en volume de 3 % pour le PIB, c'est à un tassement important du secteur industriel que nous

assistons d'une part, sous l'impact de l'effort économique concentré sur les cultures de rente, et à une réduction très importante du poids relatif - au sein de l'industrie - des industries non-exportatrices d'autre part, les industries exportatrices ne préservant que leurs positions antérieures.

Par ailleurs, si l'effort consenti en faveur des cultures de rente permet effectivement de restaurer les capacités exportatrices, les effets positifs de ces dernières sur la balance commerciale demeurent soumis aux fluctuations des marchés mondiaux, fluctuations que nous avons gommées en acceptant les hypothèses favorables (actuelles) , en matière de prix notamment.

Au niveau industriel, ce scénario implique : - que l'économie malgache supporte des transferts de valeur au profit de l'extérieur dans le domaine des produits cotonniers, transferts financés soit par les consommateurs locaux, soit par l'Etat (subventions) ; en effet, si les écarts des prix à l'exportation par rapport au marché intérieur se réduisent, la rentabilité du système cotonnier n'est plus assurée. Ce qui risque alors de perturber gravement ce système, qui est le seul secteur industriel véritablement organisé actuellement. Les conséquences pour l'industrie malgache pourraient être dramatiques.

- que les industries non-exportatrices soient durement pénalisées, alors qu'elles constituent la base fondamentale pour un réel développement de l'économie malgache.

En définitive, ce scénario 2 - dans le cadre des hypothèses retenues - ne permet pas d'assurer les conditions d'un développement du secteur industriel dans l'économie malgache, avec toutes les conséquences qu'une telle contraction implique pour la poursuite des objectifs de développement.

4.3. SCENARIO NUMERO TROIS

### Un scénario volontariste de développement endogène

Ce troisième scénario présente une alternative possible aux deux scénarios précédents, dans lesquels les perspectives de développement industriel paraissent excessivement limitées.

L'objectif central de ce scénario est d'arriver à enclencher un processus d'accumulation durable dans l'industrie, comme élément d'un processus de développement plus général.

Il faut rappeler ici qu'il s'agit d'un scénario, c'est à dire d'un cheminement possible pour le développement industriel. Mais ce "possible" est évidemment soumis, dans le cadre des contraintes existantes, à tout un ensemble de conditions :

- la mise en place progressive des "conditions du développement industriel" précisées précédemment (3ème partie)
- le développement parallèle des activités agricoles
- la mobilisation des ressources humaines et financières requises
- l'application d'une stratégie privilégiant les activités prioritaires.

On décrit ci-dessous

- d'une part, une démarche et une méthode : comment arriver à définir les orientations du développement industriel en fonction des objectifs assignés ;
- d'autre part, par l'utilisation de cette démarche, et l'application de cette méthode, des lignes de développement possibles. Il doit être entendu cependant que ces orientations ne sont pas les seules possibles : elles résultent de l'application de la méthode, sur la base d'un certain nombre de choix.

Ceux-ci sont évidemment susceptibles d'être modifiés en fonction d'autres pondérations des critères de choix, ou d'autres arbitrages entre les alternatives qui se présentent. Par ailleurs, on se contente ici d'indiquer un certain nombre d'orientations relativement générales. L'analyse doit nécessairement être reprise et approfondie si l'on veut déboucher sur des choix opérationnels.

La démarche se déroule en plusieurs temps :

1. La première étape consiste à caractériser les branches ou filières par rapport aux objectifs assignés.
2. Une deuxième étape consiste ensuite à en dégager une double hiérarchie des branches et filières par ordre de priorité en fonction de leur intérêt et des possibilités de développement.
3. La troisième étape consiste à identifier les champs d'activité privilégiés pour le développement des PMI.
4. La quatrième étape consiste à reprendre ces résultats filière par filière, afin de présenter un premier ensemble d'orientation.
5. La cinquième étape consiste à intégrer les activités prioritaires dans un modèle de croissance
6. La sixième étape enfin consiste à indiquer, pour chacune des activités à développer par priorité, les principales conditions de développement.

#### 4.3.1. Les contributions possibles des branches ou filières aux objectifs de développement.

Le première étape de la démarche consiste à établir une typologie des branches ou filières, à partir d'un ensemble de critères, afin d'en dégager un principe de sélection des activités susceptibles d'être considérées comme prioritaires.

L'analyse a consisté à caractériser chacune des activités industrielles - 49 activités industrielles ont été distinguées - selon un certain nombre de critères.

Quelques précisions sont nécessaires à cet égard :

##### 1. Les catégories de critères.

On a retenu deux catégories de critères. La première catégorie de critères concerne en fait l'intérêt que peut représenter le développement d'une activité particulière. Cet intérêt s'entend par rapport aux objectifs assignés. La deuxième catégorie, au contraire, concerne la plus ou moins grande facilité (ou difficulté) avec laquelle cette activité peut être développée.

## 2. Les critères retenus.

Les critères relatifs à l'intérêt que représente une activité de production :

a. Le caractère prioritaire ou non du produit, par rapport aux objectifs, en particulier par rapport à l'objectif d'autosuffisance alimentaire.

On ne s'étonnera pas de voir que les secteurs retenus comme prioritaires concerne surtout la transformation des matières agricoles ou l'amont de l'agriculture.

b. La substitution à l'importation : il s'agit du potentiel plus ou moins élevé pour la substitution d'une production domestique à des importations.

c. Les possibilités plus ou moins grandes de développer des exportations.

d. La possibilité de dégager rapidement, c'est-à-dire à court/moyen terme, des surplus de productivité.

e. La même chose, dans une perspective plus lointaine, disons à moyen/long terme.

f. Les relations interindustrielles plus ou moins importantes de cette activité avec l'amont.

g. Les relations interindustrielles plus ou moins importantes avec l'aval.

h. La contribution plus ou moins grande à l'intégration, c'est-à-dire à la structuration et l'organisation de la filière.

Viennent ensuite les critères relatifs à la plus ou moins grande facilité avec laquelle l'activité peut être développée :

i. Les plus ou moins grandes possibilités existantes en amont, c'est-à-dire les conditions plus ou moins bonnes d'approvisionnement, sur le plan domestique.



j. Les possibilités effectives de développement des capacités de production.

k. Les besoins en investissements.

l. Les besoins en matière de transfert de technologie.

m. Les besoins en matière de formation.

n. Les besoins en matière de devises.

Il est entendu que, dans les quatre derniers cas (k à n) c'est la faiblesse des besoins qui est considérée comme étant positive.

### 3. Le principe d'évaluation ou de notation.

Chacune des 49 activités industrielles a donc été évaluée selon chacun de ces 14 critères : l'évaluation est relative, c'est-à-dire que chaque activité est évaluée par rapport à la situation moyenne de l'ensemble des activités industrielles.

On a distingué cinq valeurs (1) normées : par rapport à la position 0 qui indique une indifférence ou neutralité (par rapport à la moyenne), on a retenu deux valeurs positives - positives à très positives - et deux valeurs négatives - négatives à très négatives - étant entendu que le positif (alternativement le négatif) signifie que, en termes de coûts-avantages, la variable prend une valeur qui va dans le sens d'un moindre coût ou d'un avantage plus élevé.

---

(1) Les valeurs attribuées sont fondées sur des ensembles complémentaires d'informations de nature assez diverse. Même lorsque la variable peut être mesurée avec une certaine précision, par ex. lorsqu'il s'agit d'un taux d'investissement (investissement sur valeur ajoutée), le choix des valeurs de référence est assez largement indéterminé. Ces données et leur combinaison comporte donc inévitablement une part d'arbitraire et de subjectivité. Cependant, moyennant des travaux plus approfondis et plus détaillés, les degrés d'approximation pourraient évidemment être réduits.



Il faut préciser, afin d'éviter tout malentendu, qu'il ne s'agit pas de caractéristiques des activités industrielles dans l'absolu : les évaluations portent sur l'intérêt et les possibilités de développement des industries, dans les circonstances spécifiques de Madagascar.

Compte tenu de ces quelques précisions, le tableau ci-joint contient l'ensemble des évaluations relatives aux 49 activités industrielles.

#### 4.3.2. Une double hiérarchie des activités industrielles.

Partant de cet ensemble d'évaluations, la deuxième étape consiste à les synthétiser. La synthèse se fait par simple additions des nombres de + et de - (1). En respectant la distinction entre les deux catégories de critères, les tableaux ci-après indiquent les deux hiérarchies qui se dégagent, selon que l'on retient, successivement

- le plus ou moins grand intérêt que présentent les activités : ce sont les activités de production qu'il faudrait développer par priorité, si aucune considération de coût n'entraîne en ligne de compte ;
- la plus ou moins grande facilité de réalisation : ce sont les activités que l'on peut le plus facilement développer, indépendamment de l'intérêt qu'elles présentent par rapport aux objectifs du développement industriel ;

---

(1) Il est entendu que l'on pourrait alternativement introduire un système de pondération, de manière à accroître (ou diminuer) le poids de tel ou tel critère, selon diverses options stratégiques possibles.

Classement des activités industrielles  
selon leur intérêt

	Ordre de priorité (1)
Confection	)
Bonneterie	)
Fabrications métalliques	)
Pâtes et papier	) 7
Sidérurgie	)
Chrôme	)
Construction navale	)
Construction mécanique	)
Huiles essentielles, extraction	)
Textile de coton	)
Chaussures, maroquinerie	) 6
Verre	)
Huilerie	)
Imprimerie	)
Sel/Soude	)
Pharmacie	)
Engrais	)
Chimie organique	) 5
Ficellerie, sachèrie	)
Produits laitiers	)
Minoterie	)
Viandes	)
Raffinerie de pétrole	)

---

(1) Ces ordres de priorité correspondent à la somme des notes attribuées sur chacun des critères.

Tannerie	)	
Menuiserie, ébénisterie	)	
Sucrierie	)	
Ciment	)	
Colorants	)	4
Aliments pour bétail	)	
Quincaillerie	)	
Construction électrique	)	
Produits en caoutchouc	)	
Produits en plastique	)	
Transformation des céréales	)	
Conserves	)	
Construction et réparation auto.	)	
Corps gras	)	3
Chimie minérale	)	
Savons et produits de toilette	)	
Produits rouges	)	
Autres mat. de construction	)	
Peinture	)	2
Cycles	)	
Allumettes	)	
Scierie	)	1
Féculerie	)	
Brasserie	)	
Tabac	)	
Chaussures en plastique	)	-1

Classement des activités  
selon les facilités de développement

Confection	8	Pâtes et papier	- 4
		Sidérurgie	- 4
Conserves	5	Verre	- 4
Huiles essentielles	5	Construction électrique	- 4
Savons, pr. de toilette	5	Construction mécanique	- 4
		Chimie minérale	- 4
Imprimerie	4		
Allumettes	4		
Aliments pour bétail	4	Raffinerie de pétrole	- 5
Scierie	4	Pharmacie	- 5
		Engrais	- 5
Menuiserie, ébenisterie	3		
Produits rouges	3		
Tannerie	3	Chrome	- 6
Chaussures, maroquinerie	3	Colorants	- 6
Textile coton	3	Chimie organique	- 6
Produits plastiques	3	Produits en caoutchouc	- 6
Viandes	2		
Transformations des cér.	2	Construction et rép. auto	- 9
Tabac	2		
Cycles	2		
Quincaillerie	2		
Bonneterie	1		
Autres mat. de construc.	1		
Sucrierie	1		
Ficellerie, corderie	1		
Produits laitiers	1		
Peintures	1		

Huilerie	- 1
Fabrication métallique	- 1
Chaussures plastiques	- 2
Minoterie	- 3
Sel/soude	- 3
Construction navale	- 3
Corps gras	- 3
Féculerie	- 3
Brasserie	- 3
Ciment	- 3

#### 4.3.3. Les champs d'activité privilégiés de la PMI.

Pour chacune des activités a été explorée la possibilité plus ou moins grande de développer des PMI : il s'agit en effet de préciser, du point de vue organisationnel, les champs d'activité privilégiés des petites unités de production.

Champs d'activité privilégiés de la PMI :

Filière textile : confection, bonneterie

Filière IAA : produits laitiers

minoterie

transformation des céréales

conserves

tabacs

viande

Filière travail des métaux : construction métallique  
construction électrique  
quincaillerie  
réparation automobile  
cycles

Filière chimie : huiles essentielles  
produits en plastique  
savon, produits de toilette

Filière matériaux de construction : produits rouges  
autres matériaux de constr.

Filière bois : imprimerie, édition  
menuiserie ébénisterie  
scierie

Filière cuirs et peaux : chaussures et maroquinerie

#### 4.3.4. Quelques orientations de priorité par filière.

Les résultats sont ici repris filière par filière : ceci permet de dégager un certain nombre de premières orientations prioritaires.

Cette section intermédiaire n'a d'autre objet que de préciser quelque peu les priorités établies en les rattachant aux analyses de la 2ème partie.



A) La filière des industries textiles.

-----

Composantes	Intérêts	Facilité de développement	PMI
Confection	7	8	X
Bonneterie	7	1	X
Textile cotonnier	6	3	
Ficellerie, sacherie	5	1	

La filière textile apparaît bien comme la filière organisée de l'industrie malgache. Les scores obtenus au niveau de l'intérêt montre sa place centrale dans le développement industriel. Les scores en matière de facilités de développement montre que les difficultés sont limités.

Dans pratiquement toutes les activités, les possibilités amont (matières premières notamment) existent, sauf sans la bonneterie où se pose un problème d'approvisionnement en fil de qualité. Les possibilités industrielles existent soit du fait du tissu existant (grandes entreprises, moyennes entreprises déjà anciennes) et de la capacité à créer des unités (petites et moyennes) dans la confection - habillement et la bonneterie. Les besoins en devises sont limités, et même sont réduits à presque rien en confection.

Les techniques à employer sont connues et maîtrisées, sauf peut être dans la bonneterie, où les métiers sont d'un type mal connu à Madagascar.

En matière de formation de la main d'oeuvre, l'ancienneté du dispositif industriel et des centres de formation créés par les principales entreprises sont une garantie pour assurer le niveau technique des personnels.

En conclusion, la filière textile peut faire l'objet d'actions de développement immédiates, centrées sur la valorisation des produits. La confection-habillement et la bonneterie apparaissent comme particulièrement favorable à la création de PMI.

B) La filière des industries agro alimentaires

-----

Composantes	Intérêt	Facilités de développement.	P.M.I
Huileries	6	- 1	x
Produits laitiers	5	1	x
Viandes	5	2	x
Minoterie	5	- 3	x
Aliments pour bétail	4	4	
Sucrierie	4	1	
Conserverie	3	5	x
Transformation des céréales	3	2	x
Corps gras	3	- 3	
Féculerie	1	- 3	
Brasserie	1	- 3	
Tabacs	- 1	2	x

Dans toutes leurs activités, les industries agro-alimentaires présentent un intérêt marqué pour l'économie malgache (à l'exception du tabac). Cet intérêt tient à leur caractère prioritaire pour la satisfaction des besoins, particulièrement fort pour l'huilerie, les produits laitiers et la minoterie. Il tient également à la capacité de substitution aux importations de ces industries, tandis que la capacité à l'exportation est plus limitée, sauf pour la viande, le sucre, et à plus long terme pour la conserverie.

Très dépendantes par définition de la production agricole, ces industries rencontrent des problèmes en amont, liés à la collecte et à l'acheminement des produits vers les centres de transformation. Les relations industrielles avec l'aval restent limitées (il s'agit dans la plupart des cas de produits finis) sauf pour quelques activités dont les produits entrent comme matière première d'autres industries alimentaires (minoterie) ou dans les activités agricoles (provenderie).

Les facilités de développement sont plus variables, les besoins en investissements sont relativement faibles, de même que les besoins en devises, à l'exception des unités qui demandent une relativement forte concentration de capital (minoterie, sucrerie). Les technologies sont soit relativement simples, soit déjà maîtrisées et la formation du personnel ne pose pas de problèmes spécifiques. Un obstacle majeur au développement de certaines activités est l'approvisionnement en matières premières (dans l'huilerie, la minoterie, la brasserie notamment).

Deux activités apparaissent au premier rang des priorités, compte tenu de leur intérêt et de la facilité relative de leur développement : la viande et les produits laitiers. Dans le premier cas, une réhabilitation des abattoirs et une organisation des acheminements devraient permettre de satisfaire aux besoins alimentaires et de restaurer une capacité d'exportation.

Presque toutes les industries agro-alimentaires figurent relativement haut dans l'ordre des priorités : toutes demandent avant de se développer pleinement que la capacité de production agricole soit restaurée.

C) La filière travail des métaux  
-----

Composants	Intérêt	Facilité de	P.M.I.
Construction métallique	7	-1	x
Chrome	7	-6	
Sidérurgie	7	-4	
Construction navale	7	-3	
Construction mécanique	7	-4	
Quincaillerie	4	+2	x
Construction électrique	4	-4	x
Const.et réparation automobile	3	-9	x
Cycles	1	+2	x

Ces données montrent clairement que, compte tenu de l'extrême dépendance extérieure en matière de biens d'équipements, le développement de certaines composantes de la filière du travail des métaux constitue une priorité importante. Sur les huit activités figurant en premier ordre de priorité, cinq relèvent de cette filière.

Par contre, les difficultés de réalisation sont importantes à très importantes.

Il paraît donc indispensable de préparer progressivement l'entrée dans le secteur des biens d'équipement, étant entendu que les développements plus importants ne seront possibles qu'au terme d'un relativement long processus de montée en puissance. Il n'en est plus que plus important de programmer un cadre cohérent de développement des diverses composantes de la filière.

L'attaque de la dépendance suppose que l'on s'interroge en parallèle d'une part sur l'amont de la filière (chrome, sidérurgie) et d'autre part à la fois aux constructions métalliques, plus aisément accessibles, et à un embryon de construction mécanique, centré autour du machinisme agricole.

D) La filière des industries chimiques

-----

Composants	Intérêt	Facilités dé dév.	P.M.I.
Huiles essentielles	6	5	*
Sel et soude	5	- 3	
Pharmacie	5	- 5	
Engrais	5	- 5	
Chimie organique	5	- 6	
Raffinerie	5	- 6	
Colorants	4	- 6	
Produits en caoutchouc	4	- 6	
Produits en plastique	4	+ 3	*
Corps gras	3	- 3	
Chimie minérale	3	- 4	
Savons, produits de beauté	3	5	*
Peintures	2	1	
Allumettes	1	4	

La filière Chimie présente un intérêt majeur pour le développement de l'économie malgache. Cet intérêt relève d'une logique de substitution progressive aux importations d'une part et d'une intégration plus poussée de l'industrie malgache, vers des activités intermédiaires.

Il faut cependant souligner que les difficultés de développement de cette filière ne sont pas négligeables, notamment pour les besoins en investissements. De plus, la plupart des éléments de la filière appellent des transferts de technologie, et un effort soutenu de formation du personnel.

Notons enfin, qu'une partie des branches de la filière peut s'intégrer - de la raffinerie aux produits en plastique - de façon à organiser relativement rapidement le tissu industriel à ce niveau.

Compte tenu de l'importance de ce secteur sur le plan des consommations intermédiaires, il est vital de démarrer assez rapidement les principaux axes de son développement : sel et soude, raffinerie, engrais , chimie organique et pharmacie.

E) La filière des industries cuirs et peaux

Composants	Intérêt	Facilité de Dévelop.	P.M.I.
Chaussures et maroquinerie	6	3	*
Tannerie	4	3	
Chaussures plastiques	- 1	- 2	

La filière Cuirs et peaux est une de celles qui peut être le plus facilement organisée à Madagascar: l'élevage important fournit un potentiel de peaux suffisant pour assurer l'activité, l'approvisionnement du marché intérieur et l'exportation.

L'intérêt du développement est marqué, et les facilités de développement certaines. Cet intérêt tient à la capacité exportatrice, à l'intégration amont et aval de la filière cuir. Aucune difficulté particulière n'apparaît du point de vue des facilités de développement, l'outil industriel est déjà largement en place, même si son utilisation est déficiente.

Le cas des chaussures plastiques est à part. Il correspond à une consommation demandée (pour des raisons de prix relatifs notamment) mais qui s'effectue aux prix du renforcement de la dépendance extérieure.

Les priorités de développement mettent le secteur de la chaussure et de la maroquinerie avant celui de la tannerie. L'intérêt et les possibilités le justifient, de même que l'existence d'une capacité de production. Un autre avantage déterminant du secteur est sa souplesse organisationnelle : la maroquinerie comme la cordonnerie peuvent être assurées grâce à des unités artisanales ou semi-industrielles. Leur problème essentiel est celui de la régularité de la production et du suivi de la qualité. Deux exigences qui demandent un effort dans la nature des intrants, dans l'entretien des équipements, simples du point de vue technique, et dans la formation de la main d'oeuvre et des producteurs. A ces conditions, le secteur chaussures et maroquinerie peut dégager rapidement des surplus et ouvrir de nouveaux débouchés extérieurs en produits transformés.

Le développement de la tannerie n'apparaît que dans un deuxième ordre de priorité. Sa mise en activité demande l'organisation préalable de l'acheminement des boeufs vers les abattoirs et celle de la collecte des peaux et de leur conservation.

Mais aussi, cette activité demande de repenser le développement industriel précédemment conçu. Les grandes unités non intégrées à leur environnement socio-économique sont dans l'incapacité de fonctionner. Des tanneries de taille moyenne plus proches des abattoirs, seraient sans doute mieux à même d'assurer une production régulière pour un débouché dispersé (maroquinerie). L'exportation des peaux pouvant être assurée par une société commerciale ou un organisme fédérateur de la tannerie. En d'autres termes, l'outil industriel actuel (au moins pour les tanneries sans activité) demande à être réaffecté en fonction d'une autre logique de développement du secteur.



F) La filière des industries de matériaux de construction

-----

Composants	Intérêt	Facilités de Dévelop.	P.M.I.
Verre	6	- 4	
Ciments	4	- 3	
Produits rouges	3	3	*
Autres matériaux de construction	3	1	*

Cette filière représente un intérêt évident pour le développement de l'industrie malgache, en ce qu'elle constitue d'une part une priorité pour la satisfaction des besoins, et d'autre part le passage obligé par lequel transite une partie des B.T.P. Elle détient de ce point de vue une place stratégique.

Les difficultés de développement de la filière - au niveau du verre et des ciments - tiennent surtout aux exigences en termes de capitaux, de transferts de technologie et, dans une mesure moindre, de formation. Comme une partie des équipements existe déjà dans la filière, il est souhaitable d'envisager assez rapidement son développement, d'autant qu'elle renferme une capacité à dégager des surplus non négligeables.

Les produits rouges et les autres matériaux de construction ne présentent pas le même intérêt stratégique que le verre ou le ciment, mais offrent par contre une facilité de développement plus grande. L'existence d'importantes capacités artisanales - notamment en briquetterie, fait qu'il n'y a pas d'urgence particulière à enclencher un processus de croissance industrielle.

G) La filière des industries de transformation du bois

---

Composants	Intérêt	Facilités de développement	P.M.I.
Pâte et papier	7	- 4	
Imprimerie et édition	5	4	*
Menuiserie et ébénisterie	4	3	*
Scieries	1	4	*

Cette filière se caractérise d'abord par une activité, celle de l'imprimerie-édition, qui offre l'intérêt d'être déjà fortement organisée d'une part, et de générer des surplus d'autre part ; elle peut donc jouer un rôle important dans l'immédiat.

La branche pâte et papier comporte quant à elle un intérêt maximum, en ce qu'elle se situe à une charnière de la filière, mais demeure par contre exigeante sur le plan des capitaux indispensables à la poursuite de son développement. Celui-ci implique la création d'une unité de pâte chimique, et l'adjonction d'une sacherie grande contenance. Vis à vis de l'emballage, cette activité occupe une place centrale, qui ne doit pas être négligée au niveau des consommations intermédiaires des autres branches.

Les scieries, menuiseries et ébénisteries sont quant à elles relativement faciles à créer, tant sur le plan des capitaux à apporter que sur celui des technologies employées. Leur intérêt limité, sauf pour l'exportation en menuiserie et ébénisterie de qualité, ne conduit pas à placer ces activités parmi les priorités à retenir dans l'immédiat.

#### 4.3.5. Un modèle de croissance

La cinquième étape de la démarche consiste à insérer ces activités dans un modèle de croissance. Le principe en est assez simple : il s'agit de développer les activités selon l'ordre de priorité établi, mais en les étalant dans le temps compte tenu des durées plus ou moins grandes de réalisation.

Pour simplifier l'exposé, le système industriel a été réparti en trois catégories approximativement d'égale(1) importance :

1ère catégorie (I) : Il s'agit des activités qui sont prioritaires et qui peuvent être développées aisément, ce qui veut dire assez rapidement et à faible coût. Il s'agit encore, pour l'essentiel, de biens de consommation.

2ème catégorie (II) : à la fois certaines activités prioritaires mais plus difficiles à réaliser, parce que plus onéreuses (filiale métallique et chimie, c'est à dire des productions de biens intermédiaires, et un début de construction mécanique) et d'un certain nombre d'activités plus diverses.

3ème catégorie (III) : il s'agit de l'ensemble des activités restantes susceptibles de remplir le tableau d'échanges interindustriels.

Compte tenu de cette catégorisation des activités, on trouvera dans le tableau et graphique joints, les principales données du scénario retenu :

1. dans la première phase (1985-1990), dite de transition, dans laquelle le PIB et le PIB industriel (en volume) sont supposés croi-

---

(1) Ce calcul comporte une part d'approximation, du fait d'une part de la difficulté à déterminer avec tant soit peu de précision l'importance relative (en 1985) de chacune des 49 activités et d'autre part que sont concernées des activités qui sont totalement ou presque totalement inexistantes (en 1985).

## PRIORITES DANS LE DEVELOPPEMENT DES ACTIVITES INDUSTRIELLES

1985

1990

1995

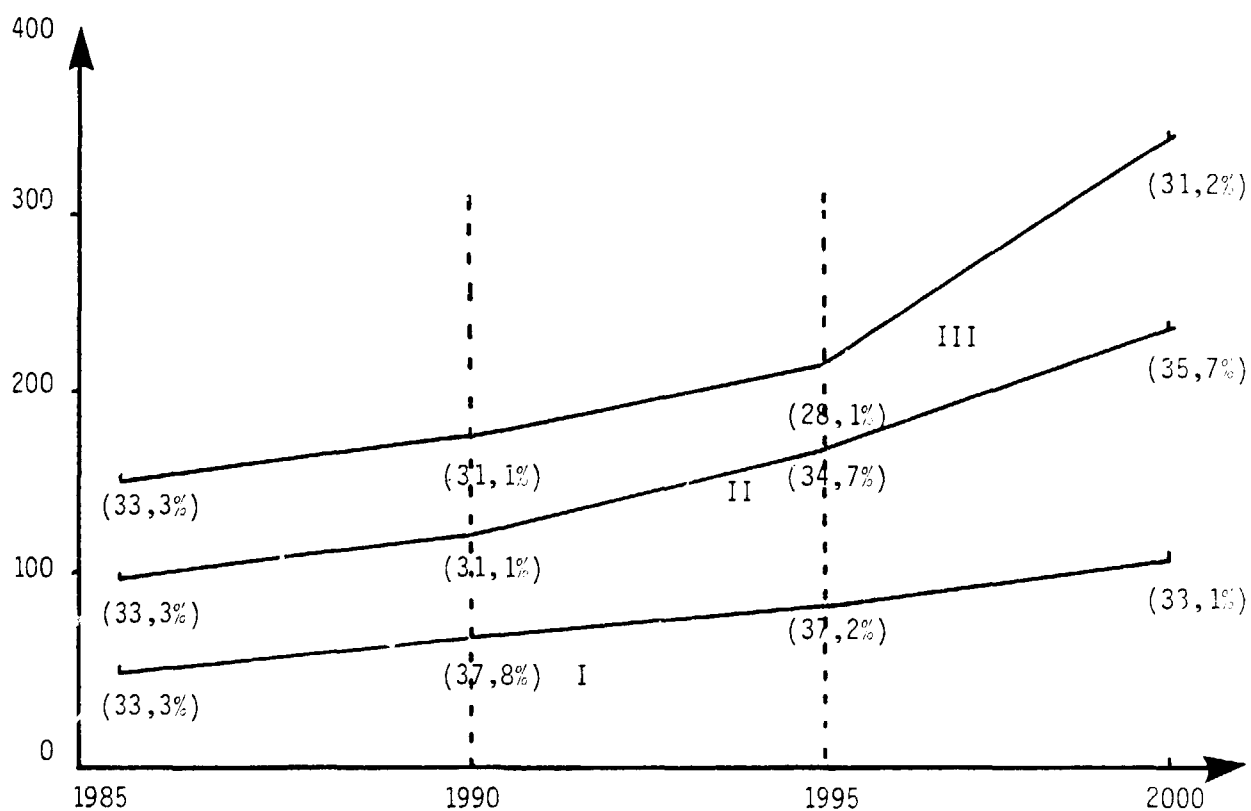
2000

- Confection
- Textile de coton
- Huiles essentielles
- Bonneterie
- Chaussures, maroquinerie
- Imprimerie, édition
- Viandes
- Ficellerie, sacherie textile
- Produits laitiers

- Constructions métalliques
- Huileries
- Construction navale
- Pâtes et papiers
- Sidérurgie
- Construction mécanique
- Verre
- Sel et Soude
- Minoterie
- Tannerie
- Menuiserie, ébénisterie
- Sucrierie
- Aliment pour bétail
- Quincaillerie
- Produits en plastique
- Chrome et ferro-chrome
- Pharmacie
- Engrais
- Raffinerie
- Ciment
- Chimie organique

- Constructions électriques
- Transformation des céréales
- Conserveries
- Savons et produits de toilette
- Produits rouges (construction)
- Autres matériaux de construction
- Colorants
- Produits en caoutchouc
- Corps gras
- Chimie minérale
- Peinture
- Allumettes
- Scierie
- Cycles
- Brasserie
- Féculerie
- Tabac
- Chaussures en plastique
- Construction automobile

EVOLUTION DU PIB INDUSTRIEL



	1985		1990		1995		2000	
PIB industriel (en volume) taux de croissance	156	3 %	181	6 %	242	8 %	356	
1ère catégorie (I) taux de croissance	52 (33,3%)	5,6%	68,5 (37,8%)	5,6%	90 (37,2%)	5,6%	118 (33,1%)	
2ème catégorie (II) taux de croissance	52 (33,3%)	1,5%	56 (31,1%)	8,6%	84 (34,7%)	8,5%	127 (35,7%)	
3ème catégorie (III) taux de croissance	52 (33,3%)	1,5%	56 (31,1%)	4 %	68 (28,1%)	10,5%	111 (31,2%)	

Légende : - Les données relatives au PIB industriel en volume (prix constants de 1983) et à ses composants sont en milliards de Fmg

- Les pourcentages entre parenthèses indiquent la part de chaque catégorie dans le total.

tre au taux annuel de 3%, les structures industrielles subissent un certain nombre d'inflexions, dans la mesure où l'on force le développement de la catégorie I, qui croît au rythme de 5,6%/an tandis que le développement des autres activités industrielles, dû au seul fait des réhabilitations (1), se fait au rythme de 1,5 % par an ;

On le voit, les activités privilégiées sont pour l'essentiel, en dehors de quelques activités qui sont déjà développées (Textile de coton, huiles essentielles, imprimerie) des activités de production de biens de consommation assez légères.

Conformément à l'idée de la période de transition, il s'agit donc de donner la priorité à des activités relativement faciles à développer, tandis que parallèlement se rétablissent les capacités de production des industries existantes.

2. Dans la 2ème phase (1990-1995), le taux de croissance est sensiblement relevé à 6 %. Il s'agit, au delà de la phase de transition, d'assurer en plus du taux de croissance démographique, une croissance significative du PIB (industriel) par tête (de l'ordre de 3 à 3,5% par an).

Dans cette deuxième phase, les conditions de développement sont supposées, dans une large mesure, réunies et les capacités de financement rétablies. Un effort substantiel est fait en vue de développer la catégorie II, qui représente un ensemble d'enjeux considérables dans une perspective à long terme : il s'agit là de jeter quelques unes des bases devant permettre à terme une réduction significative de la dépendance extérieure.

On le voit, cette seconde phase, comporte parmi les développements prioritaires : en dehors de la part des industries agricoles et alimentaires, toute une série de productions de biens intermédiaires

---

(1) On suppose que toutes les capacités antérieures se seront pas automatiquement renabilitées et qu'une sélection sera faite en fonction des critères retenus dans la stratégie industrielle.

(des industries dites de base) et un début de production de biens d'équipement. Il faut souligner en particulier le développement de l'ensemble de la filière métallique ainsi que des industries chimiques.

Cette deuxième phase implique, en termes de mobilisation de ressources, des efforts très considérables. Cela signifie pratiquement que non seulement les surplus générés dans l'industrie y soient réinvestis, mais en outre que des surplus générés ailleurs soient également mobilisés à cet effet (entre autre par le biais de la déformation des prix relatifs).

Parallèlement, la croissance de la catégorie I se poursuit au même rythme qu'auparavant, tandis que progressivement s'accélère la croissance de la dernière catégorie.

3. Dans la troisième phase (1995-2000), les taux de croissance du PIB sont encore relevés : ceci suppose que les efforts réalisés dans la deuxième phase aient rendu possibles des créations autonomes de surplus et des effets d'entraînement, et par là le démarrage d'un authentique processus d'accumulation.

Dans cette troisième phase, les deux premières catégories d'activités sont censées poursuivre et consolider leur croissance ; dans le même temps, par le développement de la troisième catégorie d'activités, le système industriel est amené à se diversifier et à se densifier considérablement.

Compte tenu de ces diverses phases, on peut voir que la structure industrielle se déforme, successivement au profit de :

- la catégorie I , dans la 1ère phase :elle passe de 33,3 à 37,8 %
- la catégorie II , dans la 2ème phase :elle passe de 31,1 à 34,7 %
- la catégorie III, dans la 3ème phase :elle passe de 28,1 à 31,2 %

#### 4.3.6. Les conditions du développement des activités prioritaires

Dans cette dernière étape, l'analyse a consisté à reprendre, activité par activité (du moins les activités prioritaires, des catégories I et II), les conditions de développement de la troisième partie et d'explicitier les modalités spécifiques de réalisation de ces conditions.

Le tableau suivant résume les indications utiles à cet égard. Il faut cependant insister sur le fait que n'ont été indiquées que les conditions qui paraissent vraiment spécifiques. Au contraire, les conditions du développement industriel qui sont communes à toutes les activités - et qui sont d'ailleurs souvent, de ce fait même, les plus importantes - n'ont pas été reportées dans ce tableau. On ne saurait trop insister sur la nécessité de ne pas interpréter ce tableau dans un sens limitatif et donc de se reporter à l'ensemble des conditions définies dans la troisième partie.

Par exemple, l'insistance mise sur la nécessité des règles du jeu claires et stables comme de degrés de liberté supplémentaires pour les opérateurs vaut pour toutes les activités industrielles et n'est donc pas reprise dans ce tableau.



ACTIVITES	GESTION DES ENTREPRISES	RELATIONS AVEC L'ENVIRONNEMENT
Confection Bonneterie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- concevoir des produits adaptés aux marchés locaux et d'exportations ;</li> <li>- contrôle de qualité de produits</li> <li>- création et aspect mode des produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gérer les relations avec les industries textiles (approvisionnement, prix)</li> <li>- favoriser la création de PMI</li> <li>- organiser la commercialisation et l'exportation</li> </ul>
Textile de coton	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réhabilitation financière de la SU'ATEX</li> <li>- organisation technique : favoriser les stades de prépararion</li> <li>- assurer la qualité des fils et des tissus</li> <li>- développer les capacités de formation professionnelle, avec extension à d'autres activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion du système des prix (prix coton graine et problème des prix coton fibre)</li> <li>- assurer une collecte et un stockage des cotons</li> <li>- développer les capacités de maintenance</li> </ul>
Huiles essentielles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pas de problèmes spécifiques</li> <li>- qualité et image de marque des huiles malgache</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation de la collecte et approvisionnement</li> </ul>
Chaussures Maroquinerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aide à la gestion des PMI et entreprises artisanales de la maroquinerie</li> <li>- maîtrise technique des outils</li> <li>- apprentissage des métiers</li> <li>- qualité des produits (découpe, assemblage), notamment vers l'exportation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- structuration de la filière et organisation des échanges intra-filière</li> <li>- développement des PMI</li> <li>- assurer l'approvisionnement en intrants de qualité (fils retors, aiguilles, etc ...)</li> </ul>

ACTIVITES	RELATIONS AVEC L'ETAT	RELATIONS EXTERIEURES
<p>Confection Bonneterie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valorisation de l'aval de la filière textile :</li> <li>- favoriser la concurrence d'entreprises suffisamment nombreuses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- privilégier le coton au détriment des produits synthétiques</li> <li>- protection douanière provisoire (courte durée)</li> <li>- favoriser la coopération technique et sur les gammes de produits avec les entreprises européennes</li> </ul>
<p>Textile de coton</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cohérence agriculture - industrie et l'arbitrage marché local - marché d'exportation</li> <li>- nécessité d'une stratégie du partenaire - Etat dans les entreprises</li> <li>- gestion des différentiels de prix à l'intérieur de la filière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- appropriation de la fonction d'exportation</li> <li>- contrôler la coopération avec les entreprises extérieures</li> <li>- pas de justification à des mesures de protection</li> </ul>
<p>Huiles essentielles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- arbitrage entre quotas destinés à l'exportation et les quotas pour les entreprises locales</li> <li>- valorisation des exportations en produits transformés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- développer les circuits d'exportation</li> </ul>
<p>Chaussures Maroquinerie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valorisation de la filière produits de l'élevage</li> <li>- préférence pour les matières premières locales</li> <li>- veiller à la cohérence du système des prix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- développer les circuits d'exportation</li> <li>- développer la coopération technologique et industrielle avec des PMI</li> </ul>

ACTIVITES	GESTION DES ENTREPRISES	RELATIONS AVEC L'ENVIRONNEMENT
Imprimerie édition	<ul style="list-style-type: none"> <li>- accent sur la qualité des produits</li> <li>- formation professionnelle</li> <li>- rationaliser les choix technologiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- renforcement de la fonction transversale</li> <li>- mise en place d'un réseau de PMI (organisation professionnelle, normes ...)</li> </ul>
Viandes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- exigences spécifiques en matière de gestion (sélection, stockage, sous-produits ...)</li> <li>- qualité des produits (hygiène, qualités ...)</li> <li>- réhabilitation nécessaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation de la collecte/ approvisionnement (quantité, qualité, continuité ...)</li> <li>- limiter les déperditions liées aux transports</li> <li>- organisation nécessaire de la filière "produits de l'élevage".</li> </ul>
Ficellerie sacherie, corderie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dynamisation de la gestion</li> <li>- qualité des produits (sortir de l'image de produits inférieurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion et investissements en amont (rendements, prix ...)</li> <li>- organisation de la filière (collecte, approvisionnement, valorisation en aval ...)</li> <li>- assurer fonction transversale (emballage)</li> </ul>
Produits laitiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pas de problèmes spécifiques de gestion</li> <li>- maîtrise des techniques fromagères</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cf. gestion de l'élevage en amont</li> <li>- collecte : exigences spécifiques</li> <li>- régler les problèmes de conditionnement</li> <li>- promotion de PMI</li> </ul>
Construction métalliques et quincaillerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation de la production (séries de fabrication)</li> <li>- économiser le capital (utilisation des équipements, maintenance ...)</li> <li>- formation professionnelle adaptée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- récupération</li> <li>- organisation de la filière : amont : perspectives d'intégration en amont aval : organisation des débouchés</li> <li>- promouvoir réseau de PMI</li> </ul>
Huileries	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation et gestion de la production (technique, qualité ...)</li> <li>- choix technologiques adaptés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion agricole (investissement, encadrement, prix ...)</li> <li>- procédures garantissant la valorisation</li> <li>- organisation de la collecte/ approvisionnement</li> </ul>
Construction navale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- redéfinir fonction industrielle avant réhabilitation</li> <li>- qualité des produits : conception, image de marque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perspectives d'intégration dans la filière métallique</li> <li>- valorisation des capacités techniques</li> </ul>

ACTIVITES	RELATIONS AVEC L'ETAT	RELATIONS EXTERIEURES
Imprimerie/ Edition	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cohérence de la politique des prix avec les options</li> <li>- politique d'ensemble de l'impression (presse, livre scolaire, diffusion)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réduire la dépendance (intranç) -</li> <li>- modalités spécifiques de substitution à l'importation (accords de coopération)</li> </ul>
Viandes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cadre de cohérence et gestion stratégique de la filière (y compris gestion de l'élevage)</li> <li>- politiques des prix : réglementation des fonctions et marges des intermédiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maîtrise de la fonction d'exportation : image de marque, circuits de distribution, valorisation</li> <li>- accords de coopération pour la maîtrise de la chaîne du froid</li> </ul>
Ficellerie corderie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cohérence agriculture/ transformation/ exportation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- substitution à certaines importations, mais surtout restauration de capacité d'exportation</li> </ul>
Produits laitiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cadre de cohérence pour la filière élevage et produits de l'élevage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- substitution systématique aux importations</li> <li>- accords de coopération</li> </ul>
Construction métallique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conditions de développement de la maintenance et de la filière métallique</li> <li>- systèmes de prix : arbitrages entre options</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réduire la dépendance : réserver les produits métalliques aux usages spécifiques</li> <li>- substitution à l'importation : organisation systématique</li> <li>- protection sélective</li> </ul>
Huileries	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cohérence : offre agricole, transformation, besoins</li> <li>- gestion stratégique de la filière</li> <li>- rationalisation des systèmes de prix (compte tenu des élasticités croisées de l'offre et de la demande)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imposer substitution aux importations</li> <li>- protection transitoire</li> <li>- accords de coopération</li> </ul>
Construction navale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cohérence : transports par cabotage</li> <li>- cohérence avec développement d'autres activités (maintenance, ébénisterie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réappropriation fonction d'exportation (réparation)</li> <li>- accords de coopération</li> </ul>

ACTIVITES	GESTION DES ENTREPRISES	RELATIONS AVEC L'ENVIRONNEMENT
Pâtes et papiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nécessité d'assurer une gestion optimale du capital et des capacités</li> <li>- efforts importants en matière de qualité des produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion forestière en amont</li> <li>- organisation de la valorisation des ressources domestiques</li> <li>- problèmes de collecte et transports</li> </ul>
Sidérurgie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- problème de choix technologiques (mini-sidérurgie) et d'économie de capital (éviter tout surdimensionnement) et, de gammes de produits</li> <li>- formation et maîtrise technologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conditions de valorisation des ressources domestiques en minerais de fer et chrome</li> <li>- optimisation de la localisation (intrants, transport)</li> </ul>
Construction mécanique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- choix des gammes de produits</li> <li>- organisation des processus d'apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- problèmes d'organisation de la filière (approvisionnement transformation spécialisée, débouchés)</li> <li>- promotion nécessaire des PMI</li> </ul>
Verre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- apprentissage de la maîtrise technologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- développement de la fonction transversale (emballages)</li> </ul>
Sel et Soude	<ul style="list-style-type: none"> <li>- transfert et maîtrise technologique</li> <li>- formation professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation progressive d'une filière (de compétence) chimique (de base)</li> <li>- valorisation systématique des ressources domestiques (sel)</li> </ul>
Minoterie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- choix technologiques adaptés</li> <li>- adaptation des produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion agricole en amont et collecte</li> <li>- structuration et organisation de la filière (de l'agriculture aux produits transformés)</li> <li>- promotion des PMI</li> </ul>
Tannerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation plus performante de la production</li> <li>- gestion des matières premières</li> <li>- choix technologiques et organisationnels adaptés</li> <li>- qualité des produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- collecte - approvisionnement en peaux</li> <li>- Cf. Gestion de l'élevage</li> <li>- Cf. organisation de la filière produits de l'élevage</li> <li>- valorisation systématique des ressources domestiques</li> </ul>

ACTIVITES	RELATIONS AVEC L'ETAT	RELATIONS EXTERIEURES
Pâtes et Papier	<ul style="list-style-type: none"><li>- cohérence ressources forestière, besoins domestiques</li><li>- gestion stratégique de la filière (par opposition à projets particuliers, p. ex. pâte)</li><li>- conditions de rentabilité, d'efficacité et d'accumulation de l'industrie papetière</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- réduction de la dépendance en pâte : substitution à l'importation</li><li>- protection sélective</li><li>- coopération technologique exploitation d'autres essences</li></ul>
Sidérurgie	<ul style="list-style-type: none"><li>- mise en place des conditions de développement de l'ensemble de la filière métallique</li><li>- organisation de la filière et garanties du fonctionnement (prix, débouchés, transports...)</li><li>- avantages fiscaux</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- réduction des dépendances : perspectives à terme seulement</li><li>- organiser systématiquement la substitution à l'importation, y compris par la protection</li></ul>
Construction mécanique	<ul style="list-style-type: none"><li>- entrée sélective : machinisme agricole, complexité technologique</li><li>- liaison filière métallique, maintenance</li><li>- débouché en agriculture</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- organisation subtile et progressive des substitution à l'importation</li><li>- protection nécessaire</li><li>- accords de coopération nécessaires</li></ul>
Verre	<ul style="list-style-type: none"><li>- perspective en matière de logement et emballage</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- règles de substitution à l'importation</li><li>- protection transitoire</li></ul>
Sel et Soude	<ul style="list-style-type: none"><li>- mise en place des conditions de développement de la chimie de base (recherche, formation ...)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- substitution à l'importation des produits intermédiaires</li><li>- protection transitoire</li><li>- accords de coopération technologique</li></ul>
Minoterie	<ul style="list-style-type: none"><li>- modes de consommation et équilibre Offre-Demande</li><li>- régularité d'approvisionnement</li><li>- prix relatifs et différentiels des prix</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- organisation volontaire de la substitution, à l'importation</li><li>- protection au moins transitoire</li></ul>
Tannerie	<ul style="list-style-type: none"><li>- cadre de cohérence et conditions de développement de la filière élevage et produits de l'élevage</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- restauration d'une réelle capacité d'exportation</li></ul>

ACTIVITES	GESTION DES ENTREPRISES	RELATIONS AVEC L'ENVIRONNEMENT
Menuiserie / Ebénisterie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conception et qualité des produits</li> <li>- formation professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- collecte, transport, conservation des bois : organisation de la filière bois</li> <li>- valorisation systématique des ressources domestiques</li> <li>- encadrement de PMI</li> </ul>
Sucrierie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renouvellement - réhabilitation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion agricole en amont : rendements (espèces, intrants...)</li> </ul>
Aliments pour bétail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pas d'exigences spécifiques</li> <li>- diversification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- intersection des filières céréales et viandes : double exigence d'organisation</li> </ul>
Produits en plastique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pas d'exigences spécifiques</li> <li>- gammes de produits et séries de fabrication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perspective de liaison (intégration) avec la chimie du plastique</li> <li>- promotion de PMI</li> </ul>
Chrome et Ferro-chrome	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Choix et maîtrise technologique</li> <li>- organisation efficiente de la production</li> <li>- formation professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valorisation des ressources domestiques</li> <li>- organisation de la filière métallique</li> </ul>
Pharmacie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Choix des gammes de produits</li> <li>- formation scientifique et professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recherche</li> <li>- valorisation des produits naturels</li> </ul>
Engrais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- évaluation des besoins</li> <li>- apprentissage technologique</li> <li>- formation scientifique et professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- structuration de la chimie de base</li> <li>- valorisation des ressources naturelles</li> </ul>
Raffinerie de pétrole	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maîtrise technologique</li> <li>- assurer utilisation des capacités</li> <li>- optimisation des gammes de produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation de la filière pétro-chimique</li> </ul>
Ciment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maîtrise technologique</li> <li>- économie de capital : utilisation des capacités</li> <li>- formation professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- approvisionnement/transports : intrants</li> <li>- valorisation des ressources domestiques</li> </ul>
Chimie organique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maîtrise technologique</li> <li>- identification prioritaire des lignes de développement</li> <li>- formation scientifique et professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation de la filière</li> </ul>

ACTIVITES	RELATIONS AVEC L'ETAT	RELATIONS EXTERIEURES
Menuiserie ébénisterie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion forestière et valorisation de la ressource bois</li> <li>- perspectives à long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- création d'une capacité exportatrice</li> <li>- accords de coopération/ sous-traitance</li> </ul>
Sucrierie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cohérence de la gestion agricole avec exigences de l'exportation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- renforcer capacité d'exportation et valorisation à l'exportation</li> </ul>
Aliments pour bétail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stade de développement de l'élevage intensif (liaison viandes à lait)</li> <li>- cohérence de la gestion des prix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- peu de relations extérieures</li> </ul>
Produits en plastique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- modes de consommation</li> <li>- conditionnés par la production des matières plastiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation de la substitution à l'importation</li> </ul>
Chrome et Ferro-Chrome	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion stratégique des ressources et de la filière métallique</li> <li>- liaison programmée avec développement de la sidérurgie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réduction progressive de la dépendance extérieure selon les lignes de produits</li> <li>- protection nécessaire</li> <li>- accords de coopération technologique</li> </ul>
Pharmacie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation de la filière "santé" priorités, complexité technologique</li> <li>- liaison avec les développements de la chimie</li> <li>- politique de prix : arbitrages entre exigences multiples</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réduction de la dépendance extérieure, par action sur l'offre comme sur la demande</li> <li>- protections</li> </ul>
Engrais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mises en place des conditions de l'auto-suffisance alimentaire</li> <li>- gestion des intrants agricoles selon les besoins et conditions locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation de l'indépendance programmée</li> <li>- protection nécessaire, au moins transitoire</li> <li>- accords de coopération technologiques</li> </ul>
Raffinerie de pétrole	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion stratégique de la filière pétro-chimique en fonction des options de base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réduction de la dépendance en produits intermédiaires</li> </ul>
Ciment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cohérence de la filière matériaux de construction : avec ressources domestiques, avec BTP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- substitution systématique à l'importation en jouant sur l'offre et sur la demande</li> <li>- accords de coopération</li> </ul>
Chimie organique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cf. gestion stratégique de la filière pétro-chimique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation de la réduction de la dépendance</li> <li>- protection</li> <li>- accord de coopération</li> </ul>



CONCLUSIONS

1. Le processus d'industrialisation à Madagascar s'est progressivement anémié au cours des années 1970. C'est d'une désaccumulation progressive qu'il faut parler. La stratégie des investissements "à outrance" fondée sur l'endettement extérieur, de la fin des années 1970, n'a guère bénéficié au système industriel, tandis que la crise, aussitôt déclenchée, a remis en cause les acquis antérieurs et affecté profondément les niveaux d'activité et de performance.

2. Cette évolution dans les quinze dernières années conduit nécessairement à remettre fortement en cause le modèle de développement industriel, caractérisé en particulier par un état de dépendance extrême.

3. A Madagascar, quoique l'on fasse, les mécanismes de marché fonctionnent peu (en raison du faible degré d'intégration dans l'économie marchande, de l'éloignement des marchés internationaux, des barrières que constituent les contraintes de transport...) et fonctionnent mal (en raison de la concentration et des positions de monopole, de la répartition des revenus des capacités d'offres limitées et des goulots d'étranglements...).

Dans ces conditions, la sphère de circulation tend constamment à prédominer, incitant des comportements de spéculation et de rentes.

4. Il est donc nécessaire d'organiser et de réguler le système par d'autres voies. La voie par le contrôle a montré ses limites, ses coûts et son efficacité limitée. Il s'agit par contre de mettre en place une gestion stratégique du système industriel. Tandis que l'Etat aurait pour fonction principale d'établir, en fonction des objectifs stratégiques, le cadre de cohérence et de gérer les données et contraintes globales du système, les opérateurs disposeraient, en intégrant leur action dans ces orientations générales, des degrés de liberté nécessaires à l'efficacité de cette action.

5. Le système industriel Malgache présente cependant en outre un ensemble de caractéristiques de structure et de fonctionnement, qui le rendent éminemment fragile et qui le mettent à la merci du moindre choc. En dehors de caractéristiques tenant d'une part aux conditions physiques et d'autre part au faible niveau de développement, les défauts d'organisation et de gestion sont importants, au niveau des

entreprises, au niveau des relations inter-entreprises, comme au niveau de l'Etat. Les exigences minimales d'organisation du système productif (ou des sous-systèmes productifs) ne sont pas satisfaites).

6. Madagascar ne peut, semble-t-il, espérer faire émerger un processus d'accumulation industriel, qu'à la double condition, non satisfaite dans le modèle existant:

- de s'attaquer, de manière systématique - c'est-à-dire à l'aide de procédures, règles et incitations - à un certain nombre de caractéristiques structurelles du système industriel. Il s'agit en fait d'assurer que les conditions du développement soient effectivement remplies, en particulier sur le plan organisationnel.

- de substituer à des approches par projets particuliers, déconnectés du contexte d'ensemble, une stratégie privilégiant un certain nombre de lignes de développement cohérentes

7. A tous égards donc l'action combinée et convergente de l'Etat et des opérateurs doit viser, par priorité, à structurer et organiser les diverses filières ou sous-systèmes ou du moins, par priorité, certains d'entre eux.

8. L'analyse de scénarios - construits sur des hypothèses respectivement de poursuite du modèle existant et d'exportation "à outrance" - indique assez clairement d'une part les incidences négatives, pour l'industrie s'entend, d'une stratégie centrée sur l'autosuffisance alimentaire et d'autre part les limites évidentes d'une stratégie d'exportation "à outrance", qui pénalise également l'industrie.

9. S'il en est ainsi, il faut opter pour une stratégie du type de celle qui est illustrée par le troisième scénario. Il s'agit d'une stratégie fortement centrée sur un certain nombre d'activités prioritaires, sélectionnées d'une part en fonction de l'intérêt qu'elles présentent du point de vue de la réalisation des objectifs assignés et d'autre part en fonction de la facilité (ou au contraire de la difficulté) avec laquelle elles sont susceptibles d'être développées.

10. Ce scénario comporte, dans une première phase de transition, une activation d'un certain nombre d'activités offrant à la fois un in-

térêt évident et des possibilités de réalisation assez immédiates. Il comporte, dans une deuxième phase à partir de 1990, un engagement systématique dans des activités de production de biens intermédiaires et un début d'engagement dans les biens d'équipement. Une troisième phase enfin devrait permettre, dans le cadre d'un processus d'accumulation délibérément organisé et enclenché, une consolidation et une diversification du développement industriel.

11. La mise en oeuvre d'une telle stratégie et la réalisation d'un tel scénario implique, en dehors des conditions de développement dont il a déjà été question ci-dessus, une forte mobilisation des ressources disponibles au profit des activités sélectionnées qui devrait rapidement prendre le pas sur toute autre orientation en matière d'allocation des ressources.

PROPOSITIONS POUR LA MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT  
INDUSTRIEL.

---

Ainsi présentée, la stratégie comporte tout un ensemble d'orientations. Toutes ces orientations demeurent encore assez générales.

Ces orientations concernent principalement :

- les conditions à remplir pour assurer un développement industriel effectif.
- les activités industrielles à développer de manière prioritaire.

Avant d'aller plus loin, il faut que les grandes lignes de la stratégie, ainsi définie, soient acceptées ou, à des degrés divers, modifiées, en fonction de pondérations et choix différents.

Si ces orientations générales sont acceptées, dans leurs grandes lignes, il s'agit de procéder à un ensemble de travaux d'étude et de concertation en vue d'une part de préciser le contenu de la stratégie et d'autre part de préparer sa mise en oeuvre. Il est entendu que cette stratégie comporte plusieurs composantes qui doivent être préparées en parallèle, compte tenu des cheminements prévus dans le temps et des délais de maturation nécessaires dans chaque cas. La Direction Générale du Plan devra assurer en permanence les articulations nécessaires entre ces diverses composantes de la stratégie et veiller à garantir la cohérence d'ensemble. Elle devra veiller en particulier à la cohérence entre les éléments de la stratégie industrielle et les développements prévus dans tous les autres domaines d'activité.

Il faut distinguer plusieurs plans différents en ce qui concerne la préparation de la stratégie industrielle : les études, la concertation, la mise en cohérence, la mobilisation des ressources, les investissements (infrastructure, formation...), la définition des règles et procédures.

Cinq points sont développés ci-dessous :

1. La définition de la stratégie industrielle
2. la stratégie industrielle comme cadre de référence
3. La constitution de Groupes de stratégie du développement industriel
4. L'analyse et la mise en place des conditions du développement industriel.
5. La mise au point de procédures pour l'application de la stratégie.

## 1. La définition de la stratégie industrielle

-----

Il semble indispensable que la stratégie industrielle, telle qu'intégrée dans le Plan et telle que suggérée dans ce rapport, puisse faire l'objet de travaux systématiques, visant d'une part à en préciser les diverses dimensions et d'autre part à l'adapter et la mettre à jour en continu.

Il faut à tout prix dépasser le stade actuel d'élaboration de la stratégie, de manière à ce que les orientations et dimensions de la stratégie puissent effectivement servir de cadre de référence. Il ne peut en être ainsi que si les orientations apparaissent suffisamment précises aux divers acteurs, pour qu'ils soient amenés à adapter leurs comportements et décisions en conséquence.

Par ailleurs la stratégie ne peut être figée, c'est à dire définie une fois pour toutes. La stratégie ne peut en être une que si elle est adaptée et continuellement ré-adaptée aux données du problème et aux options qui, les unes et les autres, varient nécessairement en fonction des circonstances.

Il faut donc que soit mis sur pied une structure d'élaboration (étude, concertation, mise en cohérence) de la stratégie industrielle, en tant que telle. En d'autres termes, il faut qu'existe, dans le cadre de l'administration (liaison étroite D.G.P. - M.I.E.M.), un organe responsable de la stratégie, de son élaboration et de son adaptation (un Groupe de coordination de la stratégie industrielle).

Parlant de structure d'élaboration de la stratégie, ceci recouvre plusieurs dimensions : système d'information, formation de fonctionnaires, études de filière, capacités d'expertise de sociétés d'études, modèle de formalisation et de mise en cohérence, concertation,...

Encore faut-il que cette stratégie ne demeure pas une référence purement formelle. Il faut donc que l'aspect étude ou élaboration de la stratégie soit complété par la mise en place de procédures visant à en assurer la réalisation

2. L'utilisation de la stratégie industrielle comme cadre de référence du point de vue décisionnel.

---

Une fois établie - et sans préjuger donc d'adaptations ultérieures éventuelles - il faut que cette stratégie s'impose comme cadre de référence naturel et/ou obligatoire du point de vue des décisions à prendre qui affectent la structure et le fonctionnement du système industriel.

Indépendamment de tout ce qui concerne par ailleurs la nécessité de mettre en place les conditions du développement industriel (ci-après), on pense ici en particulier (mais à titre d'exemple)

- à la sélection de projets pour les études de pré-investissement. La stratégie, c'est à dire la définition des activités prioritaires, devrait tout naturellement servir de guide pour la sélection des domaines dans lesquels de tels projets devraient faire l'objet d'études quelque peu systématiques. Il faut évidemment tenir compte à cet égard des délais de réalisation plus ou moins longs des processus d'investissement, selon les activités.

Une parenthèse ici : indépendamment des méthodologies d'évaluation des projets (type ONUDI), la stratégie industrielle doit également servir de référence, et du point de vue des critères et pondérations à prendre en compte, et du point de vue de la conception même des "contours" des projets (filière, aspects organisationnels, PMI...)

- à l'analyse et la sélection des projets de réhabilitation. La stratégie industrielle vise, dans le cadre d'un modèle d'industrialisation renouvelé, à définir les conditions et orientations possibles du développement industriel et, compte tenu de ce cadre de cohérence d'ensemble, des diverses activités industrielles.

Pour éviter que la réhabilitation ne soit que la reproduction du modèle antérieur, y compris des erreurs de conception antérieures, il faut que l'analyse des coûts-avantages de la réhabilitation soit effectuée, en situant les activités concernées par rapport aux orientations de la stratégie.



### 3. La constitution de groupes de stratégie de développement industriel

---

La stratégie industrielle implique qu'en termes de conditions et d'allocations des ressources des activités prioritaires soient successivement privilégiées et développées. Il faut pour cela que ces développements soient préparés à l'avance, c'est à dire que non seulement des études systématiques aient été réalisées en temps voulus, mais que les investissements préparatoires soient effectués, que l'organisation soit mise en place, que les conditions de réalisation soient remplies...

Tout ceci prend du temps, généralement des temps relativement longs, plus ou moins longs cependant selon le type d'activité. Il est donc nécessaire d'établir un calendrier de ces travaux préparatoires, en fonction d'une part des caractéristiques des activités à développer et d'autre part des échéances prévues pour le développement de ces activités.

Il semblerait utile de prévoir, pour chacune des activités concernées (ou du moins pour certaines d'entre elles, surtout celles qui n'existent pas encore) la constitution d'un groupe de travail, constitué des diverses parties prenantes (Plan, Ministères de tutelle, banque, entreprise...) et chargé d'une part de coordonner et d'assurer le suivi des travaux de préparation et d'autre part de spécifier les diverses décisions et mesures à prendre, pour la réalisation des objectifs de développement de l'activité concernée,

Ce groupe de stratégie de développement industriel devrait :

- définir le calendrier des travaux de préparation et vérifier le respect de ce calendrier
- décider les études nécessaires (au niveau de la branche ou filière, au niveau de projets particuliers),
- coordonner ces divers travaux,
- faire de propositions en ce qui concerne les conditions de développement spécifique,
- spécifier la stratégie dans ses dimensions concrètes : objectifs, moyens modalités (taille , organisation, localisation...)

Il devrait évidemment pouvoir s'appuyer d'une part sur les services de l'administration (informations, documents de travail, contraintes de cohérence et d'autre part sur les services de sociétés d'études.

Compte tenu du cheminement proposé dans le rapport, les groupes suivants pourraient être constitués :

1ère phase (1985/87) : Bonneterie- confection

Produits de l'élevage (viandes, produits laitiers, cuirs)

Sidérurgie

2ème phase (1987/88) : Industries agricoles et alimentaires (du moins certaines d'entre elles)

Mécanique (pièces, machinisme agricole...)

Chimie de base.

Remarques :

1. compte tenu de projets déjà en cours en ce qui concerne l'huile, on pourrait évidemment constituer dans la première phase un groupe "huilerie".
2. Ces activités pourraient également être privilégiées comme domaines dans lesquels l'assistance technique de l'ONUDI pourrait être sollicitée.

#### 4. L'analyse et la mise en place des conditions du développement industriel

---

La troisième partie du rapport a explicité les diverses conditions qui doivent être remplies pour que le développement industriel escompté puisse devenir une réalité. On a insisté sur le fait que toutes ces conditions doivent être remplies, même si la liste est importante. Par ailleurs, il est évident d'une part que ces conditions peuvent être réalisées plus ou moins facilement ou à des coûts plus ou moins importants, selon le cas et d'autre part que ces conditions nécessitent des mesures spécifiques et du temps.

Ici aussi par conséquent, il est important qu'un calendrier d'étude et de décision puisse être prévu, de manière à ce que ces conditions soient effectivement mises en place, de manière appropriée et dans les délais nécessaires.

Certaines des conditions ne nécessitent pas réellement d'étude. Ainsi en est-il, par exemple, en matière de clarté en ce qui concerne les règles du jeu ou en matière de gestion interne des entreprises. Il suffit de vouloir et décider.

Par ailleurs, on ne peut tout faire en même temps.

Enfin, certaines conditions doivent de toute manière être étudiées et mises en place, de manière spécifique, au niveau des activités particulières (ce qui relève des groupes de stratégie de développement industriel).

Il est donc proposé de concentrer, en un premier temps, les efforts sur un certain nombre de conditions :

- en ce qui concerne les études :

1. analyse des modalités de financement des entreprises et du rôle de l'Etat en matière de gestion financière des entreprises,
2. analyse des conditions de fonctionnement des PMI dans le cadre des sous-systèmes productifs à développer et des structures d'appui à mettre en place,
3. analyse des exigences et implications des choix technologiques.  
Remarque : ceci peut-être réalisé en partie dans le cadre du projet "Technologie-Emploi-Formation"
4. analyse des flux et conditions du commerce extérieur (marchés, circuits, prix...)

5. Définir des procédures pour la mise en oeuvre effective des objectifs de valorisation des ressources domestiques et de substitution à l'importation, en ce qui concerne l'action :
6. La mise en place d'organisations de la collecte (et du transport) des produits agricoles,
7. Le renforcement et la rationalisation de la gestion agricole (culture, intrants, investissements, prix...)
8. Définir les conditions de la gestion des prix et de la fiscalité de manière à favoriser le développement industriel.  
Remarque : à cet égard, on peut poursuivre les travaux réalisés en 1984 sur le système des prix.
9. Mettre en oeuvre effectivement des procédures d'accueil d'investissements étrangers et de définition d'accords de coopération technologique.
10. Jeter les bases d'un système de normalisation.

## 5. Des procédures pour l'application de la stratégie

-----

Enfin, il est nécessaire de mettre en place des procédures qui garantiraient la mise en oeuvre effective de la stratégie industrielle.

En dehors de sa fonction de définition et d'élaboration de la stratégie industrielle, le groupe central de stratégie industrielle devrait être le garant de la préparation de sa mise en oeuvre et de son application effective.

En d'autres termes, ce groupes devrait

- veiller au calendrier des opérations,
- évaluer l'ensemble des travaux d'étude,
- veiller à la mise en place effective des conditions,
- assurer la coordination et la cohérence d'ensemble,
- prendre l'initiative en ce qui concerne de nouveaux groupes, de nouvelles études, de nouvelles propositions d'action.

Afin d'assurer la réalisation de cette mission et de rendre le processus transparent (afin de garantir la mobilisation des efforts), ce groupe devrait avoir à rendre compte, dans un rapport annuel, de l'état d'avancement des travaux, des infléchissements éventuels et des écarts par rapport aux objectifs.

TABLE DES MATIERES

	pp.
INTRODUCTION .....	3
<u>PREMIERE PARTIE : LE CONTEXTE MACRO-ECONOMIQUE</u> .....	10
1.1. <u>Les principales évolutions intervenues</u> .....	11
1.1.1. La croissance lente des années 1970 .....	11
1.1.2. Le "boom" des investissements de 1979 et la crise enclenchée dès 1981 .....	13
1.1.3. Les politiques restrictives et le rééquilibrage vers le bas de 1983 à 1985 .....	15
1.2. <u>Le fonctionnement et le développement du système industriel Malgache</u> .....	18
1.2.1. Quelques caractéristiques spécifiques du système industriel malgache .....	19
1.2.2. La crise de l'économie et de l'industrie malgache .....	26
1.2.3. La remise en cause du modèle de développement industriel ..	30
<u>DEUXIEME PARTIE : EVOLUTION ET CARACTERISTIQUES DES PRINCIPALES FILIERES INDUSTRIELLES.</u> .....	35
2.1. <u>La filière des industries textiles</u> .....	36
2.1.1. Physionomie de la filière .....	37
2.1.2. Evolution de l'activité : 1970-1984 .....	44
2.1.3. Les relations extérieures de la filière : une dépendance réduite .....	51
2.1.4. Des performances satisfaisantes .....	54
2.1.5. Conclusion .....	56
2.2. <u>La filière des industries agricoles et alimentaires</u> .....	59
2.2.1. Les industries des boissons .....	63
2.2.2. L'industrie sucrière .....	66
2.2.3. La transformation des céréales .....	69
2.2.4. Les salines .....	74
2.2.5. Les conserveries .....	77
2.2.6. Les huileries .....	79
2.2.7. Les autres industries agro-alimentaires .....	82
2.3. <u>La filière du travail des métaux</u> .....	85

2.4. <u>La filière des industries chimiques</u> .....	92
2.4.1. La fabrication de peinture, laques et vernis .....	94
2.4.2. La fabrication d'allumettes .....	95
2.4.3. La fabrication des bougies .....	96
2.4.4. Les savonneries .....	98
2.4.5. Les produits pharmaceutiques, les produits de beauté et les produits d'entretien .....	100
2.4.6. Les fabrications de produits en caoutchouc .....	101
2.4.7. Les autres produits chimiques .....	102
2.4.8. Une filière chimique éclatée et dépendante de l'extérieur .	104
2.5. <u>La filière des industries des cuirs et peaux</u> .....	106
2.5.1. Physionomie de la filière .....	107
2.5.2. Evolution de l'activité .....	111
2.5.3. Des performances contradictoires .....	112
2.5.4. Conclusions .....	114
2.6. <u>La filière des industries des matériaux de construction</u> .....	117
2.6.1. La production de ciments et chaux .....	118
2.6.2. La production de verre .... ..	121
2.6.3. Les autres matériaux de construction .....	123
2.6.4. Les performances de la filière .....	126
2.6.5. L'avenir de la filière .....	127
2.7. <u>La filière des industries de transformation du bois</u> .....	129
2.7.1. Les contraintes de la filière .....	130
2.7.2. L'évolution de la filière sur la période .....	137
2.7.3. Les performances de la filière .....	140
2.7.4. Les problèmes propres au fonctionnement de la filière .....	144
2.7.5. Le diagnostic de la filière bois .....	
2.8. <u>La synthèse des synthèses des études de filières</u> .....	148
2.8.1. Les caractéristiques structurelles .....	149
2.8.2. Les caractéristiques d'évolution .....	157
<u>TROISIEME PARTIE : LES CONDITIONS DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL</u> .....	161
3.1. <u>Les conditions du développement qui concernent la gestion des entreprises : "améliorer fortement la gestion"</u> .....	167
3.2. <u>Conditions tenant aux relations avec l'environnement : "structurer, intégrer et organiser les sous-systèmes"</u> .....	175
3.3. <u>Conditions relatives aux relations entre les entreprises et l'Etat "davantage de coordination, mais aussi davantage de degrés de li- berté"</u> .....	187
3.4. <u>Conditions relatives aux relations extérieures : "endogénéiser le système, mais tirer parti de l'extérieur"</u> .....	194

<u>QUATRIEME PARTIE : DES SCENARIOS DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL</u> .....	201
4.1. <u>Scénario numéro un</u> .....	207
4.1.1. La prolongation des tendances .....	208
4.1.2. Les facteurs de dépendance .....	211
4.1.3. Les hypothèses du scénario .....	213
4.1.4. Une évolution défavorable du secteur industriel .....	218
4.1.5. Le coût de l'autosuffisance alimentaire .....	222
4.1.6. Conclusion .....	225
4.2. <u>Scénario numéro deux</u> .....	227
4.2.1. Les capacités d'exportation de Madagascar .....	228
4.2.2. Les conditions préalables : l'organisation des fonctions d'exportation .....	237
4.2.3. Le volet "cultures de rente" de la stratégie d'exportation "à outrance" .....	239
4.2.4. Le volet industriel de la stratégie d'exportation "à outrance" .....	242
4.2.5. Conclusion .....	246
4.3. <u>Scénario numéro trois</u> .....	248
4.3.1. Les contributions possibles des branches ou filières aux objectifs de développement .....	250
4.3.2. Une double hiérarchie des activités industrielles .....	254
4.3.3. Les champs d'activité privilégiés de la PMI .....	258
4.3.4. Quelques orientations de priorité par filière .....	259
4.3.5. Un modèle de croissance .....	270
4.3.6. Les conditions du développement des activités prioritaires .....	275
CONCLUSION .....	284
PROPOSITIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL .....	288