



**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)

22341

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL  
ONUUDI**

**Programme MAG/95/002**

**Programme d'Appui au Développement de la PME/PMI**

**REPUBLIQUE DE MADAGASCAR**

---

**DIAGNOSTIC DU SECTEUR INDUSTRIEL**

**Antsiranana**

**Rapport Technique**

**A partir des travaux de Monsieur RAKOTOARIVELO Wilson**

Février 1997

# SOMMAIRE

I. INTRODUCTION ET METHODOLOGIE .....	<u>3</u>
II. LIMITES DE L'ETUDE .....	<u>4</u>
III. DESCRIPTION DU SOUS-SECTEUR INDUSTRIEL D'ANTSIRANANA .....	<u>5</u>
III.1. Le sous-secteur "agro-industrie et industries alimentaires" .....	<u>5</u>
III.2. Le sous-secteur "bois, papeterie, édition" .....	<u>13</u>
III.3. Le sous-secteur "industries diverses" .....	<u>18</u>
III.4. Récapitulation .....	<u>24</u>
IV. ENVIRONNEMENT DU SECTEUR .....	<u>26</u>
IV.1. Contraintes et facteurs favorables .....	<u>26</u>
IV.2. Institutions d'appui .....	<u>31</u>
IV.3. Associations professionnelles .....	<u>36</u>
V. GESTION STRATEGIQUE DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL .....	<u>37</u>
V.1. Présence d'entrepreneurs prenant des initiatives .....	<u>37</u>
V.2. Opportunités dynamiques de développement des marchés .....	<u>38</u>
V.3. Valorisation des ressources naturelles et avantages comparatifs .....	<u>40</u>
V.4. Potentialités de création d'emploi .....	<u>43</u>
VI. CONCLUSION .....	<u>44</u>

## I. INTRODUCTION ET METHODOLOGIE

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre des diagnostics du secteur industriel régional entrepris par l'ONUDI dans plusieurs villes de Madagascar pour le compte du Conseil National de l'Industrie et des Conseils Régionaux de l'Industrie (CRI).

L'enquête qui nous a été confiée concernant la ville d'ANTSIRANANA, une première liste des entreprises industrielles en activité, ou supposées l'être, dans cette ville a été établie après consultation de différentes documentations :

- études-diagnostic sectorielles déjà entreprises par l'ONUDI
- annuaire MINAS
- liste des entreprises agréées sous le régime de zone franche ou suivant le Code des Investissements
- fichier électronique du Ministère de l'Industrie

Cette première liste a ensuite été soumise au Conseil Régional de l'Industrie d'Antsiranana via la Présidence du Conseil National de l'Industrie.

Le CRI, à qui nous adressons nos plus sincères remerciements, a bien voulu, d'une part, corriger la liste par adjonction ou suppression d'entreprises, d'autre part, organiser nos rendez-vous auprès des différentes entreprises industrielles existantes à ANTSIRANANA.

Chaque entreprise industrielle existante opérationnelle, sauf deux, a en conséquence pu être visitée, visite doublée d'entretiens avec les responsables sur la base d'un questionnaire couvrant à la fois les aspects quantitatifs et qualitatifs concernant l'entreprise et son environnement. Il est à signaler que même les établissements ont été comptés comme des entreprises.

Conformément aux termes de référence de l'enquête, la description du secteur industriel d'Antsiranana se fera par sous-secteur. Pour ce rapport, il a été retenu trois sous-secteurs :

1. l'agro-industrie et les industries alimentaires, y compris l'industrie des boissons
2. l'industrie du bois, de la papeterie et de l'édition
3. les industries diverses regroupant les autres entreprises du secteur industriel

Le regroupement dans le même sous-secteur de l'agro-industrie et des industries alimentaires est justifié par le fait qu'il n'existe à Antsiranana qu'une seule entreprise opérationnelle en 1996 répondant à la définition stricte de l'agro-industrie.

De même, la production de sel marin a été classée dans le sous secteur agro-industrie et industries alimentaires en tenant compte du fait que la plus grande partie de la production (78%) est du sel alimentaire.

Concernant la taille de l'entreprise, malgré les recommandations des termes de référence et lettres d'introduction, des entreprises dont l'effectif est inférieur à 10 ont été passées sous revue pour différentes raisons :

- entreprise formelle
- dynamisme apparent du dirigeant

La définition suivante est retenue pour la taille des entreprises en fonction de l'effectif :

- micro-entreprise : 4 à 9 salariés
- petite et moyenne entreprise : 10 à 50 salariés
- grande entreprise : plus de 50 salariés

Quant au comptage de l'effectif, le nombre total de l'effectif a été considéré comme la somme de l'effectif permanent et de l'équivalent en effectif annuel de l'effectif temporaire. Par exemple, l'emploi de quatre temporaires pendant trois mois est considéré comme équivalent à un emploi permanent.

Sur un autre plan, des entretiens ont eu lieu avec :

- les autorités locales
- les responsables des différentes institutions d'appui
- les responsables de certaines associations professionnelles ou assimilées

Enfin, il a été possible d'observer les réactions des opérateurs d'ANTSIRANANA lors de la présentation par le Comité de Réflexion sur la Compétitivité (CRC) de la Loi des Finances 1997 et l'intégration du Code des Investissements dans le Code Général des Impôts. A ce propos, il est à remarquer que la venue du CRC au moment de l'enquête constitue un événement favorable dans le sens de la motivation des opérateurs.

## II. LIMITES DE L'ETUDE

D'entrée de jeu, il convient de signaler la réticence d'un certain nombre d'opérateurs qui ont argué du fait qu'ils subissent trop fréquemment pratiquement les mêmes enquêtes. C'est peut-être vrai dans la mesure où ils sortent des enquêtes de l'INSTAT-MADIO pour le recensement industriel de l'exercice 1995.

Par ailleurs, certains opérateurs, dominés par la crainte de la concurrence, ont systématiquement refusé de communiquer certains chiffres.

D'un autre côté, l'enquête s'est tenue en Janvier 1997, c'est-à-dire au moment où les entreprises commençaient à peine à établir les comptes et bilan 1996. Force a été en conséquence de se contenter des chiffres de 1995 pour certaines données.

Ceci risque de limiter légèrement la précision des chiffres avancés mais ne semble pas devoir ternir la connaissance globale que l'on se fera du secteur industriel d'ANTSIRANANA.

A ce fait se joint celui où les établissements ne tiennent pas de comptabilité sur place et que certaines micro-entreprises n'ont pas de comptabilité du tout.

### III. DESCRIPTION DU SOUS-SECTEUR INDUSTRIEL D'ANTSIRANANA

#### III.1. Le sous-secteur "agro-industrie et industries alimentaires"

##### III.1.1. Liste des entreprises et forme juridique (cf annexe 1)

Ce sous-secteur "agro-industrie et industries alimentaires" comprend comme entreprises opérationnelles :

- une conserverie de thons
- une salinière
- une usine de fabrication de bière et de boissons gazeuses
- deux entreprises de collecte et de transformation de produits halieutiques
- cinq boulangeries
- une boucherie-charcuterie

Parmi ces 11 entreprises, l'on dénombre 4 sociétés, un établissement de société anonyme et 6 entreprises individuelles. 6 entreprises sont de nationalité étrangère c'est-à-dire détenue à plus de 50% par des étrangers.

##### III.1.2. Démographie des entreprises

Dans ce chapitre, l'on doit signaler que, mise à part la Compagnie Salinière de Madagascar qui est plus que centenaire et une boulangerie, les entreprises opérationnelles au nombre de 9 ont moins de 35 ans. Parmi ces neuf, 4 entreprises ont été créées après 1990, les 5 autres ayant une moyenne d'âge de 23 ans. Ces chiffres montrent qu'Antsiranana a commencé à être industrialisé depuis assez longtemps et le mouvement ne semble pas s'arrêter puisque KINTANA AVARATRA (transformation de produits halieutiques) est en train de terminer ses travaux d'installation tandis que SERNA (complexe agro-alimentaire) a bénéficié de l'agrément au titre du Code des Investissements en 1995 et que la construction d'un nouvel abattoir municipal va commencer bientôt.

Par contre, les entreprises suivantes ont disparu d'Antsiranana après 1990 ou n'ont jamais vu le jour :

- HASIKIN S.A. : transformation de produits halieutiques
- MADASURGEL : transformation de produits halieutiques
- TSARALAOKO : boucherie - charcuterie - poissonnerie
- SOCOA : confiserie
- La Bouche Dorée : boulangerie

Les raisons de cette disparition sont de plusieurs ordres :

- impossibilité d'approvisionnement local
- difficulté de trésorerie entraînant la vente aux enchères des équipements
- caractère contraignant des normes internationales dans une conjoncture où les investissements correspondants n'étaient pas rentables
- étroitesse du marché

### III.1.3. Taille des entreprises et effectifs

En partant de l'effectif, les entreprises de ce sous-secteur peuvent être classées de la manière suivante :

TAILLE	EFFECTIF	NOMBRE D'ENTREPRISES	
Micro-entreprise	4-9	3	3
Petite et moyenne entreprise	10-24	3	4
	25-50	1	
Grande entreprise	51-250	2	4
	>250	2	

Le sous-secteur utilise au total 1.777 employés qui se répartissent comme suit :

	TOTAL	PERMANENT	TEMPORAIRE
Micro-entreprise	21	14	7
Petite et moyenne entreprise	67	67	-
Grande entreprise	1.689	750	939
TOTAL	1.777	831	946

L'on constate la forte proportion de l'effectif temporaire notamment au niveau des grandes entreprises. Ce phénomène semble résulter principalement du caractère d'instabilité de la main-d'oeuvre au niveau des ouvriers. En effet, dans la majorité des cas, il s'agit d'emplois permanents sous contrats à durée déterminée.

Il est à remarquer que 55% des emplois des grandes entreprises sont temporaires.

En ce qui concerne l'encadrement, sur les 10 entreprises qui ont répondu au questionnaire correspondant, l'on a pu dénombrer :

- 33 cadres supérieurs dont 5 étrangers
- 39 cadres moyens tous nationaux

### III.1.4. Production et vente

Le chiffre d'affaires des entreprises du sous-secteur "agro-industrie et industries alimentaires" d'Antsiranana a atteint en 1996 le montant de 183.843MFMG se répartissant ainsi :

Taille	Chiffre d'affaires
Micro-entreprise	861MFMG
Petite et moyenne entreprise	2.552MFMG
Grande entreprise	180.430MFMG
	183.843MFMG

Bien entendu, la répartition du chiffre d'affaires par taille de l'entreprise est dominée par les grandes entreprises qui accaparent 98% du total. D'ailleurs, si on présente les chiffres d'affaires par tranche, l'on trouve la répartition suivante :

Chiffre d'affaires	Nombre d'entreprises
< 500MFMG	3 micro-entreprises
500 à 1.000MFMG	3 petites et moyennes entreprises
1.000 à 5.000MFMG	1 grande entreprise
>5.000MFMG	3 grandes entreprises

Sur le plan de la nature des produits, les 3 entreprises impliquées dans la transformation des produits halieutiques ont réalisé un chiffre d'affaires global de 156.980MFMG, soit près de 85% du chiffre d'affaires de l'ensemble du sous-secteur. Les cinq boulangeries, quant à elles, ont réalisé un chiffre d'affaires global de 3.075MFMG soit 1,7% du total du sous-secteur.

La destination de la vente peut être résumée ainsi :

Chiffre d'affaires	%	Destination
157.942MFMG	86	Exportation (France pour 152.933MFMG, La Réunion pour 4.955MFMG, Comores, Espagne)
10.038MFMG	5,5	Marché national
15.863MFMG	8,5	Marché local et régional
183.843MFMG	100	

Si l'on veut caractériser la production du sous-secteur sous revue à Antsiranana, il faut souligner les points suivants :

- le sous-secteur bénéficie bien de la valorisation des ressources naturelles puisque la transformation des produits halieutiques est prépondérante ( thons, crustacés, poissons)
- ces derniers produits étant pratiquement tous destinés à l'exportation, le chiffre d'affaires à l'exportation est également très élevé (86%)
- sur le marché intérieur, la vente sur le marché local et régional est relativement importante (60% de cette part de marché). En d'autres termes, le sous-secteur en dehors de l'exportation vise principalement le marché local et régional.



Dans le domaine de la commercialisation, si l'on note dans l'ensemble un certain dynamisme, trois boulangeries ont quand même déclaré se contenter du fait qu'elles sont connues et que les clients viennent tout naturellement prendre leurs produits.

Par ailleurs, parmi les sociétés qui disposent d'une structure de vente, deux jugent la leur insuffisante mais ne pensent pas encore à la renforcer, soit pour des problèmes de coût, soit parce que la conjoncture instable actuelle ne le permet pas.

### III.1.5. Valeur ajoutée

Sur les 11 entreprises sous revue, il a été possible de connaître la valeur ajoutée de 6 entreprises en 1995 (2 grandes sociétés et 4 entreprises individuelles).

Taille (nb)	VA (MFmg)	CA (MFmg)	Effectif	E.B.E. (MFmg)	Impôts & taxes (MFmg)	Charges salariales (MFmg)
Grandes entreprises (2)	19.267	164.840	1.254	13.793	2.420	3.054
Micro et PME (4)	226	3.009	45	138,5	5,5	82
	19.493	167.849	1.299	13.931,5	2.425,5	3.136

Globalement, la valeur ajoutée représente 11,6% du chiffre d'affaires, ce qui semble un ratio relativement faible.

Par ailleurs, elle se répartit globalement comme suit :

	Moyenne	G.E.	Micro et PME
EBE	71,5%	71,6%	61,2%
Impôts et taxes	12,5%	12,6%	2,4%
Charges salariales	16%	15,8%	35,4%

La part de l'entreprise est très élevée notamment pour les grandes entreprises. Ceci veut dire que les entreprises du sous-secteur dispose d'une marge importante de rentabilité économique. La part de l'Etat est assez faible (12,5%). Il en est de même de la part des ménages (16%) avec quand même une légère nuance au niveau des micro, petites et moyennes entreprises (35,4%).

Les deux grandes entreprises étudiées sont des sociétés dont le capital est en majorité étranger. La valeur ajoutée indiquée dans cette étude n'est donc pas strictement nationale car une partie de l'excédent brut d'exploitation et des charges salariales sera transférée.

En suivant la définition donnée par le projet MADIO, l'on peut également calculer la productivité apparente du travail comme le ratio de la valeur ajoutée sur l'effectif :

Taille (nb)	Productivité apparente du travail (MFMG/emploi)
Grandes entreprises (2)	15,4
Micro et PME (4)	5
Moyenne	15

La productivité apparente du travail est apparemment élevée dans l'ensemble quoique relativement basse pour les micro, petites et moyennes entreprises.

### III.1.6. Approvisionnement

Le montant des approvisionnements en intrants et matières premières principaux du sous-secteur "agro-industrie et industries alimentaires" peut être estimé à 127.265MFMG en 1996. Ce montant se répartit comme suit :

- produits locaux	8.095
- produits importés achetés à Madagascar	987
- produits importés directement	118.183
	-----
	127.265MFMG

La forte propension des produits importés directement vient de l'importation de thons.

L'origine des importations directes est assez variée mais est quand même très concentrée sur la France :

- France	106.793MFMG
- Espagne	8.830MFMG
- Australie	1.300MFMG
- RSA	1.134MFMG
- Maurice	126MFMG

L'importation directe concerne deux grandes entreprises. La farine est le seul produit importé acheté sur place. Comme la farine locale venant de KOBAMA, elle est achetée auprès des grossistes locaux.

Les produits locaux proviennent d'une part de la région d'Antsiranana pour 4.156MFMG (produits halieutiques et viande) et d'autres régions de Madagascar pour 3.939MFMG (Antananarivo, Antsirabe).

Sur un autre plan, la matrice suivante traduit la satisfaction ou non des entreprises sur la régularité de l'approvisionnement, la régularité de la qualité, les prix et le nombre des fournisseurs.

	Régularité approvisionnement	Régularité qualité	Prix	Choix suffisant de fournisseurs
Satisfait	2 G.E. 2 PME 2 MicroE	2 G.E.	2 G.E. 2 PME	2 G.E. 2 PME 2 MicroE
Moyennement satisfait		1 G.E.	1 MicroE	
Non satisfait	2 G.E. 1 PME 1 MicroE	1 G.E. 2 PME 3 MicroE	2 G.E. 1 PME 2 MicroE	2 G.E. 1 PME 1 MicroE

Si en gros et en nombre d'entreprises, celles-ci sont en majorité satisfaites sur la régularité de l'approvisionnement et le choix des fournisseurs, la régularité de la qualité et les prix semblent fortement contestés.

Les sentiments d'insatisfaction proviennent généralement :

- de l'insuffisance des moyens de transport (maritimes, routiers, aériens)
- de la qualité variable des approvisionnements provenant notamment de Madagascar
- des prix trop élevés
- de la nécessité de surveiller le fournisseur pour éviter la vente aux concurrents.

Il faut signaler que les boulangers, quoiqu'un peu inquiets sur l'évolution du prix de la farine constatée en 1996, se préparent à une nette amélioration de leur approvisionnement suite à la libéralisation de la farine.

### III.1.7. La sous-traitance

La nature même des produits du secteur "agro-industrie et industries alimentaires" d'Antsiranana se prête mal à la sous-traitance. Il faut cependant noter qu'une grande entreprise souhaite l'essayer à l'avenir sous réserve que le tissu économique local se développe.

### III.1.8. La concurrence

La quasi-totalité des entreprises sous revue disent subir une concurrence très aigüe.

Cette concurrence est effectivement manifeste en ce qui concerne les boulangeries où, finalement, l'on s'aperçoit que le marché visé est trop étroit pour les cinq boulangeries opérationnelles. Dans ce domaine, la concurrence porte à la fois sur la quantité et la qualité. Et c'est dans ce sens que les plus dynamiques se sont équipés de fours rotatifs plus performants par rapport au four à sole fixe. Sur les cinq boulangeries, trois disposent actuellement de fours rotatifs.

Les entreprises exportatrices ressentent moins la pression de la concurrence. Elles représentent 85% du chiffre d'affaires.

Les autres entreprises sont fortement concurrencées par des entreprises formelles ou informelles installées localement (boucherie-charcuterie) ou par des entreprises de différentes tailles éparpillées dans toute l'île (sel, farine de poisson).

Par ailleurs, certaines entreprises citent comme facteurs les défavorisant :

- l'éloignement de centres de consommation dans le sens de l'insuffisance des communications
- les conditions climatiques
- la vétusté des équipements
- l'étroitesse du marché
- la qualité de leurs produits compte tenu des équipements disponibles

Enfin, la majorité des entreprises, quelque soit leur taille, disent fixer leurs prix en s'alignant sur les concurrents ou en se référant aux associations professionnelles.

### III.1.9. Le taux d'utilisation de la capacité de production

Le tableau suivant indique le taux d'utilisation de la capacité de production chaque fois qu'il est disponible :

Taux d'utilisation	<1/3	<1/2	<3/4	>3/4
Nombre d'entreprises et taille	1 G.E. 2 PME 1MicroE	1 PME 1MicroE	0	2 G.E.
Chiffre d'affaires correspondant (MFMG)	6.200	1.457	-	164.840

Comme on le voit, seules deux entreprises de grande taille réussissent à tourner à un taux supérieur à 50%. Ceci est dû au fait que l'une est une entreprise d'exportation ne connaissant pas d'autre limite à sa production que la disponibilité de matières premières, l'autre est une entreprise jouissant du quasi-monopole dans la région.

L'autre grande entreprise souffre probablement de disponibilité de matières premières puisqu'il s'agit d'une entreprise de transformation de produits halieutiques et en conséquence risquant d'être victime de la productivité des pêcheurs.

Les boulangeries, comme on l'a déjà vu, souffrent de l'étroitesse du marché et de la vétusté des équipements de certaines d'entre elles.

### **III.1.10. Facteurs bloquant la production et perspectives de variation de la production**

Dans le sous-secteur "agro-industrie et industries alimentaires", les facteurs de blocage de la hausse de la production les plus cités concernent les difficultés d'approvisionnement, liés soit au caractère aléatoire de la collecte de produits halieutiques, soit à l'insuffisance de communication (coupure de routes, etc...).

L'insuffisance de la demande est le deuxième facteur le plus mentionné. Il s'agit principalement du marché local car à l'exportation, il semble que les entreprises déjà exportatrices n'arrivent pas à suivre la demande.

Enfin, suivent les facteurs divers :

- vétusté des équipements
- difficultés de trésorerie
- insuffisance de personnel qualifié

Pour le marché d'exportation et les entreprises susceptibles d'exporter, l'on regrette surtout l'éloignement des marchés et le coût élevé des transports.

Dans une moindre mesure sont dénoncés :

- l'absence d'informations sur les milieux étrangers
- le caractère contraignant des normes internationales
- la complexité des démarches administratives

Concernant l'état du parc de production :

- 5 entreprises sont modernes (2 G.E., 3 PME)
- 5 entreprises d'un état moyen (2 G.E., 1 PME, 2 microentreprises)
- 1 entreprise d'un état vétuste (1 micro-entreprise)

Cet état du parc traduit soit des modernisations récentes, soit un effort constant d'entretien ce qui, à défaut de modernisation, maintient les équipements dans des normes de production acceptables.

Dans le domaine des perspectives de production :

- 4 entreprises (2 G.E. ET 2 PME) sont résolument optimistes et prévoient à court terme une hausse de leur production. Certains prévoient même un taux d'augmentation de 50%.
- 2 entreprises (2 G.E.) sont indécises compte tenu de leur problème de financement de campagne
- 3 entreprises (3 micro-entreprises) prévoient une stagnation et une micro-entreprise craint une régression de leur production

L'optimisme des 4 entreprises qui prévoient une hausse de leur production se comprend puisque, soit elles ne connaissent pas de problème de marché soit elles viennent de moderniser leur équipement.

### III.1.11 Investissements

Les investissements réalisés à Antsiranana en 1996 dans le sous-secteur “agro-industrie et industries alimentaires” s’élèvent au minimum à 3.665MFMG. En plus de cela, il faut mentionner les investissements importants réalisés dans la filière produits halieutiques (modernisation d’une entreprise existante et création d’une unité nouvelle estimées au total à 4.000MFMG) et dans la filière viande.

Sept entreprises sur les onze sous revue ont investi en 1996 et, en dehors des partenariats, elles ont pratiquement toutes travaillé sur fonds propres.

Les investissements ont porté notamment sur la modernisation des installations de manière à améliorer la qualité (boulangerie) ou à satisfaire les normes internationales (produits halieutiques).

Toutes les entreprises ont des projets d’investissement à court terme sauf :

- deux boulangeries
- les deux entreprises nouvelles (boucherie-charcuterie, transformation de produits halieutiques)

### III.2. Le sous-secteur “bois, papeterie, édition”

#### III.2.1. Liste des entreprises et forme juridique (cf annexe 2)

Le sous-secteur “bois, papeterie, édition” d’Antsiranana comprend :

- deux scieries
- quatre menuiseries
- une imprimerie
- une cartonnerie

Elles sont toutes des entreprises individuelles sauf l’imprimerie et la cartonnerie qui sont des SARL. Parmi les huit entreprises, seule une entreprise individuelle est détenue par un étranger.

#### III.2.2. Démographie des entreprises

A part la cartonnerie qui vient d’être opérationnelle en Décembre 1996, les autres entreprises sont relativement anciennes puisqu’elles ont entre 10 et 28 ans avec une moyenne d’âge de 20 ans. L’une des deux scieries a été transférée à Ambilobe en 1992.

Sont en projet une entreprise d’imprimerie sérigraphie (IMPRIM-SERVICE) dont le matériel est déjà acquis et deux menuiseries (Menuiserie d’Antsiranana et Menuiserie du Nord).

Une menuiserie va bientôt fermer tandis que les entreprises suivantes n’existent plus :

- VAKY HAZO AVARATRA : exploitation forestière et transformation du bois
- LES ATELIERS REUNIS : transformation du bois
- MENUISERIE AS DES AS : menuiserie

- MOBILILER ANTSIRANAIS : ébenisterie
  - KOSOMAMA KOPERATIVA SOSIALISTA : menuiserie-ébenisterie
- Enfin, ENTREPRISE NY ANTSIVA, une menuiserie, est en veilleuse.

L'on constate que la mortalité a été très forte dans la filière bois et est relativement récente pour 3 entreprises (1992 et 1994). Par ailleurs, elle a touché des entreprises relativement importantes constituées sous forme de société. Cette mortalité traduit la forte concurrence qui touche la filière bois.

### III.2.3. Taille des entreprises et effectifs

Les entreprises du sous-secteur "bois, papeterie, édition" sont toutes des micro-entreprises ou des petites et moyennes entreprises.

Taille	Effectif	Nombre d'entreprises	Effectif total
Micro-entreprise	4-9	4	25
Petite et moyenne entreprise	10-20	4	67

Ces entreprises disposent d'un effectif total de 92. La proportion d'effectif permanent est estimée à 73 emplois. C'est une estimation car certains emplois indiqués comme permanents sont en fait rémunérés en tâcheronnage ou à la pièce et le personnel peut être tournant.

L'encadrement supérieur inventorié se chiffre à 2 emplois (un gérant et un comptable) tandis que l'encadrement moyen est estimé à 10 dont un étranger.

### III.2.4. Production et vente

Le chiffre d'affaires des entreprises du sous-secteur "bois, papeterie, édition" d'Antsiranana est estimé à 444MFMG. Ce montant correspond aux comptes 1995 pour deux entreprises et à une estimation pour 5 entreprises (la cartonnerie étant très récente n'est pas prise en compte).

Taille	Chiffre d'affaires (MFMG)
Micro-entreprise	107
PME	337
	444

Par tranche de chiffre d'affaires, seule une PME a dépassé les 200MFMG :

C.A. (MFMG)	Nb d'entreprises	Taille
< 25MFMG	3	1 microE, 2 PME
25-50MFMG	1	1 microE
50-100MFMG	2	1 microE, 1 PME
> 100MFMG	1	1 PME

Les produits sont pour le moment destinés au marché local et régional.

Sur le plan de la commercialisation, aucun effort important n'a apparemment été effectué, notamment dans la filière bois, puisque pratiquement toutes les entreprises déclarent être suffisamment connues pour que les clients viennent tout seuls.

### III.2.5. Valeur ajoutée

Seules trois entreprises ont pu chiffrer leur valeur ajoutée qui s'élève au total à 61MFMG correspondant à un chiffre d'affaires de 347MFMG et à un effectif de 43 emplois.

Dans la mesure où ces chiffres sont significatifs, il faut signaler que la presque totalité de cette valeur ajoutée est allée aux ménages.

La productivité apparente du travail est de 1,4MFMG/emploi, chiffre relativement faible.

### III.2.6. Approvisionnement

Les achats du sous-secteur "bois, papeterie, édition" en matières premières et intrants principaux sont estimés à 305MFMG, la cartonnerie non comprise.

Pour le bois, les scieries disposent d'exploitation forestière tandis que les menuiseries s'approvisionnent toutes auprès des scieries et marchands de bois installés en ville. La cartonnerie utilise actuellement à la fois du papier fabriqué localement et du papier importé.

Les entreprises sont en général peu satisfaites de leur approvisionnement sur les trois plans de la régularité de l'approvisionnement, de la qualité et du prix.

Concernant le bois, les scieries industrielles ont connu des problèmes graves au niveau de leurs exploitations forestières qui se situent toutes dans la région :

- non obtention en temps opportun de permis d'exploitation
- difficulté d'entretien des engins suite à des difficultés de trésorerie

Les menuiseries, par contre, disposent en ville de plusieurs fournisseurs puisqu'il existe à Antsirana une bonne dizaine de marchands de bois qui travaillent artisanalement en forêt.



L'accent doit être mis sur ces points dans la mesure où une exploitation artisanale des forêts risque de ne pas conduire au meilleur rendement à l'exploitation. D'un autre côté, il existe à Antsiranana un matériel d'étuvage mais il n'a jamais été monté pour des raisons de rentabilité.

### III.2.7. La sous-traitance

Sauf au niveau de deux menuiseries qui fournissent des prestations de débitage, la sous-traitance ne se fait pratiquement pas dans le sous-secteur en revue.

### III.2.8. La concurrence

La concurrence est très vive notamment dans la filière bois où il est constaté l'existence de quelques dizaines d'entreprises artisanales et informelles en menuiserie-ébenisterie. Le problème de l'exploitation forestière artisanale a déjà été souligné.

Dans cette filière bois, tout le monde se plaint de cette concurrence à la limite sauvage d'autant plus que certaines entreprises ont des charges de structure qui ne leur permettent pas de se mettre au niveau de certains prix pratiqués.

Mis à part ce facteur, les entreprises du sous-secteur "bois, papeterie, édition" se disent défavorisés par :

- la vétusté des équipements et difficulté d'entretien
- le prix de l'énergie électrique

Les menuiseries artisanales reviennent actuellement au travail manuel.

La concurrence de l'informel est ressentie également au niveau de l'imprimerie. Quant à la cartonnerie, elle doit faire face aux produits importés.

### III.2.9. Le taux d'utilisation de la capacité de production

Cette forte concurrence explique certainement la faible valeur du taux de la capacité de production. Au niveau du sous-secteur, les chiffres disponibles sont :

Taux d'utilisation	<1/3	<1/2	<3/4	>3/4
Nombre d'entreprises	4	0	1	0

En plus de la concurrence, les problèmes des scieries ont déjà été exposés : difficulté d'approvisionnement due à des problèmes de permis d'exploitation et d'entretien des engins.

Il n'a pas été possible d'apprécier le taux d'utilisation de la capacité de production pour l'imprimerie, une menuiserie et la cartonnerie.

### III.2.10. Facteurs bloquants de la production et perspectives

Mise à part la cartonnerie qui est toute neuve, l'état du parc de production est jugé moyen pour 4 entreprises et vétuste pour 3 entreprises. Mais cette vétusté des équipements n'est un facteur bloquant que pour deux entreprises car la troisième préfère cela à l'acquisition de machines modernes qui sont jugées trop compliquées. Il faut dire que les machines à bois anciennes sont en général très robustes.

La difficulté de recrutement de personnel qualifié est également fortement ressentie et a amené une menuiserie à limiter volontairement sa production pour sauvegarder la qualité.

Les difficultés de trésorerie gênent aussi certaines entreprises.

Les autres facteurs de blocage sont :

- l'étranglement de la demande
- les difficultés d'approvisionnement
- l'état des routes
- le prix de l'énergie électrique
- la localisation des ateliers qui fait que l'entreprise ne peut fonctionner à certaines heures suite à la nuisance de bruits qu'elle crée.

Certaines entreprises pensent se tourner vers le marché d'exportation mais déclarent :

- ne pas pouvoir répondre à toutes les quantités demandées
- avoir des appréhensions sur la satisfaction des normes internationales et de la qualité requise
- craindre, suite à des expériences malheureuses, de ne pas être payées

En ce qui concerne les perspectives de production, en incluant la cartonnerie :

- 4 entreprises (3 micro-entreprises et une PME) estiment que leur production va augmenter ; la PME envisage une hausse allant jusqu'à 100%, ses problèmes d'approvisionnement étant résolus
- une micro-entreprise juge que sa production va stagner à court terme
- une petite et moyenne entreprise va fermer
- 2 petites et moyennes entreprises hésitent puisque ne dominant pas soit le marché soit ses problèmes de trésorerie.

### III.2.11. Investissements

Le sous-secteur "bois, papeterie, édition", mise à part la cartonnerie, n'a pratiquement pas investi en 1996. En effet, seule une menuiserie s'est équipée de nouvelles machines pour 15MFMG.

En ce qui concerne les perspectives d'investissement à court terme, seules les deux scieries et l'imprimerie ont des projets.

### III.3. Le sous-secteur “industries diverses”

#### III.3.1. Liste des entreprises et forme juridique (cf annexe 3)

Le sous-secteur “industries diverses” d’Antsiranana est constitué par :

- une entreprise de construction et de réparation navales
- une huilerie-savonnerie
- une entreprise de production et conditionnement de gaz industriel
- une tannerie et maroquinerie
- une entreprise de fabrication de pointes

Ces entreprises sont des sociétés pour deux d’entre elles et établissements de sociétés anonymes pour les trois autres. Elles sont toutes de nationalité malgache.

#### III.3.2. Démographie des entreprises

L’entreprise de construction et de réparation navales existe depuis plus de 80 ans ; l’huilerie-savonnerie est âgée de plus de 55 ans ; l’entreprise de production et conditionnement de gaz industriel a presque 45 ans ; la tannerie-marquinerie a commencé à produire vers la fin des années 1980 avant d’être reprise par les propriétaires actuels ; l’entreprise de fabrication de pointes a commencé à produire en 1996. L’âge des entreprises du sous-secteur sont des indices du relatif dynamisme de l’industrialisation d’Antsiranana.

Par ailleurs, sont en projet :

- IBONIA : rechapage, entretien, réparation de voitures
- NORMATEL : fabrication de matelas et produits en mousse
- MACYMA : fabrication et montage de cycles et cyclomoteurs
- SOMATOP : fabrication de tuyaux plastiques
- SICONORD devenue MADA TRADING COMPANY SARL : fabrication de pointes et tôles

Par contre, sont en veillesse :

- SAGA OCEAN INDIEN : fabrication de savonnets
- MULTI-CONFECT : confection

Enfin, les entreprises suivantes sont fermées ou ont été transférées ailleurs :

- transférée à Mahajanga : SOCINORD, fabrication de sandales, thongs, pointes
- fermées à des dates récentes :
  - . BRIQUES ET TUILES S.A. : matériaux de construction
  - . MAISON BADRI AKBARALY GOULAM ABASSE : matériaux de construction
  - . VITATSARA : matériaux de construction

Les raisons indiquées de la mortalité des entreprises à Antsiranana sont liées à des problèmes de trésorerie et de marchés. La disparition de plusieurs entreprises de matériaux de construction semble traduire une récession du marché de la construction.

### III.3.3. Taille des entreprises et effectifs

Le sous-secteur "industries diverses" est représenté dans chaque catégorie de tailles d'entreprise.

TAILLE	EFFECTIF	NOMBRE D'ENTREPRISES	
Micro-entreprise	4-9	1	1
Petite et moyenne entreprise	10-24	1	1
	25-50	0	
Grande entreprise	51-100	2	3
	>1000	1	

La répartition de l'effectif par taille d'entreprise est la suivante :

	TOTAL	PERMANENT	TEMPORAIRE
Micro-entreprise	6	6	-
Petite et moyenne entreprise	72	62	10
Grande entreprise	1.165	1.129	36
TOTAL	1.243	1.197	46

Comparé au sous-secteur "agro-industrie et industries alimentaires", l'importance de l'effectif temporaire est nettement moindre. L'on a remarqué toutefois qu'auprès de certaines entreprises, l'emploi temporaire peut avoir une durée annuelle de 12 mois.

L'encadrement est par contre relativement important :

- encadrement supérieur 63
- encadrement moyen 250

Les cadres sont tous des nationaux et se retrouvent pratiquement au sein des trois grandes entreprises.

### III.3.4. Production et vente

Les chiffres mentionnés ne concernent que 4 entreprises sur 5, les comptabilités de la cinquième entreprise n'étant pas accessibles avant quelques semaines. Ces quatre entreprises emploient 1.155 personnes.

Selon la taille de l'entreprise, le chiffre d'affaires du sous-secteur "industries diverses" se répartit comme suit :

Taille	Chiffre d'affaires
2 micro-entreprises et PME	1.313MFMG
2 grandes entreprises	31.680MFMG
	32.993MFMG

Le chiffre d'affaires des deux grandes entreprises représente 96% du total. Ce que confirme la répartition par tranche des chiffres d'affaires :

Chiffre d'affaires	Nombre d'entreprises
< 500MFMG	1 micro-entreprise
500 à 1.000MFMG	Néant
1.000 à 5.000MFMG	1 PME et une grande entreprise
>5.000MFMG	1 grande entreprise

La destination de la vente s'établit de la manière suivante :

Chiffre d'affaires	%	Destination
16.555MFMG	50	Exportation (France : 6.125MFMG, Espagne : 9.768MFMG, autres : 662MFMG)
11.925MFMG	36	Marché national
4.513MFMG	14	Marché local et régional
32.993MFMG	100	

L'huile, le savon, les gaz et les pointes sont vendus strictement sur le marché local et régional. Il faut souligner que la production du sous-secteur est largement dominée par la construction et la réparation navales dont la partie correspondant aux thoniers est considérée comme exportée.

Sur le plan commercial, les cinq entreprises du sous-secteur "industries diverses" sont très dynamiques. Trois d'entre elles ne sont pas satisfaites de leur structure de vente mais n'arrivent pas à la renforcer car :

- le personnel qualifié fait défaut
- le coût du renforcement est trop élevé

### III.3.5. Valeur ajoutée

De même que pour la production, les chiffres pour la valeur ajoutée ne sont pas disponibles pour la totalité des entreprises sous revue. Les chiffres indiqués ici intéressent trois entreprises (deux grandes entreprises et une petite et moyenne entreprise) :

CA (MFMG)	Effectif	VA (MFMG)	E.B.E. (MFMG)	Impôts & taxes (MFMG)	Charges salariales (MFMG)
32.830	1.149	13.086	5.848	419	6.819

Malgré le fait que l'une des entreprises soit déficitaire, le ratio valeur ajoutée sur chiffre d'affaires est élevé (40%), ce qui est le signe d'une bonne santé du sous-secteur dans son ensemble.

En terme de répartition :

- E.B.E. 42%
- Impôts et taxes 3%
- Charges sociales 52%,

il est intéressant de remarquer que la part de l'entreprise est inférieure à celle des ménages en pourcentage. C'est la conséquence probable d'une certaine politique sociale spécifique au sous-secteur.

Rapportée à l'effectif des trois entreprises considérées, la productivité apparente du travail s'élève à 11,35MFMG/emploi. Cette productivité est inférieure à celle du sous-secteur "agro-industrie et industries alimentaires" mais se situe encore à un bon niveau.

### III.3.6. Approvisionnement

En 1996, les cinq entreprises du sous-secteur totalisent des achats d'un montant total estimé à 12.885MFMG pour leurs principaux intrants et matières premières :

Produits locaux	1.970
Produits importés achetés à Madagascar	4.437
Produits importés directement	6.478
	-----
	12.885MFMG

La France tient la première place pour l'origine des importations directes :

France	4.978
Asie du Sud Est	1.100
RSA	410
	-----
	6.478MFMG

Les produits locaux et achetés à Madagascar proviennent de diverses sociétés nationales et régionales.

Dans leur majorité, les entreprises du sous-secteur "industries diverses" sont satisfaites de leur approvisionnement (régularité de l'approvisionnement, régularité de la qualité, prix, choix des fournisseurs).

Le problème de l'approvisionnement en peaux brutes mérite toutefois une attention particulière. Tout d'abord, compte tenu des pratiques d'élevage actuelles, les peaux sont de très mauvaise qualité et seules 10% de celles collectées dans tout Madagascar peuvent prétendre au premier choix. Par ailleurs, dans la région d'Antsiranana, la concurrence de l'exportation de peaux brutes se fait durement sentir et la tannerie n'arrive à collecter dans la région que 10% de son approvisionnement au lieu des 30 à 40% possibles.

Sur un autre plan, certaines entreprises se plaignent que lorsqu'elles ont besoin de répondre rapidement à une commande de leur clientèle, l'acheminement entre Antananarivo et Antsiranana n'est pas toujours possible :

- routes coupées
- transport aérien inadéquat

### **III.3.7. La sous-traitance**

Comme pour les autres sous-secteurs, la sous-traitance est pratiquement inexistante.

### **III.3.8. La concurrence**

Seule une entreprise ne se plaint pas de la concurrence du fait de la nature de sa production (gaz).

L'entreprise de construction et de réparation navales est fortement concurrencée par les entreprises de la région :

- DURBAN
- MOMBASA
- SRI LANKA
- SINGAPOUR
- MAURICE

Les savons et les pointes subissent la pression concurrentielle des produits nationaux et des produits importés provenant des pays d'Asie. Le cuir serait fortement concurrencé par les pays de l'Est Européen pour l'exportation.

En général, les entreprises se sentent défavorisées pour les raisons suivantes :

- éloignement des fournisseurs
- obligation d'importation de certains intrants et matières premières
- étroitesse de la demande
- prix de revient élevé

### **II.3.9. Le taux d'utilisation de la capacité de production**

De même que pour le sous-secteur "agro-industrie et industries alimentaires", seules deux entreprises tournent à plus de 50% de leur capacité de production.

Taux d'utilisation	<1/3	<1/2	1/2 à 3/4
Nombre d'entreprises et taille	1 G.E. 1 MicroE	0	1 G.E. 1 PME
Chiffre d'affaires correspondant (MFMG)	3.363	-	29.630

L'on remarque que les entreprises qui arrivent à utiliser honorablement leur capacité de production n'ont pas de problèmes de marché (exportateur, quasi-monopole) ni de problèmes graves d'approvisionnement.

### III.3.10. Facteurs bloquants de la production et perspectives de variation

Les réponses au questionnaire correspondant citent le plus souvent les raisons de blocage suivantes :

- problème de commercialisation lié quelquefois à la coupure des routes
- insuffisance de la demande
- vétusté des équipements

La difficulté de recruter du personnel qualifié et l'absence de financement adéquat pour développer les installations de production sont également mentionnées.

L'on a également noté une difficulté particulière à Antsiranana pour le sous-secteur "industries diverses" puisque faute de disposer de la documentation technique normalement livrée avec le matériel, une entreprise opérationnelle a mis longtemps à démarrer la production et n'a plus de relation avec le fournisseur de son usine pour les pièces de rechange. Une autre entreprise dont les installations sont terminées doit faire appel à un expert de Singapour pour former son personnel et démarrer la production.

Parmi les trois entreprises susceptibles d'exporter, deux déclarent ne pas avoir de contraintes particulières sauf peut-être l'éloignement du marché et le coût du transport. La troisième quant à elle souligne les difficultés d'accès aux marchés étrangers compte tenu de la nature de leurs produits et face à la concurrence internationale, ainsi que la complexité des démarches administratives liées à l'exportation.

Dans leur ensemble, le parc de production est jugé moderne ou moyen et quatre entreprises sur cinq prévoient une augmentation à court terme de leur production. Pour les trois entreprises fournissant la quasi-totalité du chiffre d'affaires, cette augmentation est estimée à 10 à 15%.

### III.3.11. Investissements

Les investissements du sous-secteur "industries diverses" en 1996 sont estimés à 2.895MFMG et ont porté principalement sur la réhabilitation des machines et équipements (2.790MFMG). Ces investissements ont été financés sur fonds propres.

Sur les quatre entreprises qui ont répondu à la question des investissements futurs, une grande entreprise déclare avoir des projets à court terme et une petite et moyenne entreprise envisage des investissements importants à moyen terme.



### III.4. Récapitulation

Partant des données précédentes, il est possible de faire une présentation globale du secteur industriel d'Antsiranana par le tableau suivant.

Sous-sect.	Nombre d'entreprises	Chiffre d'affaires (MFmg)				V.A. (MFmg)	Eff.	Prod. apparente
		Total	Export.	Nat.	Rég.			
1	11	183.843 (10)	157.942	10.038	15.863	19.493 (6)	1.777	15 (6)
2	8	444 (7)	-	-	444	61 (3)	92	1,4 (3)
3	5	32.993 (4)	16.555	11.925	4.513	12.977 (3)	1.243	11,35 (3)
Total	24	217.280 (21)	174.497	21.963	20.820	32.531 (12)	3.112	13 (12)

N.B. : les chiffres entre parenthèses représentent les nombres des entreprises concernées

#### III.4.1. Taille de l'entreprise

Sur les 24 entreprises sous revue, la répartition entre micro-entreprise, petite et moyenne entreprise et grande entreprise est à peu près équilibrée : 7 grandes entreprises, 9 petites et moyennes entreprises, 8 micro-entreprises.

#### III.4.2. Forme juridique

De la même manière, les 24 entreprises se répartissent en 12 entreprises individuelles et 12 sociétés.

#### III.4.3. Effectif

En ce qui concerne l'effectif, l'on observe également le classement suivant par sous-secteur avec :

57% pour l'agro-industrie et les industries alimentaires

40% pour les industries diverses

3% pour le bois, la papeterie et l'édition

#### III.4.4. Chiffre d'affaires et valeur ajoutée

Le sous-secteur "agro-industrie et industries alimentaires" occupe la première place en accaparant presque 85% du chiffre d'affaires total et 60% de la valeur ajoutée.

Le sous-secteur "industries diverses" prend la deuxième place avec respectivement pratiquement 15% et 40% du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée.

Ce qui veut dire que le sous-secteur "bois, papeterie, édition" ne participe pratiquement ni au chiffre d'affaires ni à la valeur ajoutée.

La productivité apparente du travail trouvée, exprimée en MFMG par travail, est pour l'ensemble relativement élevée sauf pour le secteur "bois, papeterie, édition".

En ce qui concerne la destination de la production, l'on doit remarquer une forte prépondérance de l'exportation et l'équilibre sur le marché intérieur entre marché local et régional d'une part et marché national d'autre part. Les exportations ont été principalement destinées à :

- la France pour	159.058MFMG
- la Réunion pour	4.955MFMG
- l'Espagne pour	9.768MFMG
- divers pays pour	716MFMG

#### III.4.5. Approvisionnement

D'après les calculs effectués, l'ensemble du secteur industriel a entrepris en 1996 les achats suivants pour ses intrants et matières premières principaux :

- Marché intérieur local et régional	4.461MFMG
- Marché intérieur national	5.909MFMG
- Produits importés achetés à Madagascar	5.424MFMG
- Produits importés	124.661MFMG
	-----
	140.455MFMG

L'on constate que la région n'a participé à l'approvisionnement des industries d'Antsiranana que pour un peu plus de 3% constitués principalement de produits halieutiques et de bois.

Les importations directes proviennent des pays suivants :

- France	111.761MFMG
- Espagne	8.830MFMG
- R.S.A.	1.444MFMG
- Australie	1.300MFMG
- Asie	1.100MFMG
- Maurice	126MFMG

### III.4.6. Taux d'utilisation de la capacité de production

L'éventail des taux d'utilisation de la capacité de production peut être présenté de la manière suivante (sur 17 entreprises) :

Taux d'utilisation	<1/3	<1/2	<3/4	>3/4	Total
Nombre d'entreprises :					
S/S Agro-industrie - industries alim.	4	2	0	2	8
S/S Industries diverses	2	0	2	0	4
S/S Bois-papeterie-édition	4	0	1	0	5
	10	2	3	2	17

Il saute aux yeux que le plus grand nombre des entreprises tournent à moins de la moitié de leur capacité de production. Plus grave, presque 60% des entreprises produisent à moins d'un tiers de leur capacité.

### III.4.7. Investissements

9 entreprises sur l'ensemble des 24 entreprises ont investi en 1996 pour un total estimé à 8.500MFMG et pratiquement sur autofinancement.

En plus, il faut signaler les investissements correspondants à une entreprise de transformation de produits halieutiques qui vient d'être terminée.

D'un autre côté, seules huit entreprises envisagent des investissements à court terme.

## IV. ENVIRONNEMENT DU SECTEUR

### IV.1. Contraintes et facteurs favorables

#### IV.1.1. Ressources humaines

En matière de ressources humaines, le premier point fort pour le secteur industriel à Antsiranana est probablement l'optimisme des responsables quant à la situation générale de leurs entreprises ainsi que la volonté qu'ils affichent de faire face à toute difficulté.

En effet, au questionnaire relatif à l'appréciation générale des responsables sur leur entreprise, les réponses ont été les suivantes :

- entreprise qui cherche le moyen de satisfaire à la demande non satisfaite dans son secteur 29,6%
- entreprise en progression marquée sur son secteur 14,8%
- entreprise qui résiste à la fluctuation de la conjoncture 14,8%
- entreprise qui cherche à explorer de nouveaux marchés 11,1%
- entreprise en difficulté 11,1%
- entreprise stable dans un marché relativement stable 7,4%
- diverses réponses 11,1%

Par ailleurs, sur le plan de l'évolution à court terme de la production, 56,25% des entreprises prévoient une hausse contre 18,75% qui appréhendent la stagnation ou la baisse. Les autres hésitent en fonction du financement qu'elles peuvent obtenir ou en fonction du marché.

Cette mentalité des dirigeants est fondamentale notamment au niveau des petites industries où finalement la force d'une entreprise dépend d'abord de l'homme qui la dirige.

Le deuxième point fort est, malgré les lacunes du moment, les possibilités importantes de formation existant localement tel qu'on le verra dans un autre chapitre. Pour le moment, cependant, la quasi-totalité des entreprises industrielles d'Antsiranana (73%) n'est pas satisfaite de la formation de leurs employés à l'embauche, traduisant l'inadéquation formation-emploi actuelle.

Bien entendu, beaucoup souhaitent une formation initiale plus poussée au niveau des ouvriers et agents d'exécution, cette formation portant principalement sur la familiarisation concrète aux techniques de production. Quelques entreprises constatent toutefois une insuffisance de formation même au niveau de l'encadrement moyen et supérieur. Le reproche le plus fréquemment fait aux employés est le manque de pratique.

Sur le même plan, l'on constate à Antsiranana une certaine instabilité et mobilité du personnel. L'on a noté que cet état de chose est exprimée de différentes façons au niveau des entreprises.

Certaines entreprises disent carrément que le personnel disparaît dès qu'il a touché son salaire, ce qui les amène à pratiquer la paie à la journée ou à la tâche. D'autres parlent d'absentéisme, de négligence du travail, d'absence de souci de la qualité du travail, voire d'insolence et de trop forte prétention salariale par rapport à leur compétence réelle conduisant certains à quitter une entreprise après une courte période de travail.

Il faut souligner que tout ceci n'incite pas trop les entreprises à investir dans la formation, prudence avivée par la crainte du débauchage.

L'absence de culture industrielle est quelquefois avancée pour traduire ce que certaines entreprises dénoncent comme le défaut de conscience professionnelle face à la priorité de production.

Enfin, certaines entreprises ont souligné le manque d'autorité malgacho-malgache allant jusqu'à proposer des formations en commandement.

#### **IV.1.2. Cadre juridique et règlementaire**

D'une manière générale, les entreprises ressentent comme contraintes principales et de même importance (31,6% des réponses) :

- la complexité des procédures et autorisations diverses à obtenir
- la forte centralisation des décisions

Ces deux facteurs expliquent probablement la lenteur administrative dont elles se sentent victimes.

A moindre échelle est dénoncée l'existence d'applications sélectives et parfois contradictoires de la législation.

Enfin, sont également citées :

- la multiplicité des textes et législations rendant leur interprétation difficile
- l'interventionnisme auprès des entreprises
- la mauvaise circulation des informations
- l'inadéquation des structures des administrations locales
- la prise de décisions législatives ou réglementaires sans concertation suffisante

De manière plus spécifique, près de 30% des réponses au questionnaire relatif aux difficultés rencontrées face à l'Administration trouvent que les textes douaniers sont complexes et lourds. Il faut dire que ces réponses proviennent souvent d'entreprises fortement importatrices et exportatrices dont certaines se plaignent en outre de la complexité des procédures d'exportation.

La fiscalité est également largement critiquée par beaucoup d'entreprises qui la trouvent lourde et complexe. Celle intéressant le sel a été particulièrement discutée lors des passages des représentants du Comité de Réflexion sur la Compétitivité (CRC). De même, les problèmes de trésorerie rencontrés lors des investissements, problèmes consécutifs à la suppression du Code des Investissements et des avantages relatifs aux taxes d'importation et TVA, ont fait l'objet de discussions publiques.

Sur le plan local, les entreprises s'inquiètent de la création de taxes locales, telles que la "taxe de roulage" (actuellement suspendue) et la "taxe-débit" laissées à la seule discrétion des mairies, et souhaitent une harmonisation de la décentralisation..

Un autre type de taxe, la "taxe de remorquage" instaurée sous l'égide des Ministères chargés du transport et du commerce a été signalée comme pouvant décourager les gens à venir à Madagascar.

L'absence d'un cadre juridique cohérent, stable et sécurisant pour les affaires est également fortement soulignée.

Parallèlement, une très grande entreprise d'Antsiranana a tenu à attirer l'attention sur l'inadéquation, d'après elle, du projet de Code de Travail dans sa version actuelle en arguant du fait que l'on souffre déjà du fait de l'époque post-coloniale et qu'on a hérité d'un mauvais exemple que le nouveau projet alourdirait encore. Probablement par pure coïncidence, une autre très grande entreprise met en doute la représentativité de la plate-forme qui a arrêté ce projet.

Enfin, seule une entreprise a mis en cause le régime de la propriété foncière, le propriétaire souhaitant pouvoir acheter de l'immobilier en son propre nom.

Tout ce qui précède justifie l'ordre de priorité des problèmes sur lesquels les entreprises industrielles d'Antsiranana souhaitent que l'Administration porte ses efforts:

- la simplification des procédures administratives
- la réforme des impôts
- le maintien de la sécurité publique
- l'amélioration des infrastructures de base
- la mise en place d'un cadre juridique clair et stable pour les affaires
- l'amélioration du régime de la propriété foncière

Sur la plan de la fiscalité, il faut souligner comme facteur favorable le fait que face à la nécessité absolue de relever le taux des recettes fiscales par rapport au PIB, la Loi des Finances pour 1997 ne vise pas une hausse des taux d'imposition mais plutôt l'élargissement de l'assiette.

#### **IV.1.3. Infrastructure**

Du point de vue infrastructure, notamment de communication, Antsiranana semble être bien nantie avec son port bord à quai, son aéroport pour moyen courrier et ses télécommunications remises en état.

Toutefois, il faut signaler la forte dégradation des routes qui la relie à Mahajanga ou Vohémar. Cet état des routes gêne énormément les industries que ce soit pour leur approvisionnement ou pour l'écoulement des produits sur le plan régional. Dans le domaine du transport maritime, beaucoup d'entreprises ont noté la diminution des occasions maritimes. Ceci serait dû à la mode de tarification du cabotage qui applique la tarification ad valorem conduisant au détournement des transporteurs vers les produits riches.

La capacité portuaire est également jugée insuffisante actuellement. Cependant, les travaux d'extension du port par la prolongation des quais de 120m et la mise en place d'un dépôt de conteneurs pourrait commencer incessamment.

De la même manière, la capacité aéroportuaire est aussi jugée insuffisante et des idées d'extension sont en train de mûrir.

En ce qui concerne les coûts, le prix du KWH est vivement décrié par les entreprises industrielles tandis que le système de facturation des télécommunications leur semble manquer de transparence.

Sur un autre plan, le plan directeur d'urbanisme d'Antsiranana a déjà réservé des zones spécifiques aux activités industrielles et des travaux de construction de bâtiments industriels ont déjà commencé. En même temps, la mairie d'Antsiranana prévoit la création d'une société commerciale immobilière, société entièrement privée, qui fera l'inventaire de tous les terrains avec leurs caractéristiques.

#### **IV.1.4. Financement bancaire**

Si la baisse du taux directeur de la Banque Centrale est un facteur favorable, par contre la principale contrainte pour les entreprises d'Antsiranana réside dans la forte centralisation des décisions d'octroi de crédit au niveau de la capitale. Ceci explique probablement la lenteur dans la procédure décriée par les entreprises.

Par ailleurs, les reproches faits le plus souvent aux banques sont par ordre d'importance:

- la complexité des normes et procédures bancaires et les difficultés pour constituer les dossiers de demande de financement
- le peu d'intérêt des banques pour les projets industriels
- la difficulté pour obtenir des prêts à moyen et long terme
- la difficulté pour trouver des institutions financières proposant des instruments et des conditions adaptées à la taille et aux besoins de l'entreprise

En tout état de cause, pratiquement aucune des entreprises ayant investi en 1996, comme déjà indiqué, ne l'a fait sur prêt bancaire.

#### **IV.1.5. Document cadre de politique économique (DCPE) et avenir du développement industriel**

Sur les 20 entreprises industrielles qui ont répondu à la question de savoir si l'adoption du DCPE et la conclusion des accords avec les Institutions de Bretton Woods vont améliorer l'environnement et le climat des affaires, 13 entreprises n'ont pas hésité à répondre "nettement", 4 "moyennement" tandis que 3 entreprises disent ne pas être au courant. C'est dire à quel point les entreprises d'Antsiranana attendent beaucoup du DCPE et des accords avec les Institutions de Bretton Woods.

Les raisons avancées pour justifier cet optimisme sont :

- le regain de confiance des clients et fournisseurs notamment pour ceux qui exportent ou importent
- la possibilité de bénéficier de financement extérieur
- les possibilités d'investissement plus poussées suite à la baisse du taux d'intérêt
- la libéralisation qui, en particulier, va favoriser la concurrence quoique celle de la farine aurait entraîné la hausse des coûts de ce produit

Certaines entreprises souhaitent cependant que des mesures d'accompagnement soient mises en place pour limiter les éventuels effets négatifs et que tout le monde y mette du sien (opérateurs, Administration, ...).

En ce qui concerne Antsiranana, la grande majorité des entreprises croient que cette nouvelle situation va avoir des répercussions favorables à court terme sur le développement industriel.

Quant à l'avenir du développement industriel à moyen et long termes à Antsiranana, 17 entreprises sur les 19 qui ont répondu à la question croient au développement. Les justifications des réponses tournent autour de deux points : les potentialités réelles de la région et la venue de beaucoup de touristes et d'investisseurs. Le mouvement pourrait encore être amplifié si le projet de transformer le port d'Antsiranana en port d'éclatement se réalise. Mais des réserves ont été également émises à savoir la nécessité de mettre en place un climat incitatif propre à Antsiranana incluant la réhabilitation des routes et l'institution de système de financement adéquat.

#### **IV.1.6. Le Conseil Régional de l'Industrie (CRI)**

Le Conseil Régional de l'Industrie est une plate-forme officielle de concertation entre l'Administration, les institutions d'appui et le secteur privé industriel. A ce titre, il entreprend des études et réflexions pour l'identification des freins sur l'environnement de l'industrie pour aider les autorités à décider.

L'existence à Antsiranana d'un CRI très dynamique peut constituer un atout pour le secteur industriel d'Antsiranana dans la mesure où il pourrait aider à la mise en place d'un environnement attractif. Il est à noter que le CRI d'Antsiranana représente également le Comité de Réflexion sur la Compétitivité.

### **IV.2. Institutions d'appui**

#### **IV.2.1. Les besoins en conseil et appui**

Les enquêtes menées auprès du secteur industriel d'Antsiranana ont révélé que malgré l'existence de quelques entreprises très minoritaires qui déclarent n'avoir besoin de rien, les souhaits de disposer de conseils et appuis couvrent plusieurs domaines cités ci-après par ordre d'importance.

- choix de nouveaux employés ou formation du personnel
- gestion de l'entreprise
- recherche de financements
- choix techniques dans la fabrication
- recherche de nouveaux marchés et de nouveaux clients

Parmi les organismes qui ont la préférence des entreprises qui souhaitent ces appuis et conseils figurent en tête de liste les organes de formation suivis de près par les cabinets de conseil et les organismes locaux.

Sur le plan des coûts, presque la totalité des entreprises qui ont répondu à la question se déclare prêt à payer au moins une partie et surtout si les résultats sont garantis.

Par ailleurs, 45% des entreprises ont déjà fait appel aux services des institutions d'appui existantes qu'elles soient locales ou nationales, voire internationales.

Dans le domaine particulier de la documentation, plus de 65% des entreprises disent ne pas rencontrer de difficultés particulières pour trouver à Madagascar ce dont elles ont besoin. Les sources d'information et de documentation sont en fait très diverses puisqu'elles englobent les organismes internationaux, les associations ou groupements professionnels, les relations personnelles, les fournisseurs, les autres entreprises du secteur, les groupes auxquels les entreprises appartiennent sans oublier la Chambre de Commerce et l'Administration.

En tout état de cause, les besoins de conseil et d'appui semblent réels à Antsiranana et ceci a fait regretter à certaines entreprises l'insuffisance de décentralisation des institutions d'appui et l'insuffisance de la circulation des informations.



#### IV.2.2. Les institutions d'appui existantes à Antsiranana

Comme déjà annoncé, Antsiranana dispose d'importantes possibilités de formation. Mais certaines des institutions de formation peuvent apporter d'autres appuis aux entreprises. En fait, il n'y a qu'une institution d'appui, la MGA, qui ne s'occupe pas de formation. Le présent paragraphe essaie de présenter succinctement chaque institution d'appui.

##### Université-Nord-Madagascar (U.N.M.)

L'U.N.M. comprend :

- une filière "sciences" dont l'effectif est d'environ 250
- l'Ecole Supérieure Polytechnique d'Antsiranana (ESPA) dont l'effectif est d'environ 340 forme des ingénieurs
- l'Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique (ENSET) qui a vu passer 120 étudiants en 5 ans forme des enseignants pour l'enseignement technique

L'ESPA comprend 4 filières depuis 1984 :

- électronique industrielle
- génie électrique
- génie mécanique
- hydraulique - énergétique

L'enseignement dure actuellement 5 ans après recrutement par concours auprès des bacheliers. En principe, tous les diplômés de l'ESPA sont embauchés et environ 15% sont restés dans la région d'Antsiranana.

Les responsables sont conscients des difficultés rencontrées par les jeunes diplômés lors de leur première insertion dans la vie professionnelle. C'est pour pallier à cela qu'ils sont en train de mettre en place une filière génie industriel dont le programme comprendrait 50% de temps à l'école et 50% de temps dans l'industrie.

Par ailleurs, ils développent des efforts pour faire se rapprocher l'industrie et l'UNM en organisant par exemple des journées "portes ouvertes".

Dans le domaine toujours de la formation, l'UNM dispose d'un centre de formation autonome en anglais. Le centre a été mis en place en collaboration avec le Centre Culturel Américain. 80% des étudiants proviennent des entreprises sans qu'il ait été possible de déterminer la part des entreprises industrielles.

De l'autre côté, l'UNM a mis en place des modules de formation "qualifiante" c'est-à-dire des cycles de formation continue de courte durée sur des sujets très précis. Le problème est de convaincre les chefs d'entreprise de faire participer leurs agents.

Enfin, l'UNM, y compris l'ESPA, est capable de fournir des prestations d'ingénierie et d'études spécifiques liées à l'industrie mais se heurterait en ce moment à une certaine indifférence des chefs d'entreprise. On peut signaler à ce sujet l'existence au sein de l'ESPA d'un laboratoire d'essais de micro-turbines hydrauliques.

## Institut Supérieur de Technologie d'Antsiranana (IST-D)

L'IST-D, créée au début de 1990 et placée sous la tutelle directe du Ministère de l'Enseignement Supérieur, forme des techniciens supérieurs dans deux filières :

- maintenance en équipement électromécanique
- maintenance en équipements frigorifiques et thermiques

L'enseignement dure deux ans après un recrutement sur concours au niveau des bacheliers techniques ou scientifiques série C. Quelques places sont réservées à des candidats d'entreprises lors de chaque concours. L'effectif actuel est de 97 et le taux d'embauche constaté est de 80% dont 46% dans la région d'Antsiranana.

La finalité actuelle de l'enseignement dispensé à l'IST-D est l'entreprise et l'IST-D n'appuie ses meilleurs étudiants que pour une spécialisation dans la filière suivie à l'exclusion de toute velléité de nouveau cursus dans l'enseignement supérieur.

L'IST-D organise sur demande, en plus du cycle normal, des cours de formation de courte durée ou de recyclage désignés par "Formation Continue". Ils sont destinés au personnel d'entreprise ou à d'autres personnes suivant leur intérêt.

De 1994 à 1996, l'IST-D a organisé divers modules de formation continue (informatique, machine électrique tournante, électricité d'usine et de bâtiments, électronique de puissance et de régulation, rebobinage de moteurs asynchrones, froid et climatisation, maintenance des postes de soudure électrique, maintenance industrielle) pour 200 participants, l'effectif de chaque module variant de 4 à 12. Les modules de formation continue en informatique sont très demandés.

Enfin, l'IST-D peut fonctionner comme entreprise de production, d'expertise ou de cabinet-conseil.

Il est à signaler que l'IST-D est en train d'inaugurer une nouvelle formule de partenariat avec l'entreprise par le biais d'une convention de stage avec obligation d'embauche.

## Le Lycée Technique, du Génie Civil et Commercial d'Antsiranana (LTA)

Le LTA dont l'effectif est d'environ 400 élèves, comprend les filières suivantes :

- fabrication mécanique
- mécanique automobile
- électrotechnique
- métaux en feuille
- ouvrages métalliques
- ouvrages en bois
- bâtiment, travaux publics
- G1 (secrétariat)
- G2 (gestion comptabilité)

Le vrai problème du LTA, à l'instar des autres lycées techniques, réside probablement dans le fait que, dans les conditions actuelles, les élèves s'orientent pratiquement tous vers l'enseignement supérieur.

Le LTA est relativement bien équipé en matériel grâce au projet PREFTEC d'amélioration de l'enseignement technique et professionnel.

De même que l'UNM et l'IST-D, le LTA a mis au point des modules de formation de courte durée dénommés "formation qualifiante" dans divers domaines dont :

- secrétariat
- entretien automobile
- ouvrages en bois
- électricien automobile
- soudure

La filière plomberie est de plus en plus demandée.

Il est à noter que le LTA abrite également des cycles de formation organisés par la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Antsiranana (secrétariat, comptabilité, informatique).

La Délégation Régionale de l'Enseignement Technique développe également des efforts importants pour connaître les besoins de formation des entreprises (organisation de conférences-débats depuis Novembre 1996).

#### Les Centres de Formation Professionnelle (CFP) et assimilés

Il n'existe à Antsiranana qu'un seul CFP. Il est de niveau II et dispense des enseignements dans la couture.

De l'autre côté, le "Foyer Social" est un centre de formation professionnelle qui a été créé en 1972 par le Ministère chargé du Travail en collaboration avec la Fondatin Friedrich Ebert. Il enseigne actuellement la comptabilité et la couture, la filière ouvrages métalliques étant en veilleuse.

L'on constate qu'à ce niveau d'enseignement, il n'existe plus de formation technique de base sauf la couture puisque même les quelques centres de formation privés ou confessionnels se limitent également à la couture.

Sur le plan de l'enseignement privé, il faut signaler l'existence, en dehors des centres précédemment cités, de quelques centres spécialisés dans l'informatique, dont la société ELECTRON qui dispense de la formation en :

- bureautique (logiciels et systèmes courants)
- programmation en bases de données
- comptabilité

En outre, ELECTRON projette de mettre à la disposition des entreprises d'Antsiranana des prestations dans le domaine des supports publicitaires (Diégo Pub, Diégo Multimedia Service).

## La Chambre de Commerce et d'Industrie d'Antsiranana

La CCLA est actuellement en veilleuse mais sera redynamisée très prochainement si l'on se réfère en particulier aux travaux des Assises Economiques Nationales de Janvier 1997.

## Entreprendre à Madagascar - Antenne d'Antsiranana

Entreprendre à Madagascar est une structure autonome, mise en place par le PNUD et le BIT, de formation et d'appui à la création et au développement des micro et petites entreprises.

Entreprendre à Madagascar s'intéresse aux entrepreneurs et entreprises dont le programme d'investissement ne dépasse pas 200MFMG.

Ses appuis concernent notamment la formation à l'esprit d'entreprise, l'étude économique et financière, la recherche de financement, l'assistance au démarrage et le suivi des activités, l'assistance et le soutien à la conception et à la mise en oeuvre de programme de redressement.

L'antenne d'Antsiranana a été ouverte en Août 1992. Depuis ont été finalisés près de 400 et financés près de 310 dossiers. Le montant des investissements atteint 1.515MFMG dont près de 15% pour le secteur secondaire qui a compté près de 105 dossiers. Le secteur secondaire concerné intéresse notamment le petit artisanat, la confection, la pâtisserie et la boulangerie artisanale, la menuiserie.

Pour ce qui est du financement, Entreprendre à Madagascar collabore avec les banques locales, la MGA et le FID.

## La Mutuelle Générale des Entreprises d'Antsiranana (MGA)

La MGA a été créée en 1991 pour le financement des PME/PMI. Le capital de la MGA n'est pas fermée et la MGA ne prête qu'à ses membres. Pour être membre, il faut :

- détenir des actions pour une valeur minimum fixée actuellement à 10.000FMG
- résider dans le Faritany d'Antsiranana
- avoir son projet dans le Faritany d'Antsiranana

Depuis sa création, la MGA a financé pour 600MFMG environ mais malheureusement très peu est allé au secteur secondaire. Actuellement, la MGA et Entreprendre à Madagascar collaborent, comme déjà indiqué, cette dernière entreprenant les études.

## Les banques

La BNI-CL, la BMOI, la BTM et la BFV ont une agence à Antsiranana avec les contraintes qui ont été déjà soulevées dans un autre chapitre.

### IV.3. Associations professionnelles

Malgré les hésitations de quelques entreprises sur l'efficacité des associations professionnelles, il existe à Antsiranana, d'une part, quelques associations professionnelles locales affiliées ou non à des groupements nationaux et d'autre part des entreprises membres d'associations nationales.

Le Groupement Thonier est une association des entreprises qui travaillent pour ou bénéficient de la pêche thonière. Calqué sur l'Association Thonière de l'Océan Indien qui vient de décider la mise en place d'une structure permanente à Maurice, le Groupement Thonier se réunit deux fois par an, une fois en début de campagne thonière et une fois en fin de campagne, pour examiner les moyens de favoriser la venue des thoniers et leur retour et voir comment améliorer. Le Groupement Thonier, créé en 1990/91, comprend les entités suivantes :

AIRMAD	AUXIMAD	SOLIMA	SECREN
PFOI	Compagnie Salinière	Port d'Antsiranana	CMDM
Douanes	Direction de la Pêche		

Le Groupement des Entrepreneurs du Nord de Madagascar (GENOM) est affilié au Groupement des Entrepreneurs de Madagascar (GEM). En sont membres :

PFOI	Compagnie Salinière	SCIM	CMDM
Ets Laforge	BMOI		

Le GENOM se réunit une fois par mois et se préoccupe principalement des problèmes de fiscalité nationale et locale et de gestion du personnel.

La Boulangerie Militaire et la Boulangerie SHAM sont membres de l'Association des Boulangers Professionnels (ABP).

L'Union des Artisans de Madagascar (UAMA) a une section à Antsiranana, l'UAMA-NORD. Quoique l'UAMA-NORD ne comprend qu'une seule entreprise parmi celles passées en revue dans ce rapport, mention particulière en est faite pour le rôle qu'elle pourrait jouer dans la transformation des artisans en industriels. Près de 200 artisans sont inscrits à l'UAMA-NORD pour différents secteurs d'activités dont la coupe et couture, l'agro-alimentaire, le bois, les briques et tuiles, la vannerie et les prestations de service (coiffure, dépannage).

En matière de formation technique et professionnelle, l'UAMA a bénéficié d'un certain nombre de séminaires et envisage d'en organiser un sur la transformation des fruits et légumes en Mars 1997.

Sur le plan du financement, les membres de l'UAMA-NORD disposent d'un fonds d'appui à court terme et ont créé avec l'aide de la Fondation Friedrich Ebert une Association Mutualiste d'Épargne et de Crédit. Le Fonds d'Intervention pour le Développement (FID) envisage également d'octroyer des crédits aux membres de l'UAMA-NORD.

En ce qui concerne le bois, il existe à Antsiranana un syndicat des exploitants forestiers qui se fixe comme objectifs l'allègement des démarches administratives par la décentralisation, le reboisement et la formation (exploitation forestière, charbon de bois, briquettes ardentes). Le syndicat comprend une dizaine de membres dont les deux entreprises disposant d'une scierie à Antsiranana. Il est à signaler que, suite aux actions du syndicat, il est maintenant possible d'obtenir localement un permis d'exploitation pour une surface inférieure à 100ha valable pour trois mois.

Enfin, les enquêtes menées ont permis de constater qu'outre leurs clients et fournisseurs, les entreprises industrielles d'Antsiranana, même si elles n'appartiennent à aucune association professionnelle, entretiennent des relations régulières avec les entreprises tierces. Ces relations se situent principalement au niveau des entreprises du même secteur d'activité ou au gré des relations personnelles et bien sûr au sein des entreprises des groupes familiaux..

## V. GESTION STRATEGIQUE DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

### V.1. Présence d'entrepreneurs prenant des initiatives

Pour tirer le meilleur profit de la pêche thonière, les entreprises d'Antsiranana n'ont pas hésité à créer le Groupement Thonier. Il est à souligner que la pêche thonière est une activité qui intéresse énormément Antsiranana :

- rachat d'ingrédient pour la congélation
- fourniture de matières premières
- avitaillement
- aconage
- transit
- entreposage
- réparations navales
- transport d'équipage

Il est donc compréhensible que le Groupement Thonier ait vu le jour, et sa création prouve le dynamisme des entreprises gravitant autour de la pêche thonière. Les méthodes de travail du Groupement Thonier seraient déjà proches de celles de la GSDI.

Dans le domaine du bois, l'Etablissement SAM MOUY a déjà pris l'initiative de contacter l'ONUDI pour obtenir la documentation sur les meubles et les matériaux de construction et a l'intention de récidiver.

Dans ce même domaine, l'obtention par le Syndicat des Exploitants Forestiers de permis d'exploitation auprès des administrations locales, comme déjà indiqué, même si le permis est à dimensions et durée réduites, relève d'une initiative qui mérite d'être soulignée.

Pour sa part, UAMA-NORD encadre les menuiseries locales pour l'exécution des marchés du Fonds d'Intervention pour le Développement.

En ce qui concerne les boulangeries, elles sont obligées de se concerter entre elles et l'Administration au moins pour fixer le prix du pain.

En tout état de cause, sur les 18 entreprises sous revue qui ont répondu à la question de savoir si elles sont prêtes à participer à l'approche GSDI, seule une a dit non, les autres sont :

- Produits halieutiques : PFOI, Pêcheries de l'Ankarana
- Boulangeries : AMICALE, MILITAIRE, SHAM
- Bois : Ets SAM MOUY, Scierie MAHATOKY, Scierie KHARMA
- Boissons : STAR
- Imprimerie : MANEVA NORD
- Cartonnerie : EAST PACK
- Huilerie-Savonnerie : SCIM
- Divers : SECREN, SOAM, SFPA, KIRAMA

Apparemment donc, un potentiel de collaboration existe à Antsiranana.

## V.2. Opportunités dynamiques de développement des marchés

### V.2.1. Marché local et régional

L'on a vu que le marché local et régional correspond à un chiffre d'affaires de l'ordre de 21 milliards FMG. Il intéresse principalement :

- les boulangeries
- la boucherie-charcuterie
- l'huilerie-savonnerie
- les boissons
- les gazs industriels
- le bois, la papeterie et l'édition
- les pointes

Les boulangeries se concurrencent fortement entre elles et le développement de leur marché n'est envisageable que sous condition de :

- orienter les habitudes alimentaires vers le pain
- pénétrer plus fortement le marché rural
- faire baisser le prix de la farine pour mettre le produit plus à la portée du pouvoir d'achat
- diversifier la production

Malgré la forte concurrence des informels, le marché de la boucherie-charcuterie est appelé à un certain développement compte tenu du fait que de nouvelles habitudes d'approvisionnement des ménages sont en train de s'instaurer à Antsiranana (approvisionnement en grande surface).

Dans la mesure où la plantation d'arachides peut être relancée, l'huilerie pourrait être compétitive sur le marché local et régional, mais la relance de la plantation s'avère difficile.

Sur un autre plan, les savons sont fortement concurrencés par les produits nationaux et ceux importés.

Les boissons et les gazs industriels disposant d'une situation de quasi-monopole sont appelés à un marché plus important si les voies de communication sont améliorées (route, cabotage).

Sur le marché local et régional, le bois et l'imprimerie subissent la forte concurrence des informels et des artisans.

Par contre, la cartonnerie peut être appelée à un grand avenir compte tenu en particulier de l'exportation de produits halieutiques. Pour le moment, toutefois, la compétitivité n'est pas encore évidente.

Les pointes, comme la cartonnerie, sont des produits nouvellement fabriqués à Antsiranana et dans la région, et doivent également prouver leur compétitivité.

Pour les chaussures, la capacité actuelle de l'entreprise qui les fabrique est utilisée à 100%.

En résumé, des opportunités de développement du marché local et régional existent pour certains produits. Mais ce développement ne dépend pas uniquement des industriels :

- sensibilisation sur le pain
- amélioration des infrastructures de base
- vulgarisation agricole

#### V.2.2. Marché national

Le chiffre d'affaires sur le marché national des entreprises industrielles d'Antsiranana a été évalué à environ 22 milliards FMG. Ce marché correspond principalement aux produits suivants :

- farine de poisson et conserves de thon
- sel
- réparation et construction navales et travaux divers

L'éloignement des centres de consommation risque de défavoriser le développement du marché de la farine de poisson et du sel sur le plan national. Toutefois, il faut souligner que ces deux produits tiennent actuellement une part importante de ce marché national et la qualité du produit pour le sel (iodisation) est un atout important pour que le marché de ce produit se développe.

En ce qui concerne la réparation et la construction navales, la position et le savoir-faire dont dispose la SECREN sont des atouts majeurs pour le développement de son marché national.

Les autres produits manufacturés actuellement par les entreprises industrielles d'Antsiranana sont difficilement compétitifs sur le marché national :

- présence d'entreprises équivalentes sur les lieux de consommation
- éloignement des marchés
- voies de communication insuffisantes



### **V.2.3. Marché extérieur**

Les entreprises de la filière produits halieutiques sont déjà exportatrices et quoique pour les conserves de thon le marché ne dépend pas de Madagascar, pour les autres produits, certaines entreprises déclarent ne pas pouvoir suivre la demande pour le moment.

De toutes façons, l'on a déjà signalé l'importance des investissements réalisés dans le secteur : modernisation d'une unité existante, mise en service d'une unité nouvelle, finition des travaux pour une troisième unité.

Ces investissements vont augmenter sensiblement les exportations de la filière produits halieutiques sous réserve que la pêche puisse suivre et que le financement des campagnes soit assuré normalement.

La filière construction et réparation navales offre également des perspectives importantes d'exportation notamment quand le projet d'extension du port d'Antsiranana et d'en faire un port d'éclatement sera réalisé. Par ailleurs, la réalisation de travaux de sous-traitance dans le cadre de la mondialisation devrait pouvoir être recherchée. Le développement de ce marché nécessite comme déjà dit l'amélioration du trafic de marchandises et de personnes avec l'extérieur.

Pour l'exportation de bois et de meubles, l'on a déjà soulevé les craintes des entreprises existantes de ne pas pouvoir satisfaire les quantités demandées et la qualité requise ou de ne pas être payées. Ceci nécessite, d'une part, des investissements d'extension et d'amélioration de la qualité (installation du matériel de séchage existant par exemple), d'autre part, la formation du personnel pour l'amener à faire face à un travail soigné.

## **V.3. Valorisation des ressources naturelles et avantages comparatifs**

### **V.3.1. Avantages comparatifs**

Le premier avantage comparatif reconnu à Antsiranana est la proximité d'un port et que ce port est bord à quai. Le projet d'extension prévu va encore renforcer cet avantage.

En deuxième lieu, la région d'Antsiranana est relativement riche en ressources naturelles.

Le troisième avantage comparatif consiste dans le fait que la population est ouverte à l'extérieur et qu'il n'y a pas de blocage vis-à-vis de l'étranger. En plus, la langue française est bien comprise. Ce troisième avantage sécurise les gens de l'extérieur et il suffirait de quelques indices d'ouverture réelle pour que les investisseurs viennent.

### **V.3.2. Ressources naturelles**

Les ressources halieutiques constituent un volet important des ressources naturelles d'Antsiranana et de son arrière-pays. Il existe trois zones de pêche :

- la côte Est qui est très active pendant la saison des moussons
- la côte Ouest (Canal de Mozambique) très pratiquée à partir d'Avril du fait des alizés

- la pointe (Cap d'Ambre) praticable en saison pluvieuse

A l'exception du palissandre, pratiquement tous les bois durs existent dans la région d'Antsiranana. Mais du fait de l'exploitation déjà effectuée et de la nécessité d'ouvrir des réserves naturelles (Montagne d'Ambre, Ankarana, Montagne des Français), les exploitants forestiers sont obligés d'aller de plus en plus loin d'Antsiranana.

Dans le domaine de l'élevage, la région Sambava-Vohémar-Antalaha est relativement riche en zébus.

En ce qui concerne les fruits et légumes, les richesses de la région en produits tropicaux sont connues : mangues, letchis en contre-saison sur le marché européen.

En plus, du fait du climat sur les flancs de la Montagne d'Ambre, Antsiranana a d'énormes potentialités en fruits et légumes européens. Les régions favorables sont ANTSALAKA, ANIVORANO et JOFFREVILLE. Il est rappelé que les colons réunionnais étaient installés à ANTSALAKA. Après leur départ, la région a été quelque peu délaissée. Actuellement un couple européen y est installé et commence à produire en quantité importante.

En matière de ressources minières, l'on peut citer pour l'arrière-pays d'Antsiranana l'or, le saphir, le calcaire pour clinker.

### V.3.3. Valorisation des ressources et avantages comparatifs

Suite à l'enquête entreprise, la mise en place d'un système d'information performant est un souci majeur des opérateurs d'Antsiranana. Les informations requises serviraient en particulier à sensibiliser le secteur privé sur les potentialités mais ont trait également aux marchés nationaux et extérieurs, à la documentation technique et économique générale (technologie, etc...).

Sur ce plan particulier de l'information, la Mairie d'Antsiranana a créé un Observatoire Régional de l'Economie. Cet observatoire est chargé de collecter toutes les données économiques concernant la région.

Ces informations seront ensuite transmises à un Guichet Unique de Promotion des Investissements qui se chargera de l'accueil et de l'information des investisseurs.

Avec la dynamisation de la Chambre de Commerce et d'Industrie, la création de ce Guichet Unique constituera un outil très important dans le développement économique d'Antsiranana.

Sur un autre plan, la valorisation des ressources naturelles et des avantages comparatifs nécessitera la mise en place d'un système de financement adéquat, ce qui suppose soit une décentralisation effective au niveau des banques actuelles, soit la création de banque régionale en prévoyant dans tous les cas des financements rapides et adaptés.

La résolution des problèmes d'infrastructure favorisera également la valorisation des ressources naturelles et des avantages comparatifs.

L'amélioration des infrastructures de communication (terre, mer, air) figure parmi les problèmes à résoudre. Le projet d'extension du port et les études qui vont être entreprises pour l'aéroport constituent des initiatives importantes dans ce sens.

De la même manière, les problèmes liés à l'énergie et l'eau méritent des efforts particuliers pour améliorer les coûts des facteurs.

Les télécommunications avec l'extérieur et inter-villes à Madagascar ne soulèvent plus de critiques mais certains abonnés ne semblent pas tout à fait satisfaits du fonctionnement du réseau local.

Toujours dans le domaine de l'infrastructure, Antsiranana ne connaîtra pas de problèmes de zones et de bâtiments industriels compte tenu des projets en cours d'exécution actuellement.

En outre, l'idée a été avancée de créer un axe Antsiranana-Ampasindava avec les deux objectifs suivants :

- désenclaver une région très riche en ressources naturelles
- faciliter le trafic Océan Indien - Canal de Mozambique en évitant la navigation par le Cap d'Ambre où le vent est trop fort en saison d'alizés

L'axe ne ferait que 27km.

Pour terminer sur ces considérations générales sur la valorisation des ressources naturelles et des avantages comparatifs, mis à part les besoins d'appui et d'encadrement des paysans et des PMI, il est rappelé la nécessité de mettre en place un climat attractif qui comprendra en particulier :

- l'allègement des procédures administratives
- la favorisation de l'exportation
- l'incitation au régime de zone franche

Pour les considérations par filière, les produits halieutiques ne devraient pas poser de problèmes particuliers. L'appui aux pêcheurs traditionnels devrait être renforcé pour permettre un approvisionnement suffisant des entreprises de la filière, notamment celles qui exportent.

Concernant le bois, le reboisement en bois à pousse rapide pourrait être envisagé.

Pour ce qui est de l'élevage, il est rappelé que la Mairie d'Antsiranana envisage la construction d'un nouvel abattoir municipal dont la capacité est de 120t/jour. Cet abattoir, dont une grosse partie de la production est destinée à l'exportation, drainera à Antsiranana un nombre important de bétail dont les peaux pourraient être traitées dans la tannerie de KIRAMA sous réserve que le marché mondial du cuir se stabilise en faveur des pays africains.

Dans le domaine de la filière fruits et légumes, plusieurs idées sont disponibles.

Le letchi étant mûr en contre-saison pour l'Europe, l'idée de lui trouver un nouveau marché comme par exemple les touristes de Maurice et de Seychelles a été avancée.

Par ailleurs, il existe à Antsiranana des projets de traitement des fruits tropicaux : séchage des mangues et de letchis, letchis au sirop.

Concernant les légumes d'ANTSALAKA, leur exportation par avion est envisagée.

Sur le plan des paysans, trois propositions pourraient être approfondies :

- multiplier les actions de démonstration et de vulgarisation
- mettre en place un système d'appui : encadrement technique, approvisionnement en intrants, écoulement des produits
- imaginer et rendre effectif un système qui permettra de cultiver les terrains délaissés par les anciens colons

Sur le plan particulier du café, des investissements importants viennent d'être entrepris à Antsiranana dans le domaine de la décortiquerie et du calibrage.

Enfin, l'ONUDI avait entrepris dans le temps l'étude d'une cimenterie. Le dossier pourrait être réactualisé.

#### V.4. Potentialités de création d'emploi

L' on a vu dans les chapitres précédents que, d'une part, il existe malgré quelques contraintes et réserves des potentialités réelles de développement des marchés, d'autre part les ressources naturelles sont relativement abondantes.

Conjugué aux avantages comparatifs particuliers d'Antsiranana et à la volonté réelle constatée localement de mettre en place un climat attractif, cet état des choses devrait normalement attirer les investisseurs et favoriser ainsi la création d'emplois.

Déjà avec les projets mentionnés dans la description du secteur industriel, l'on peut estimer à environ 400 les emplois attendus en régime de croisière, ce qui représente plus de 10% de l'effectif total actuel.

En ce qui concerne la promotion de la femme, les entreprises de transformation des produits halieutiques emploient généralement plus d'ouvrière que d'ouvriers. Par ailleurs, l'on a vu que du point de vue de la formation technique, il existe plusieurs institutions qui dispensent des cours de coupe et couture. Les bénéficiaires de ces cours deviennent pour le moment des artisans mais constituent d'ores et déjà un vivier important de main-d'oeuvre pour d'éventuelles entreprises de confection en zone franche, même si la compétitivité de la main-d'oeuvre ne fait partie des avantages comparatifs les plus évoqués à Antsiranana.

## VI. CONCLUSION

En guise de conclusion, il n'est pas exagéré de penser qu'ANTSIRANANA va devenir un pôle réel de développement industriel à Madagascar. En effet, malgré les contraintes et dysfonctionnements relevés, il existe globalement un certain nombre de facteurs favorables qui vont sous-tendre ce développement.

En premier lieu, l'on citera l'adoption du Document Cadre de Politique Economique et la conclusion des accords avec les institutions de Bretton Woods, qui vont normalement lever les hésitations des investisseurs à venir à Madagascar. Si l'on associe à cela l'un des avantages comparatifs d'Antsiranana qui est celui de sécuriser les étrangers, il est licite de croire qu'Antsiranana pourra bénéficier d'une venue massive.

En parallèle à ces considérations, il faut mettre en exergue le dynamisme des responsables locaux tant au niveau des responsables administratifs que des responsables d'entreprise. A ce titre, la mise sur pied de l'Observatoire Régional de l'Economie et le projet de Guichet Unique de Promotion des Investissements constituent des initiatives très importantes. La redynamisation de la Chambre de Commerce et d'Industrie complètera harmonieusement ces initiatives.

De même, le projet d'extension du port, voire d'en faire un port d'éclatement, la réhabilitation des télécommunications, les études pour l'extension de l'aéroport constituent des indices révélateurs des volontés de développement qui animent les responsables.

Sur un autre plan, malgré le fait que sur le marché local et régional ainsi que sur le marché national, les entreprises d'Antsiranana subissent une très forte concurrence venant d'abord des entreprises locales et nationales mais aussi venant de l'extérieur, les perspectives de développement du marché sont réelles, notamment à l'exportation.

Par ailleurs, l'arrière-pays d'Antsiranana regorge de ressources naturelles dont la valorisation est parfaitement envisageable tandis que les institutions d'appui ne font pas défaut. Il est à noter en particulier les efforts entrepris par les institutions de formation de se rapprocher de l'industrie et d'améliorer leur programme de formation dans le sens d'augmenter les formations pratiques.

Enfin, et non des moindres, il ne faut pas oublier les potentialités de collaboration décelées localement.

Mais, comme indiqué précédemment, il existe des contraintes et des dysfonctionnements. Lever ces contraintes et dysfonctionnements devrait constituer en fait le principal objectif de la mise en place d'un cadre des affaires attractif.

Ce cadre attractif intéresse plusieurs points, dont d'abord le cadre législatif et réglementaire qui devrait viser en particulier l'allègement des procédures administratives, la facilitation de l'exportation, y compris l'initiation au régime de zone franche, ainsi qu'une fiscalité bien harmonisée tant sur le plan local que national.

Viennent ensuite les problèmes de financement qui militent en faveur de la mise en place d'un système adéquat de financement sur le plan local. Les projets annoncés de mise en place d'institutions financières régionales constituent une solution à ce problème.

Sur le plan des infrastructures de base, malgré les points favorables énoncés plus haut, les problèmes de communication restent très aigus à tous les points de vue : maritimes, routières, aériennes. Pour sa part, l'approvisionnement en énergie et en eau mérite des solutions idoines.

La formation constitue également une problématique délicate car malgré les efforts des institutions de formation , il est indispensable d'arriver à restaurer la formation technique et professionnelle sur les filières de base (bois, mécanique, etc...) et à inculquer le minimum de culture industrielle au personnel.

En tout état de cause, il faut être conscient que, malgré les sympathies que les investisseurs éprouvent envers un pays, ils font toujours des comparaisons soit entre pays, soit entre régions d'un pays. Cette comparaison s'effectue généralement au niveau des coûts et avantages comparatifs considérés globalement. En d'autres termes, le choix des investisseurs ne se base pas sur un seul paramètre mais essaie de tenir compte de l'ensemble des facteurs pour décider de l'implantation de leur investissement.

## AGRO-INDUSTRIE, INDUSTRIE ALIMENTAIRE

## Annexe 1

Raison sociale	Adresse	F.J.	R.F.	Tel	Fax	Dirigeant	Annee Creation	ACTIVITES
PFOI	Villa Basse Pte Lamatra	SA	Sp	221-21	293-39	F. Joei	1991	Conserverie de thons Farine de poisson
STAR (Agence)	Route d'Anamakia	SA	DC	211-19	294-11	B. Razafindrakoto	1968	Production de biere et boissons gazeuses
CSM	Rue Beniowsky	SA	DC	213-73	293-94	Morvan	1895	Production de sel marin
Ese MAHAMODO	Rte de Ramena	EI	DC	221-74	-	Mahamodo	1991	Transformation de produits halieutiques
BOULANGERIE MILITAIRE	Bd Etienne	EI	CI	-	-	Kezar Aly	1994 (<1960)	Boulangerie
BOULANGERIE AMICALE	8, Avenue de l'Independance	EI	DC	225-90	-	Ali Houssen Mamod Hassim	1984	Boulangerie
BOULANGERIE SHAM	29 Bd Le Myre de Villers	EI	CI	216-55	-	Chen Kuang Piao J.P.	1995 (1965)	Boulangerie
BOULANGERIE LAOU TIME	9, Rue Duguay Trouin	EI	DC	206-67	-	M. Laou-Keng	1972	Boulangerie
DYNAM-NORD	5, Rue Colbert	S	CI	225-58	-	Irbal Alibhai Ismail	1996	Boucherie Charcuterie
BOULANGERIE COLBERT	53, Rue Colbert	EI	CI	-	-	Abdoul Kaid Nana	1976	Boulangerie
PECHERIE DE L'ANKARANA	Rte de la Pyrotechnie	SA	DC	-	-	Mme Safia Lorraine	1996	Transformation de produits halieutiques

FJ = forme juridique

RF = regime fiscal

CA = chiffre d'affaires

VA = valeur ajoutee brute

(\*) = chiffres 1995

NB : le capital indique est celui de la societe mere

## INDUSTRIES DU BOIS, DE LA PAPETERIE ET DE L'EDITION

**Annexe 2**

Raison sociale	Adresse	F.J.	R.F.	Tel	Fax	Dirigeant	Annee Creation	ACTIVITES
ETS SAM MOUY	Rue de l'Ankarana	EI	DC	223-46	-	G. Sam Mouy	1968	Menuiserie Ebenisterie
SCIERIE KHARMA	Route d'Arrachart	EI	CI	294-29	-	Mme Kharma	1983	Scierie
IMPRIMERIE MANEVA NORD	5 Rue Flacourt	SARL	DC	227-76	-	Rakotoniaina Andriamialy H.	1968	Imprimerie
Ese RAKOTO ARMAND	Rue Montreal	EI	DC	222-77	-	Rakoto Armand	1984	Menuiserie
Atelier TROIS ETOILES	Ruelle Ste Marie	EI	CI	-	-	Jean Chrys	1972	Menuiserie
Scierie MAHATOKY	Rue de l'Ankarana	EI	DC	214-73	-	Mme Kharma B.	1986	Scierie
Atelier FIDALY MAMAD HOUSSEN	Avenue Philibert Tsiranana	EI	DC	212-11	-	Fidaly M.H.	1970	Menuiserie
EAST-PACK	1 Rue Lavigerie	SARL	CI	218-83	-	Yacoub Azize	1996	Cartonnerie

FJ = forme juridique

RF = regime fiscal

CA = chiffre d'affaires

VA = valeur ajoutee brute

(\*) = chiffres 1995

(1) = estimation



**INDUSTRIES DIVERSES****Annexe 3**

Raison sociale	Adresse	F.J.	R.F.	Tel	Fax	Dirigeant	Annee Creation	ACTIVITES
SECREN	Rue Lavigerie	SA	DC	212-65 212-12	293-26	JC Nosy Harinony	1975	Construction et reparation navales
SCIM (Ets industriel)	54 Rue Colbert	SA	DC	223-76 224-86	293-76	A. Cassam Chenai	1941	Huilerie Savonnerie
SOAM (Agence)	Route d'Anamakia	SA	DC	222-04	294-38	Rasolofomanana	1952	Production et condi- tionnement de gaz
KIRAMA	Route d'Ambilobe	SA	DC	212-13	294-23	Iqbal Alibhai Ismail	1992	Cuirs et maroquinerie
SFPA	78 bis Rue Colbert	SARL	CI	212-89	-	Makboul Houssen Kakal	1995	Fabrication de pointes

FJ = forme juridique  
(\*) = chiffres 1995

RF = regime fiscal

CA = chiffre d'affaires

VA = valeur ajoutee brute