



REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fivavaha • Tanindrazana • Fandrosoana



DOCUMENT DE POLITIQUE INDUSTRIELLE DE MADAGASCAR 2014

Mireille Ramilisoa Ratoaveloson
et
Olivier Donat Andriamahefaparany

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| Acronymes..... | 3 |
| Liste des tableaux..... | 6 |
| Liste des figures..... | 6 |
| Liste des Encadrés..... | 6 |
| Résumé Exécutif..... | 7 |
| I – Introduction..... | 12 |
| II – Contexte..... | 14 |
| II.1. Performance de l'économie de Madagascar..... | 14 |
| II.2. Performance industrielle de Madagascar..... | 15 |
| II.3. Importations et exportations..... | 16 |
| II.4. Investissements..... | 16 |
| II.5. Situation des Initiatives de développement industriel..... | 17 |
| III – Vision et Objectifs..... | 19 |
| IV – Etat des lieux - Analyse de la compétitivité..... | 19 |
| V – Benchmarking International..... | 29 |
| VI – Orientations de la Politique Industrielle..... | 31 |
| VII – Stratégie de mise en œuvre..... | 41 |
| VIII – Appropriation des Acteurs..... | 44 |
| XI - Implications financières..... | 44 |
| X –Conclusion..... | 45 |
| ANNEXE 1 : MODELE DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE..... | 46 |
| ANNEXE 2 : BIBLIOGRAPHIE..... | 47 |

Acronymes

| | |
|----------------|---|
| ADEMA | Aéroports de Madagascar |
| AGOA | African Growth Opportunity Act |
| APIMF | Association Professionnelle des Institutions de Microfinance |
| BCM | Banque Centrale de Madagascar |
| BM | Banque Mondiale |
| BNM | Bureau des Normes de Madagascar |
| BRICS | Brasil – Russia – India – China and South Africa |
| CA | Chiffres d'affaires |
| CATI | Centre d'Appui Technologie et Innovation |
| CIDST | Centre d'Information et de Documentation Scientifique et Technique |
| CITE | Centre d'Information Technologique et Economique |
| CNDI | Comité National pour le Développement de l'Industrie |
| CNARP | Centre National d'Application de Recherches Pharmaceutiques |
| CNRE | Centre National de Recherche en Environnement |
| CNRO | Centre National de Recherches Océanographiques |
| CNRIT | Centre National de Recherches Industrielle et Technologique |
| COI | Commission de l'Océan Indien |
| COMESA | Common Market for Eastern and Southern Africa |
| CREAM | Centre de Recherches, d'Etudes et d'Appui à l'Analyse Economique à Madagascar |
| CSBF | Commission de Supervision Bancaire et Financière |
| CTHT | Centre Technologique pour l'Horticulture de Toamasina |
| DES | Direction des Etudes Statistiques |
| DG | Directeur Général |
| DGDI | Directeur Général du Développement de l'Industrie |
| EBE | Excédent Brut d'Exploitation |
| EDBM | Economic Development Board of Madagascar |
| EF | Entreprise Franche |
| FIDA | Fond International pour le Développement Agricole |
| FOFIFA | Foibe Fikarohana momba ny Fambolena |
| FVMPAMA | Fivondronan'ny Mpandraharaha Malagasy |
| GDP | Growth Domestic Product |
| GEFP | Groupement des Entreprises Franches et Partenaires |
| GEM | Groupement des Entreprises de Madagascar |
| GI | Grande Industrie |

| | |
|-----------------|--|
| GOTICOM | Groupement des Operateurs des Technologies de l'Information et de la Communication |
| HE | Huiles essentielles |
| IDE | Investissement Direct Etranger |
| IE | Industries tournées vers l'exportation |
| IMI | Institut Malagasy de l'Innovation |
| IMVAVET | Institut Malgache des Vaccins Vétérinaires |
| INSTAT | Institut National de la Statistique |
| INSTN | Institut National des Sciences et Techniques Nucléaires |
| ISEL | Institut Supérieur en Entreprenariat et Leadership |
| ISI | Industries de Substitution à l'Importation |
| ISID | Inclusif and Sustainable Industrial Development |
| ITBM | International Trade Board of Madagascar |
| MEP | Ministère de l'Economie et de la Planification |
| MICDSP | Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Développement du Secteur Privé |
| MIDSPPME | Ministère de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé et des Petites et Moyennes Entreprises |
| MSDLCP | Moyens de Subsistance Durables et Lutte contre la Pauvreté |
| MU | Maurice |
| NES | Nouvelle Economie Structurelle |
| NTIC | Nouvelles Technologies de l'Informatique et de la Communication |
| OCDE | Organisation pour la Coopération et le Développement Economique |
| OMAPI | Office Malagasy de la Propriété Intellectuelle |
| OMD | Objectifs du Millénaire pour le Développement |
| OMPI | Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle |
| ONUDI | Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel |
| PBZT | Parc botanique et zoologique de Tsimbazaza |
| PCG | Port à Concession Globale |
| PGA | Port à Gestion Autonome |
| PGE | Politique Générale de l'Etat |
| PIB | Produit Intérieur Brut |
| PIC | Pôle Intégré de Croissance |
| PICOM | Projet d'Infrastructure de Communication |
| PIR | Port d'Intérêt Régional |
| PMAs | Pays les Moins Avancés |
| PME/ PMI | Petite et Moyenne Entreprise/ Petite et Moyenne Industrie |
| PND | Politique Nationale pour le Développement |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le Développement |

| | |
|----------------|--|
| PPA | Parité de Pouvoir d'Achat |
| PSAEP | Programme Sectoriel Agriculture Elevage Pêche |
| PTF | Partenaires Techniques et Financiers |
| R&D | Recherche et Développement |
| SADC | Southern African Development Community |
| SIM | Syndicat des Industries de Madagascar |
| SNI | Système National Innovation |
| SRI | Système National Innovation |
| SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats |
| SPS | Sanitaires et Phytosanitaires |
| TVA | Taxe sur la Valeur Ajoutée |
| UE | Union Européenne |
| USA | Etats-Unis d'Amérique |
| VAM | Valeur Ajoutée Manufacturière |
| WGI | World Governance Indicators |
| ZF | Zone Franche |
| ZI | Zone Industrielle |

Liste des tableaux

| | |
|---|---|
| 1 | Evolution des flux d'investissements directs étrangers de 2006 à 2011 |
| 2 | Grandes Orientations de la Politique Industrielle |

Liste des figures

| | |
|---|--|
| 1 | Evolution du PIB(GDP) par habitant |
| 2 | Evolution de la structure du PIB(GDP) |
| 3 | Performances des branches du secteur industriel Malagasy |
| 4 | Evolution des exports Malagasy dans le cadre de l'AGOA |
| 5 | Leçons à tirer des 4 pays de benchmarking |
| 6 | Remontée de filières proposée pour Madagascar |
| 7 | Stratégie de mise en œuvre |
| 8 | Schéma du Modèle de la Politique Industrielle |
| 9 | Cadre stratégique et mécanisme du Modèle |

Liste des Encadrés

| | |
|---|--|
| 1 | Statistiques des entreprises à Madagascar en 2004 |
| 2 | Actions prioritaires à court terme pour la relance de l'industrie |
| 3 | Grandes lignes pour un Programme de promotion de l'entrepreneuriat, du progrès technologique et de l'innovation industrielle |
| 4 | Programmes de mise à niveau des industries existantes |
| 5 | Programmes de promotion de l'industrialisation |
| 6 | Programme de promotion pour disposer de Scientifiques/ Techniciens/ Ingénieurs |
| 7 | Programme de promotion et facilitation du transfert de technologie |
| 8 | Composition du CNDI |

Résumé Exécutif

« Doter Madagascar d'un tissu industriel dynamique et compétitif, moteur du développement économique et durable de Madagascar »

Telle est la Vision adoptée et partagée de l'industrie Malagasy pour qu'elle puisse effectivement jouer son rôle de moteur du développement du pays et conduire à la transformation de sa structure économique.

À l'heure où Madagascar s'apprête à entrer dans une nouvelle ère de son histoire politique, son plus grand défi reste le développement économique et l'amélioration de la qualité de vie de ses citoyens pour sortir de la pauvreté. C'est dans ce sens que Madagascar envisage de mettre en place une Politique Industrielle avec la participation et la collaboration de tous les acteurs concernés, le secteur public, le secteur privé, la société civile et les partenaires techniques et financiers.

Etat des lieux du secteur industriel:

Le diagnostic du secteur industriel Malagasy a été réalisé en utilisant le modèle «Systemic competitiveness» selon Esser et Al. (1996)¹ qui analyse la compétitivité du secteur à quatre niveaux. Il a été ainsi confirmé ce qui suit:

- *Une absence de vision commune de développement associée à une faiblesse de la culture entrepreneuriale, à l'aversion du risque et du changement au niveau méta, autant de raisons qui justifient l'insuffisance de culture industrielle du Malagasy;*
- *Malgré des avancées notables, des politiques macroéconomiques* encore non adaptées pour la promotion et le développement du secteur industriel, un régime fiscal non incitatif pour l'industrie locale, une absence de concertation entre les différents acteurs, une insuffisance du contrôle au niveau Douanes/GasyNet qui ne permet pas une concurrence saine et normale;
- *En dépit des différentes réformes réalisées, on a encore constaté une faiblesse de l'environnement immédiat (méso)* du secteur industriel ainsi qu'une dégradation poussée des infrastructures dont il a besoin pour se développer :
 - (i) la Structure institutionnelle en charge de l'industrie, la Direction Générale du Développement de l'Industrie (DGDI) au sein du MIDSPP, n'a pas les moyens de ses ambitions;
 - (ii) les problèmes de la JIRAMA ne lui ont permis ni de faciliter l'accès à l'électricité et à l'eau, ni de satisfaire les industriels en quantité (gros besoins énergétiques du secteur), qualité, prix ;
 - (iii) l'utilisation des Technologies, R&D et Innovation est encore faible mais pour renforcer ses acquis, l'Etat, en collaboration de tous les acteurs concernés, va mettre en œuvre la « *Politique et Stratégie nationale d'innovation et de propriété intellectuelle de Madagascar 2014 - 2017* »

¹ Voir le Modèle « Systemic competitiveness » selon Esser et Al. (1996) en annexe

- (iv) les Centres de recherche pour les **R&D et Innovation** souffrent de l'insuffisance de moyens financiers et humains, entraînant une faible productivité du secteur industriel et la faible réactivité des industriels Malagasy face à la concurrence des produits importés mais la « Stratégie Nationale de la Recherche Scientifique à Madagascar » est en cours de mise en œuvre depuis 2013;
- (v) malgré l'existence des structures en charge des normes et qualité (**BNM...**), les moyens et ressources font défaut et un appui conséquent pour le renforcement des capacités des PMI est primordial ;
- (vi) malgré l'existence actuelle de formation professionnelle / professionnalisante, il reste encore beaucoup à faire pour développer le capital humain local à devenir la base du développement industriel indispensable au développement du secteur industriel.
- (vii) les principaux problèmes du financement du secteur industrie sont la difficulté d'accès aux crédits, le coût très élevé du crédit, surtout pour les PMI, et l'absence de **banque de développement** pour qu'il puisse jouer pleinement son rôle de moteur de l'économie.
- (viii) **le secteur des Télécommunications** est un des secteurs qui s'est bien développé malgré la crise (amélioration de la couverture du territoire national, câbles sous-marins...) pour appuyer le secteur industriel et il lui reste à finaliser les textes relatifs à son cadre juridique
- (ix) il n'existe pas actuellement de Zones industrielles viabilisées (avec eau, électricité, télécommunications, voies de dessertes) par l'Etat qui doit chercher un partenariat public privé avec des investisseurs potentiels.
- (x) les appuis aux réformes institutionnelles approfondies du secteur des transports (**par terre, par mer et par air**) et les avancées au début des années 2000 ont été arrêtées par la crise de 2009, entraînant, après cinq ans, une dégradation générale des infrastructures et de la vétusté des matériels, ne permettant pas ainsi au secteur d'accompagner le développement de l'industrie.

Au niveau micro, les principaux défis au développement du secteur industriel sont notamment (i) la nécessité absolue de sécuriser l'approvisionnement des matières premières locales en qualité, en quantité, en prix et en délais de livraison ; (ii) la nécessité de sécuriser l'approvisionnement des matières premières défaillantes ou inexistantes et des intrants inexistantes par l'importation qui est pénalisée par les délais, les taxes et les procédures de dédouanement; (iii) les besoins de renouvellement partiel du parc industriel pour les matériels de production vétustes; (iv) l'insuffisance de marketing des industriels et leur faible faculté d'adaptation face à la concurrence 'déloyale' des produits importés (MU, Asie du sud est ...).

L'analyse des performances des 18 branches du secteur industriel Malagasy basée sur les taux de croissance annuel moyen composé et le poids moyen des branches à la formation du PIB industriel³, de 1985 à 2012, a permis de les classer en trois familles comme suit : (i) **les Industries en croissance soutenue (Industries alimentaires et boissons)** qui avec quelques appuis (normes) pourront satisfaire le marché domestique et

²<http://www.transport.gov.mg/>

³ Tableau établi à partir données INSTAT par CREAM dans L'industrie comme moteur de croissance économique à Madagascar – Adamson Andrianirina RASOLOFO, CREAM, Cahier 22, Février 2014 , donné en annexe

continuer à s'orienter à fond à l'export à court terme ; (ii) *les Industries à fortes potentialités (Industries du bois, Matériaux de construction et Métalliques)* qui avec des appuis et renforcements de capacité pourront continuer à couvrir le marché local national et s'orienter à fond à l'export vers les marchés régionaux à moyen terme ; et (iii) *les Industries à faible compétitivité⁴ (Agro-industries, Industries du tabac, Corps gras, Industries électriques, Transports, Papiers et dérivés, Industries pharmaceutiques, Industries du cuir, Industries textiles hors ZF et autres industries)* qui avec seulement des appuis conséquents pour améliorer leur faible productivité (matériels vétustes) et compétitivité pourront devenir concurrentiels sur le marché local national et à terme, s'orienter à fond à l'export vers les marchés régionaux.

Pour le cas du *Secteur de la Zone Franche Malagasy (ZF)*, ce secteur a encore beaucoup d'avenir en matière de confection/ textile (voir le cas du Bangladesh et les opportunités de l'AGOA) et avec une diversification vers des secteurs à plus haute valeur ajoutée.

Benchmarking international

Pour mieux identifier les meilleures pratiques mondiales applicables au cas de Madagascar, on a utilisé la méthode Cadre d'Identification et de Facilitation de la Croissance, fondée sur la théorie de la Nouvelle Économie Structurelle. Cette approche vise à (i) identifier les pays dont les expériences en développement industriel sont pertinentes pour le cas de Madagascar et (ii) cibler les secteurs porteurs d'avantages comparatifs latents afin de pouvoir orienter la politique industrielle de Madagascar.

C'est ainsi qu'on a réalisé un benchmarking avec quatre pays, la Corée du Sud, l'Indonésie, le Bangladesh et le Costa Rica, dont les leçons à tirer pour promouvoir et développer l'industrie Malagasy sont: (i) les expériences réussies de la Corée du Sud en matière d'*État développementiste fort* et de remontée, étape par étape, de filières technologiques (sidérurgie → construction navale → automobile → électronique) pour la transformation de son économie ; (ii) l'exemple réussie de l'Indonésie pour son *développement technologique* à travers le transfert de technologie, l'amélioration de la qualité de la main d'œuvre et une Politique publique en Sciences et Technologies au service du développement industriel ; (iii) les expériences réussies du Bangladesh pour le *développement continu et soutenu de ses industries de confection/ prêt-à-porter* ; et (vi) les expériences du Costa Rica en matière de *Board of Investment* réussi.

Modèle de développement et Orientations politiques

Sur la base des résultats de l'analyse de l'existant et du benchmarking précitée, le modèle proposé pour le développement industriel de Madagascar est le **Modèle IE Dynamique⁵**. Il est basé sur des valeurs fondamentales, comme la bonne gouvernance, la redevabilité, et a comme objectif de fournir un appui logique pour justifier la Politique Industrielle proposée pour Madagascar ainsi que la planification et l'allocation des ressources, dans le processus de sa mise en œuvre.

⁴Il est à signaler que ces industries produisent essentiellement pour le marché domestique, et leurs produits sont fortement concurrencés par des produits importés à bas prix provenant des pays comme la Chine, l'Indonésie ou autres pays asiatiques. Comme les règles de la concurrence saine et normale ne sont pas encore satisfaites, il reste encore à analyser si ces industries sont vraiment de faible compétitivité. Mais le faible poids économique et le faible taux de croissance nous ont amené à les « catégoriser » ainsi.

⁵ Voir le schéma en annexe : Modèle Industrie orientée vers l'Exportation Dynamique

Conformément à ce modèle, **les Orientations de la Politique Industrielle** proposées sont ainsi de:

- Mettre en place des mesures prioritaires d'appuis à court terme pour la relance immédiate du secteur industriel après la crise politique de cinq ans que Madagascar a traversé ;
- Assurer l'effectivité d'une bonne gouvernance économique, pierre angulaire pour la mise en œuvre effective et réussie de la présente Politique Industrielle ;
- Pour assurer la transformation structurelle attendue de l'économie, les priorités consistent à: (i) améliorer l'environnement précité du secteur industriel, aussi bien au niveau méta que macro et méso, et ce pour que l'industrie évolue dans un environnement lui permettant de produire dans les meilleures conditions pour faire face à la concurrence aussi bien locale qu'internationale; et (ii) réaliser la mise à niveau et le renforcement des industries existantes, affaiblies par la crise, à travers divers programmes appuyés par les PTFs ;
- Continuer le processus de l'industrialisation rurale et régionale; pour un développement durable et inclusif ;
- Inciter les exportations industrielles en continuant les appuis aux entreprises franches de la ZF et en instaurant des contrats d'exportation pour les entreprises industrielles du Droit Commun ;
- Initier et réaliser un Programme de pilotage proactif de la transformation de notre industrie vers une industrie technologique à plus haute valeur ajoutée, programme de longue haleine ;
- Réaliser et réussir la mise en œuvre de la Politique Industrielle à travers des institutions structurelles fortes tel l'EDBM renforcé, le Comité National du Développement de l'Industrie (CNDI) qui intègre tous les acteurs concernés dont l'Etat, le secteur privé et la société civile Malagasy.

Mise en œuvre réussie de la Politique Industrielle

Le grand défi est donc : *«Comment gouverner le processus de développement industriel pour une croissance économique soutenue?»*. Il est ainsi proposé une stratégie de mise en œuvre qui repose sur trois piliers : 1) la Vision concertée et partagée pour le développement économique du pays via le développement industriel et la capacité managériale des décideurs; 2) les instruments politiques dont le **« Code de l'Industrie »** et les moyens financiers et humains pour mettre en œuvre les divers programmes et plans d'action qui en découlent et 3) le design institutionnel ainsi que les structures y afférentes dont le renforcement de l'EDBM et la mise en place **du Comité National pour le Développement de l'Industrie ou CNDI** qui sera un Organe tripartite de réflexion et d'action composé des acteurs du secteur public, du secteur privé et de la société civile.

En conclusion, il est aussi important de souligner que la Politique Industrielle, en tant que Politique publique, est un ensemble d'actions publiques sur les appareils productifs dont l'objectif est de pallier à la défaillance du marché, en vue de transformer la structure de l'économie, et de développer le tissu industriel de Madagascar. Ainsi, la politique industrielle n'est pas le domaine d'un seul Département ministériel et nécessite

la collaboration étroite de tous les Départements étatiques (whole government approach) et du Secteur privé ainsi qu'une bonne coordination et synergie avec les autres politiques sectorielles.

Il est à signaler que les conditions de réussite de la mise en œuvre de cette Politique sont: (i) l'existence d'un Etat developementiste fort et démocratique ; (ii) un Ministère en charge de l'Industrie dynamique et performant, et qui sera le pilier de la bonne gouvernance du secteur industriel.

I – Introduction

1. Malgré l'abondance de ses ressources agricoles et minières ainsi que de sa biodiversité, Madagascar fait encore partie des PMA et la part de son secteur secondaire a toujours tourné autour de 13% à 15% du PIB depuis l'indépendance. En comparaison, la part du secteur secondaire de certains pays est respectivement de 23,4% du PIB pour la SADC, de 31% du PIB pour BRICS et de 33,5% du PIB pour l'OCDE. Par ailleurs, le secteur industriel Malagasy est caractérisé par sa faible diversification et est principalement basé sur l'industrie alimentaire, l'industrie des boissons, l'énergie et les zones et entreprises franches qui constituent le sous-secteur le plus créateur d'emplois.

2. Après les effets dévastateurs de la crise politique de 2009 sur l'économie, les différents acteurs économiques élaborent actuellement leurs stratégies de relance et de développement. En 2013, le Secteur privé a élaboré sa stratégie de développement à moyen et long terme pour contribuer activement à la relance de l'économie Malagasy. C'est dans ce sens que le Ministère de l'Industrie et du développement du Secteur Privé et des Petites et Moyennes Entreprises (MIDSPP) et le secteur privé industriel, à travers le Syndicat des Industries de Madagascar (SIM), avec l'appui de deux Consultants Nationaux et en partenariat avec l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM) et le Projet Intégré de Croissance (PIC) de la Banque Mondiale (BM), ont initié l'élaboration d'une Politique Industrielle pour la relance, la promotion et le développement du secteur industriel Malagasy.

3. Il est à rappeler que, suite à la théorie de la Nouvelle Économie Structurelle (NES), fondée sur l'analyse de la nature de la croissance économique, part du constat selon lequel le **progrès industriel⁶ est l'assise fondamentale du développement économique d'un pays**, un consensus international se dégage sur le fait que **l'industrie est le moteur de développement** et que sans industrie, il ne peut y avoir ni augmentation de valeurs ajoutées ni création d'emplois durables et décents. Ainsi, la *Politique industrielle* va permettre (i) la *promotion de l'industrie*, (ii) la *transformation de la structure économique qui est la condition nécessaire à une croissance économique soutenue* et (iii) *l'intervention de l'Etat dans le processus de développement industriel*. En effet, *l'industrialisation est un moyen de création et de diffusion de progrès technique et d'innovation industrielle et d'amélioration de la productivité de la main d'œuvre. Ceci entraînera une hausse de revenus par habitant et ainsi une amélioration de la qualité de vie de la population.*

4. L'histoire des pays développés nous confirme que leur stratégie de développement se basait principalement sur l'adoption d'une politique industrielle intelligente comme instrument de développement pour les transformer en pays modernes et prospères, nouveaux pôles mondiaux de croissance : *exemples de la révolution industrielle en Europe et aux USA, de la politique industrielle japonaise et du miracle de l'Asie du Sud Est.*

⁶ Selon la NES, le développement industriel et ses corollaires, à savoir (1) l'innovation technologique, (2) la modernisation industrielle, (3) la diversification de l'économie, sont la base fondamentale du développement économique.

5. Madagascar a donc **besoin d'une Politique industrielle** adéquate pour faire face aux nombreux défis qui attendent les acteurs économiques évoluant à Madagascar. Le rôle de la politique industrielle - comme illustré dans les meilleures pratiques internationales – est de favoriser la croissance, la valeur ajoutée et l'expansion dynamique dans de nouveaux domaines utilisant les avantages comparatifs de Madagascar et où les défaillances du marché empêcheraient ou ralentiraient le développement économique. En conséquence, cette politique industrielle vise à surmonter les obstacles à l'industrialisation rapide de Madagascar et à sélectionner des clusters clés de croissance.

6. Pour l'élaboration de la présente Politique industrielle, **l'état des lieux du secteur industriel** a été réalisé sur la base de toutes les études disponibles sur le secteur ainsi que de Focus Groupes et interviews des industriels et divers acteurs du secteur, y compris des consultations, discussions et concertations avec des bailleurs et de l'Administration dans leurs domaines respectifs,. Par ailleurs, pour mieux identifier les meilleures pratiques mondiales applicables au cas de Madagascar, **un benchmarking avec quatre pays, la Corée du Sud, l'Indonésie, le Bangladesh et le Costa Rica a été réalisé (i) pour tirer les leçons des expériences en développement industriel pertinentes pour le cas de Madagascar et (ii) cibler les secteurs porteurs en rapport avec les avantages comparatifs actuels et latents afin de pouvoir orienter la politique industrielle de Madagascar.**

7. Enfin, une vision et sa politique ne sont rien sans les structures et les ressources pour les mettre en œuvre. La stratégie de mise en œuvre proposée demande une collaboration étroite entre le secteur privé, le secteur public et la société civile.

II – Contexte

II.1. Performance de l'économie de Madagascar

Madagascar est un pays doté de nombreux avantages dont sa biodiversité, la richesse de sa faune et flore, ses ressources minières, son grand potentiel agricole ainsi qu'une main d'œuvre jeune et abondante. Toutefois, après plus de cinquante ans d'indépendance, il fait encore partie des pays les moins avancés avec un taux de pauvreté élevé de 91%⁷ basé sur le seuil international de 2 dollars par personne par jour.

Les diverses stratégies et réformes économiques appliqués par les Gouvernements successifs depuis l'indépendance, notamment l'intervention directe de l'État dans le développement des industries de substitution à l'importation, la nationalisation, la politique dite d'investissement à outrance, la politique de libéralisation économique, n'ont pas permis de développer l'économie de Madagascar en général et son secteur industriel en particuliers.



L'analyse de l'évolution de la performance économique de Madagascar depuis l'indépendance montre (i) une régression économique avec un PIB par habitant (en valeur constante de 2005) qui est passé de 475 US\$ en 1960 à 273 US\$ en 2012. et (ii) une crise de croissance corrélée aux crises politiques cycliques de 1972, 1981, 1991, 2002 et 2009, qui ont eu des effets dévastateurs sur le développement économique du pays en infligeant un coup d'arrêt au processus de démarrage économique (cf. figure 01).

Figure 01 – Evolution du PIB(GDP) par habitant

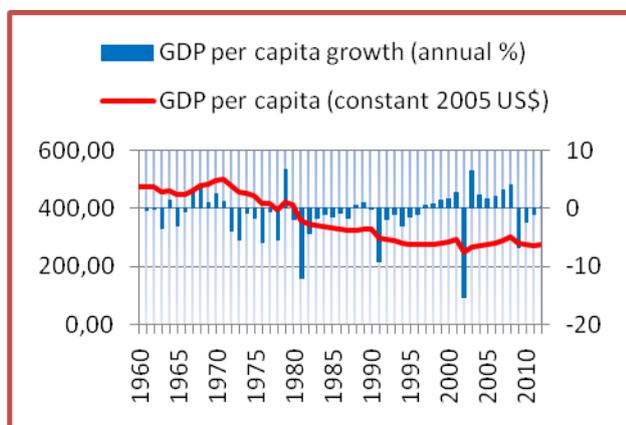
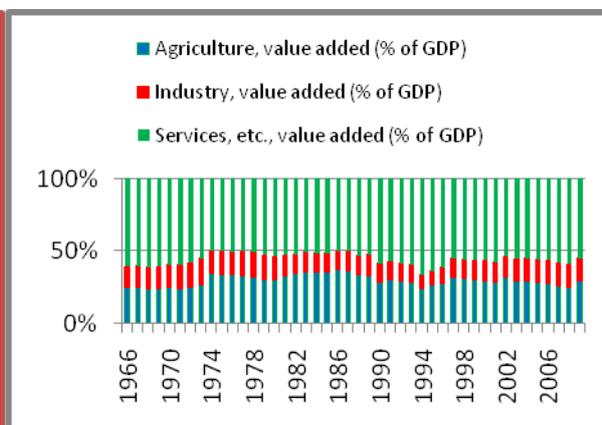


Figure 02 – Evolution de la structure du PIB(GDP)



⁷ Enquête Nationale sur le Suivi des OMD à Madagascar, Objectif 1 ; 2012 - 2013 ; INSTAT : 91 % de la population est pauvre sur la base du seuil international de 2 dollars PPA par jour tandis que ce pourcentage baisse à 71,5 % par rapport au seuil national de 535 603 Ar par personne par an

Par ailleurs, si on considère l'évolution de la structure de l'économie Malagasy depuis l'indépendance, on constate une économie en stagnation, soit une économie bloquée au stade de l'économie de subsistance et agricole. En effet, la structure du PIB est restée inchangée avec un secteur primaire estimée en moyenne à 30% du PIB, un secteur secondaire à 14% et un secteur tertiaire à 56% du PIB national comme le montre la figure 02.

Ainsi, malgré les efforts de libéralisation réalisés dans plusieurs secteurs (les banques, l'amont et l'aval pétroliers, les télécommunications, les assurances, le transport aérien et l'électricité) et la série de réformes pour faciliter les investissements, la création de zones et entreprises franches et la privatisation des entreprises publiques, **il n'y a pas eu de transformation structurelle profonde de l'économie du pays depuis 1960 jusqu'à nos jours.**

Cette situation économique, aggravée par une crise économique de plus de quatre ans, est confirmée par les indicateurs du Rapport Doing Business⁸ de la Banque Mondiale de l'année 2015 où Madagascar est classé 163^{ème} sur 189 pour le rang global, si le pays était 148^{ème} sur 189 en 2014 et 142^{ème} sur 183 en 2013. D'autres pays de mêmes conditions ayant amélioré leur environnement, ont surpassé Madagascar pour la même période de réformes et d'investissement.

II.2. Performance industrielle de Madagascar

L'étude de l'ONUDI⁹ sur la performance industrielle des pays Africains entre 1990 et 2010, utilisant deux indicateurs, à savoir: 1) le niveau d'industrialisation pays caractérisé par la valeur ajoutée manufacturière (ou VAM) par habitant et 2) la croissance industrielle caractérisée par le taux de croissance annuel de la VAM par habitant, a classé *Madagascar¹⁰ parmi les pays en retard* dont la VAM par habitant est de moins de 100US\$ et la croissance de la VAM par habitant moins de 2.5%. Ces pays en retard sont des pays exportateurs de ressources naturelles non transformées, produisant surtout des produits alimentaires et dont le secteur industriel contribue peu au PIB. Pour se développer, ils doivent faire de grands efforts pour appuyer leurs industries et se doter de capacités technologiques de base indispensables pour passer à des secteurs à plus forte intensité technologique. A noter qu'il y a une augmentation des revenus à partir des activités industrielles si seulement le taux de croissance de la VAM est supérieur au taux de croissance de la population et qu'ainsi, *au rythme actuel de la croissance de leur VAM par habitant, il faudrait plus de 100 ans aux Pays en développement pour rattraper le niveau d'industrialisation actuel de la Chine¹¹.*

Enfin, la crise de 2009 a considérablement dégradé la situation économique Malagasy. Les secteurs secondaire (notamment les corps gras, le textile, l'industrie métallique, l'industrie électrique et l'industrie du bois) et tertiaire ont été les plus touchés avec une croissance négative de plus de 7% en 2009. Mais il faut noter que depuis 2011, c'est le secteur secondaire qui tire la croissance avec un taux de croissance respectivement de

⁸Doing Business 2015 -Classement sur la facilité de faire des affaires

⁹ONUDI 2011

¹⁰ Pour le cas de Madagascar: la Valeur Ajoutée Manufacturière par habitant est de 45US\$ en 2010, et la croissance de la VAM par habitant est quasi-nulle entre 1970 et 2010. Source WDI Banque mondiale, et calcul des auteurs.

¹¹Inclusive and Sustainable Industrial Development in the post-2015 development agenda - ONUDI – Mars 2014

4,0% en 2011 ; 9,3% en 2012 et 22,7% en 2013¹², et ceci suite essentiellement à la remise en exploitation de deux unités sucrières et l'exploitation des deux grands projets miniers¹³.

II.3. Importations et exportations

La contraction de la demande internationale conjuguée avec la crise politique interne de ces dernières années a été défavorable aux exportations en général. Les dernières données montrent un accroissement de 13,2% de la valeur totale des importations en glissement annuel, et une amélioration de 34,3% de la valeur des exportations, générée essentiellement par les exportations de nickel et de cobalt.

En 2012, d'après l'Observatory of Economic Complexity¹⁴ : (i) les top 5 des produits exportés par Madagascar sont les Clous de girofle (10%), les Pull en maille (9.9%), les Crustacés (7.0%), les produits Pétroliers raffinés (5.4%), et les Minerais de titane (3.6%) ; (ii) les Top 5 des pays de destination des exportations de Madagascar sont la France (32%), Singapour (6.8%), Allemagne (6.6%), Chine (5.9%), et États-Unis (4.8%) ; (iii) les Top 5 des produits importés par Madagascar sont les produits Pétroliers (19%), le Riz (2.8%), le sucre (2.5%), les Médicaments emballés (1.9%) et les Voitures (1.8%) ; et (vi) les Top 5 des pays d'origines des importations de Madagascar sont les Émirats arabes unis (15%), Chine (14%), France (7.9%), Afrique du Sud (6.1%), et les autres pays d'Europe (5.9%). A noter que Madagascar est le premier exportateur de Clous de girofle et de Vanille.

A noter que, selon l'INSTAT¹⁵, le nombre d'entreprises qui exportent ne serait-ce qu'une faible partie de leur production est peu élevé compte tenu des données disponibles. En 2013, ces entreprises représentaient 18,6% de l'ensemble des entreprises industrielles et la quasi-totalité de leurs exportations était constituée des produits manufacturiers. Toutefois, leur poids dans le tissu industriel était loin d'être négligeable car près de 40% de l'ensemble de leur production proprement dite était exportée. Ces entreprises étaient à l'origine de 66,3% de la production et de 68,2% de la valeur ajoutée. Elles employaient plus de 2/3 de l'ensemble de la main d'œuvre. Enfin, à noter que plus de 50% des entreprises étrangères écoulent une partie de leur produit à l'extérieur contre 10% seulement pour les entreprises privées nationales.

II.4. Investissements

Depuis des années et compte tenu de l'insuffisance notable de l'épargne interne, Madagascar a fait appel aux investisseurs étrangers pour le développement de son secteur industriel. L'Etude sur les IDEs à Madagascar¹⁶ en 2012 montre l'évolution des flux d'investissements directs étrangers¹⁷ en milliards Ariary de 2006 à 2011 comme suit :

¹²Déclaration de Politique Economique – MEP - 2014

¹³ Exploitation d'Ilmenite à Faradofay par la société QMM, et l'exploitation de Nickel/Cobalt à Ambatovy par la société Ambatovy.

¹⁴<http://atlas.media.mit.edu/>

¹⁵Source : INSTAT/ DES 2014

¹⁶Etude sur les Investissements Directs Etrangers à Madagascar – BCM/INSTAT – Décembre 2012

¹⁷Par définition, il y a une relation d'investissement direct lorsque l'investisseur direct détient au moins 10 pour cent du capital ou 10 pour cent des droits de vote

Tableau 01 - Evolution des flux d'investissements directs étrangers de 2006 à 2011

| Flux IDEs (milliards Ariary) | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| Activités fabrication | 39,6 | 15,6 | 1,0 | 99,6 | 41,5 | 137 |
| Mines | 442,1 | 886,2 | 1637,5 | 2069,8 | 1360 | 1000,6 |
| Autres activités | 148,6 | 555,1 | 276,3 | 363,1 | 287,6 | 501,4 |
| Total IDEs | 630,3 | 1456,9 | 1914,8 | 2532,5 | 1689,1 | 1639 |

Ainsi, les IDEs dans les activités de fabrication ont tendance à la reprise après 2008. En 2011, les principaux investisseurs à Madagascar venaient de France, Maurice, Canada, USA, Royaume Uni et Chine. 90% des entreprises à IDEs étaient implantées dans la Région d'Analamanga. La production industrielle des entreprises à IDEs est passée de 288 milliards d'ariary en 2006 à 450 en 2011. Cette production se répartissait en 13,3% de fabrication de produits alimentaires et de boissons, 13,3% de produits à base de tabac, 41,8% de textiles et articles d'habillements, 1,5% d'Industrie des Cuirs et Chaussures, 6% de produits chimiques - pharmaceutiques - corps gras et 20,5% de fabrication de produits minéraux non métalliques.

II.5. Situation des Initiatives de développement industriel

Les différents appuis disponibles pour le secteur industriel, notamment pour les PME/ PMI, comprennent: (i) des appuis en information, documentation et formation, (ii) des appuis en encadrement et accompagnement, conseil et orientation, (iii) des appuis à l'accès aux marchés et (iv) des appuis à l'accès au financement. Toutefois, il faut souligner que la plupart des PTFs ont suspendu leurs projets d'appuis durant la période de transition.

Les appuis existants comprennent notamment les services de l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM), ceux de l'International Trade Board of Madagascar (ITBM) qui est un centre de ressources dédié au commerce international créé en 2010 par les principales organisations patronales avec l'aide de l'Agence Française de Développement, ceux des Chambres de Commerce et d'Industrie, ceux de certains projets comme PROSPERER (FIDA) et programmes comme le MSDLCP (PNUD) et ceux des autres organismes locaux tels CITE, CTHT, FOFIFA..., appuis disponibles au moins dans les grandes villes de Madagascar. A noter qu'en matière d'appuis financiers, il n'existe pas encore de banque de développement à Madagascar.

Suite à ces constats, il faut absolument **redéfinir la vision que nous, Malagasy, nous voulons pour le développement de notre secteur industriel** qui est un passage obligé du développement de notre pays.

La présente Politique Industrielle se repose sur la **Politique Générale de l'Etat**¹⁸ avec la vision « **Madagascar : une Nation Moderne et Prospère** » ainsi que sur la Politique Economique de 2014. Elle a tenu compte 1) des constats et solutions de relance énoncées dans tout document relatif au secteur industriel

¹⁸PGE – Mai 2014

Malagasy , notamment les États Généraux de l'industrie en 2011, le “Plan de développement économique à court, moyen et long terme de Madagascar” adopté en 2013 par l'ensemble des opérateurs privés ; et 2) des engagements internationaux du pays (OMD, Lima 2013, Agenda de développement post 2015¹⁹ dont l'objectif est d'accélérer le développement industriel inclusif et durable ou ISID pour éradiquer la pauvreté et contribuer au développement durable) en intégrant les dimensions économiques, sociales et environnementales.

¹⁹Inclusive and Sustainable Industrial Development in the post-2015 development agenda - ONUDI – Mars 2014

III – Vision et Objectifs

La Vision de l'Industrie Malagasy adoptée est de :

Doter Madagascar d'un tissu industriel dynamique et compétitif, moteur du développement économique et durable de Madagascar.

Objectifs de la Politique Industrielle Malagasy

Les objectifs de la Politique Industrielle nationale sont de:

(1) Transformer la structure de l'économie et augmenter significativement le poids de l'industrie²⁰ dans le PIB national à plus de 25%

(2) Rendre compétitif le tissu industriel et réussir le passage d'une industrie à faible valeur ajoutée vers une industrie à haut niveau de technologie

- (i) Renforcer la compétitivité des industries locales pour faire face à la concurrence et satisfaire le marché domestique
- (ii) Appuyer les industries à améliorer leur compétitivité et conquérir le marché international
- (iii) Mettre en place un environnement global des affaires favorable au développement du secteur privé en général, et du tissu industriel en particulier

IV – Etat des lieux - Analyse de la compétitivité

L'analyse SWOT de la compétitivité du secteur industriel Malagasy a été réalisée conformément au modèle « Systemic competitiveness » selon Esser et Al. (1996) qui a été adopté et effectué à quatre niveaux. De plus, pour une meilleure analyse du niveau micro de la compétitivité, le modèle «Système de chaine de valeur» selon Porter a été utilisé, permettant de diagnostiquer les différentes activités qui contribuent à la création d'un avantage concurrentiel au niveau d'une entreprise²¹.

1. **Au niveau méta**, tous les acteurs économiques reconnaissent qu'il n'existe pas actuellement une vision commune et partagée pour le développement de Madagascar en général et pour le développement de son industrie en particulier. Un autre défi est d'obtenir un **premier Consensus** sur le principe que « Le développement d'un pays passe par l'amélioration de la productivité et la

²⁰Le poids significatif de l'industrie dans le PIB national doit impérativement dominer celui de l'agriculture pour matérialiser la transformation de l'économie, d'une économie agricole vers une économie industrielle.

²¹ Voir Méthodologie utilisée en annexe

transformation structurelle de son économie et de ce fait doit impérativement passer par le stade du développement industriel ».

L'insuffisance de **culture entrepreneuriale / créativité** et de **culture industrielle** du Malagasy a de multiples causes dont: 1) la culture de *fihavanana*, caractéristique du Malagasy à la recherche continuelle de compromis, entrave le développement de l'esprit de compétition ; 2) l'aversion au risque du Malagasy et le respect démesuré de la tradition et du droit des aînés, est un frein aux changements et au développement de la créativité, et explique entre autres la faiblesse de la faculté d'adaptation et la rapidité de réaction des systèmes organisationnels Malagasy au milieu très évolutif et hautement concurrentiel du monde actuel. .

2. Au niveau macro, on note qu'il n'existe actuellement ni une politique économique ni une politique industrielle soutenue pour développer le secteur industriel. Depuis les années 1990 et suite aux programmes d'ajustement structurel, plusieurs grandes réformes ont été réalisées, notamment en matière de fiscalité et de douanes et les activités y afférant continuent pour améliorer l'environnement des affaires. Toutefois, beaucoup restent à faire et on constate encore l'absence de coordination de l'Etat à travers une incohérence des politiques sectorielles²² pour le développement de Madagascar.

Les Politiques monétaire et budgétaire appliquées depuis ne sont pas favorables à la promotion et au développement du secteur industriel.

Le Régime fiscal en vigueur actuellement est non-incitatif pour l'investissement et le développement des activités économiques pour le développement effectif de l'industrie. Une des faiblesses soulevées est la quasi-absence de concertation entre le secteur public et le secteur privé lors du processus d'élaboration annuelle de la Loi des finances. Concernant les taxes, la mise en application de la TVA fait partie des défis à relever (niveau du seuil minimal, taux, procédures, non respect du principe de remboursement de la TVA) ainsi que l'existence de distorsion entre la taxation des matières premières/ intrants et celle des produits finis importés.

En matière de procédures douanières, la création de la Société Malagasy Community Network Services S.A. ou encore GasyNet avait pour but de poursuivre le déploiement des outils et instruments modernes tels que les scanners, d'informatiser une bonne partie de la procédure en mettant en place la plateforme Tradenet, et d'une manière plus générale, d'assurer une amélioration nette des performances douanières. La mise en place de cette plateforme nationale, basée sur une infrastructure technologique de haut niveau, a pour vocation de faciliter les échanges commerciaux afin de renforcer la compétitivité de Madagascar.

Toutefois, lors de sa mise en œuvre effective, il a été soulevé²³ maintes fois une insuffisance du contrôle au niveau Douanes/ GasyNet (produits périmés, produits fantômes, suspicion de sous facturation soulevée par les industriels locaux...) qui ne permet pas une concurrence saine et normale sur le marché national.

²² Après la crise, plusieurs secteurs élaborent leurs politiques et stratégies dont *le PSAEP* pour les secteurs agriculture, élevage et pêche.

²³Réunions Focus Group avec les membres du SIM (Février 2014)

3. **Au niveau méso**, il est constaté une faiblesse des structures institutionnelles et de l'environnement immédiat du secteur industriel ainsi qu'une dégradation poussée des infrastructures dont il a besoin pour se développer.

La Structure institutionnelle en charge du secteur industrie est faible. C'est actuellement la Direction Générale du Développement de l'Industrie (DGDI) au sein du Ministère de l'Industrie, du Développement du Secteur Privé et des Petites et Moyennes Entreprises.

Le premier constat est la faible visibilité du secteur industriel à Madagascar. En effet : 1) on note l'absence de Base de Données²⁴ à jour et fiable sur le secteur et 2) son environnement immédiat ne lui permet pas d'évoluer vers le développement malgré une amélioration de la situation à travers les derniers efforts pour la promotion du secteur industriel à Madagascar (construction d'un Bâtiment affecté au Département Industrie à Anosy et mise en œuvre d'un nouvel organigramme²⁵ du Département industriel).

A cet effet, on a toujours noté l'insuffisance des moyens affectés à la DGDI aussi bien en nombre d'effectif et critère de compétence sur tout le territoire qu'en allocations budgétaires par rapport à l'importance de sa mission. En conséquence, chaque année, les activités envisagées sont réalisées seulement en partie : il est impossible pour l'équipe technique d'effectuer les activités de suivi normales par *manque crucial de personnel et de moyens* et les descentes sur terrain sont effectuées seulement d'une manière sporadique pour régler des problèmes ponctuels (pollution industrielle...).

L'Energie et l'Eau sont primordiaux pour le secteur industriel. A souligner que le secteur de l'Energie et de l'Electricité est libéralisé depuis 2005. L'offre actuelle en électricité de la JIRAMA, principal acteur du secteur, ne satisfait les industriels ni en quantité ni en qualité ni en tarif, notamment pour les gros besoins énergétiques du secteur industriel. L'état des services de l'approvisionnement en électricité est très faible²⁶ et les coupures²⁷ ont entraîné d'importantes pertes au niveau des industriels. Concernant les coûts de l'énergie : 1) les tarifs des Zones 2 et 3, très élevés, pénalisent les opérateurs des autres Régions en dehors de la zone de la ligne interconnectée et 2) les tarifs des heures de pointe sont trop élevés et non adaptés aux industriels qui sont censés faire tourner leur usine 24h/24h et 7 jours sur 7 jours.

Une industrie ne peut se développer sans utiliser les Technologies, Recherche&Développement (R&D) et Innovation.

Depuis quelques années et pour faire face à la forte concurrence de la mondialisation, l'Etat, à travers l'OMAPI, a commencé à véhiculer le concept de créativité et d'innovation. Pour améliorer l'accès des PME (90% des entreprises) au système de la propriété intellectuelle, le Centre d'Appui à la Technologie de l'Innovation (CATI)²⁸ a été mis en place en 2012. Ainsi, certains industriels ont déjà commencé à utiliser et

²⁴ Dernières Enquêtes industrielles en 1998, Enquêtes sur les Entreprises (dont l'industrie) en 2005

²⁵ Décret n°2014-290 du 13 Mai 2014

²⁶ Les délais de branchement sont trois fois plus que pour la moyenne des PMA (≈90 jours)

²⁷ Coupure électricité à Madagascar : environ 15 coupures par mois et 8% pertes en ventes (Enterprise surveys 2009)

²⁸ CATI : réseau d'appui à l'innovation et à l'utilisation pratique de la Propriété Intellectuelle

introduire de petites innovations pour élargir leur gamme de production et certaines branches (alimentaires, boissons, emballages) utilisent déjà les technologies de pointe.

Pour renforcer ces acquis, l'Etat, en collaboration avec l'OMAPI et l'OMPI et avec la participation de tous les acteurs concernés, est en train de finaliser la « *Politique et Stratégie nationale d'innovation et de propriété intellectuelle de Madagascar 2014 - 2017* » dont l'objectif est de promouvoir l'innovation et l'utilisation effective du système de la propriété intellectuelle dans le développement économique, social et culturel de Madagascar.

Concernant la promotion des **R&D**, Madagascar dispose de huit organismes de recherche²⁹. Toutefois, ces Centres de recherche, des établissements publics, souffrent de l'insuffisance de moyens financiers (budgets de recherche) et humaines (chercheurs et techniciens de recherche) ne leur permettant pas d'assurer pleinement leur rôle pour la promotion de l'industrie. Les impacts de leurs activités sont encore faibles : 1) les dépenses du secteur industriel y affectées n'existent pas ou sont très minimes et 2) le secteur utilise encore des matériels et technologies parfois très vétustes et obsolètes avec une maintenance interne. Les conséquences sont la faible productivité du secteur et la faible réactivité des industriels Malagasy face à la concurrence des produits importés.

Concernant les Normes et Qualité, les structures institutionnelles en charge des normes et qualité existent, telles notamment le **Service du Conditionnement et de la Qualité** au sein du Ministère en charge du commerce et le **Bureau des Normes de Madagascar ou BNM** chargé de la mise en œuvre de la normalisation, de la certification et de la qualité. Il faut noter que le processus de normalisation est long et requiert la participation de toutes les parties prenantes. Madagascar dispose d'une cinquantaine de normes (produits, industriels...) disponibles au BNM. A noter que l'application des normes peut être une arme puissante pour lutter contre le secteur informel³⁰. Cependant, la grande faiblesse de Madagascar est l'insuffisance de moyens et ressources au niveau de ces organismes d'application, y compris les Laboratoires d'analyse et de contrôle et les Centres/ Instituts de recherche.

Ainsi, on constate une insuffisance notable de vulgarisation/ promotion des informations et de capacité des entreprises Malagasy, en particulier les PME/ PMI. Les textes sont ignorés ou méconnus même par les professionnels. Un appui conséquent par l'Etat pour le renforcement des capacités des PME/ PMI est primordial.

En matière d'Education et de formation, on constate l'existence de formation professionnelle / professionnalisante indispensable au développement du secteur industriel. Mais les thèmes des formations ne répondent pas encore aux besoins du secteur (spécialisation en textiles – plastiques...), ce qui entraîne un déficit crucial de main d'œuvre qualifiée dans presque toutes les branches, impactant sur le niveau de production et la productivité du secteur industriel. De plus, il existe très peu d'Institut de formation spécialisée. Avec la connectivité offerte par les fibres optiques, il y a une possibilité de développer les

²⁹ CIDST, le CNRIT, le CNARP, le CNRE, le CNRO, l'INSTN, l'IMVAVET et le PBZT

³⁰ Cas de la filière lait et dérivés

formations relatives aux NTIC. En résumé, il reste beaucoup à faire pour développer le capital humain local à devenir la base du développement industriel.

En matière de Financement, les structures du secteur financier Malagasy comprennent la BCM, le CSBF et l'APIMF, dix (10) banques commerciales (95% du total des actifs du système financier), trente et un (31) institutions de micro finance et trois (03) produits de paiement mobile (Mvola, Orange money et Airtel money), deux Institutions de capital à risque et de Fonds de garantie pour faciliter l'obtention de financement des entreprises auprès des établissements bancaires. Toutefois, toutes les études soulignent que ce sont les problèmes de financement qui freinent considérablement les activités du secteur industriel Malagasy: i) le coût du crédit est très élevé surtout pour les PMIs, ii) l'accès aux crédits est difficile et iii) 11 % seulement du total des prêts accordés sont à long terme (plus de cinq ans). A souligner que le système de paiement électronique n'est pas encore appliqué à Madagascar (textes y afférents en cours de finalisation). En conclusion, le secteur industriel a un besoin crucial de **banque de développement** pour pouvoir jouer son rôle de moteur de l'économie.

Concernant le secteur des Télécommunications à Madagascar, on compte douze (12) opérateurs fournissant les services de télécommunication et plus de deux cents revendeurs et installateurs de matériels de télécommunication. L'accès au marché de la téléphonie est en pleine évolution à Madagascar qui a mis en œuvre le Projet d'Infrastructure de Communications pour Madagascar (**PICOM**) pour relever les défis du secteur : i) coûts non encore compétitifs, ii) qualité et vitesse de connexion encore faibles, iii) dépendance totale au secteur électricité et iv) non couverture du territoire national, ainsi que deux autres projets de vulgarisation et d'exploitation des NTICs (Projet Vohikala, des Cyberespaces installés dans les Régions de Madagascar, et Projet Imailaka). Enfin, le choix pour les fibres optiques a changé l'image des télécommunications Malagasy avec l'opportunité de connectivité offerte par les fibres optiques et la possibilité d'utilisation du backbone par les opérateurs. Toutefois, les textes d'application de la loi sur télécommunications ne sont pas encore disponibles.

En matière d'infrastructures de Zones Industrielles, il n'existe pas d'Agence d'exécution responsable des Zones industrielles à Madagascar. Les ZI existantes actuellement sont privées (Zone Forello – FILATEX – Ankorondrano - Ehoala Parc de 400 ha à Taolagnaro). La Zone industrielle de Tsarakofafa (Toamasina) n'est pas encore opérationnelle. Le MIDSPPME a déjà identifié des Zones industrielles dans les six chefs lieux des ex Faritany mais elles ne sont pas aménagées. L'Etat n'ayant pas les moyens financiers suffisants pour mettre en place des Zones industrielles viabilisées (avec eau, électricité, télécommunications, voie dessertes, il faut chercher un partenariat public privé avec des investisseurs potentiels.

En matière de transports, il faut distinguer les transports par terre, par mer et par air³¹. Depuis la libéralisation du secteur, chaque branche possède sa structure de régulation/ organisation.

³¹<http://www.transport.gov.mg/>

Les transports routiers sont les principaux moyens de transport avec 90% de demandes multimodales des marchandises. En 2012, 52% des routes nationales bitumées étaient en bon état, 78% des routes nationales en terre fortement dégradées et seules 45% communes étaient accessibles. Il n'existe aucune gare de marchandises opérationnelle. Les infrastructures sont dégradées et on constate une désorganisation et mauvaise qualité des services

Les transports en chemins de fer font partie des transports par terre. L'exploitation du réseau nord (Tana/Côte est – Moramanga/Lac Alaotra – Tana/Antsirabe) est réalisée par Madarail depuis 2003 et celle de réseau sud (Fianar/Cote Est) par l'Etat. Les réseaux sont longs de 845 km avec 71 gares. Les infrastructures sont en mauvais état avec des matériels roulants vétustes. Le principal enjeu consiste à optimiser la réhabilitation des infrastructures et des équipements pour remettre le transport ferroviaire à un niveau satisfaisant de régularité et de sécurité capable d'appuyer le développement du secteur industriel

Concernant les transports maritimes et fluviales, Madagascar possède 17 ports répartis en 03 catégories: 5 ports à gestion autonome³² (PGA), 4 ports à concession globale (PCG) et 8 ports d'intérêts régionaux (PIR). Le Port de Toamasina a totalisé 75% du trafic maritime en 2012 et son extension est en cours (extension 100m long quai). Les infrastructures portuaires et les matériels de sécurité de la navigation sont vétustes, manquent d'entretiens et ne respectent pas les normes et qualité en terme de sécurité. La performance des ports (manutention, coûts escale et capacité technique) s'avère assez faible par rapport aux autres ports de la Zone de l'Océan Indien. La flotte maritime est quasi inexistante mais la flotte de cabotage peut pallier aux insuffisances du transport routier pour couvrir les villes côtières de Madagascar. On constate aussi l'insuffisance de formation pour les agents autres que les marins pour le sous secteur.

Le réseau fluvial comporte 13 fleuves navigables non aménagés et non équipés. Seul le Canal des Pangalanes (427 km navigable), qui est en réhabilitation, présente des potentialités réelles de trafic fluvial. Le transport fluvial est resté informel et non réglementé.

Concernant le transport aérien, Madagascar possède 44 aéroports dont 12 aéroports principaux qui sont gérés par ADEMA, les autres par d'autres opérateurs. 2 aéroports (Antananarivo et Nosy Be) sont accessibles aux gros porteurs, 10 aéroports pour moyens courriers et 32 aéroports pour faible tonnage. Les utilisateurs soulignent que les frêts aérien national et international ne sont pas compétitifs. La capacité et la qualité du sous secteur sont insuffisantes pour accompagner le développement de l'industrie et lui permettre de bénéficier du développement du commerce maritime régional et international.

Pour le secteur transport en général, le pays doit relever beaucoup de défis car on constate une insuffisance de financement pour la réhabilitation des infrastructures, l'absence de mesures incitatives pour les investissements dans le transport qui sont énormes et une concurrence très forte des pays de la COI (Maurice). Une alternative de financement serait le partenariat 3P.

32 Toamasina, Antsiranana, Nosy Be, Mahajanga et Toliara

4. Au niveau micro

4.1. Aperçu du secteur industriel

On peut distinguer les entreprises industrielles selon leur taille (PMIs³³ versus GIs), leur statut (formel ou informel) et l'origine des capitaux de l'entreprise (entreprises à capitaux étrangers et entreprises à capitaux nationaux).

Encadré 01–Statistiques des entreprises à Madagascar en 2004

Données pour 2004³⁴ :

- Effectif total des entreprises formelles : 211 315
- Chiffre d'affaires : près de 7 380 milliards Ariary,
- Valeur ajoutée : environ 4336 milliards Ariary
- Emplois formels : 753 353.
- 62,8% des entreprises étaient implantées dans la province d'Antananarivo.
- Les PME contribuaient pour 29% de la valeur ajoutée et 31 % de l'emploi du secteur privé, 19 % appartiennent à la branche fabrication.
- La structure des coûts des entreprises de fabrication est de 59,6% EBE, 14,9% Impôts et taxes et 25,6% masse salariale. En général, elles sont peu organisées et évoluent dans un environnement peu favorable

L'Enquête Nationale sur l'Emploi et le Secteur Informel³⁵ 2013 montre le poids économique et social du secteur informel (marchand non agricole) à Madagascar, notamment suite à la crise politique de 2009. A la fin 2012, on comptait 2 282 500 unités de production individuelle hors agriculture, élevage, chasse et pêche ayant créé 3 312 000 emplois, ayant produit 7 472 milliards AR de biens et services et ayant créé 4 840 milliards AR de valeur ajoutée équivalent à 24% du PIB officiel. Le secteur industrie informel vient en deuxième position après le commerce informel et contribue pour 12,4 % du CA total du secteur informel, 24 % de sa production et 23 % de sa valeur ajoutée.

Concernant la perception du climat et de l'environnement des affaires, les problèmes de compétitivité soulevés par les entreprises industrielles à capitaux étrangers sont la stabilité politique, la défaillance en infrastructures de transport et les coûts élevés des matières premières. En contrepartie, ces entreprises pensent que les atouts de Madagascar sont le coût de main d'œuvre, les caractéristiques du marché du travail et les infrastructures de la télécommunication.

Les principaux défis au développement du secteur industriel sont:

- i) La nécessité absolue de sécuriser l'approvisionnement en matières premières locales, ressources locales d'origine végétale et animale (avantage comparatif de Madagascar), *en termes de qualité (normes), quantité insuffisante, prix élevés et non respect des délais de livraison ;*

³³Définition selon Enquête sur les entreprises à Madagascar INSTAT 2005

³⁴Résultats de l'Enquête sur les entreprises à Madagascar réalisée par INSTAT en 2005

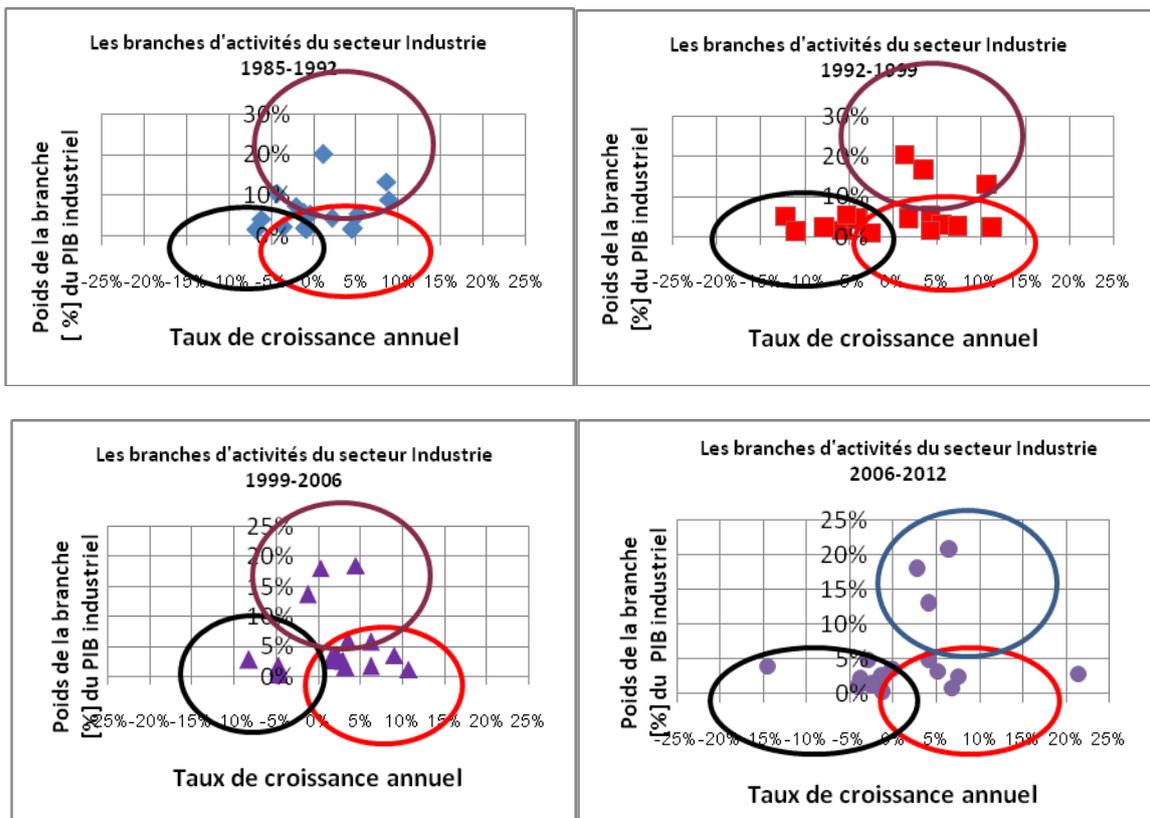
³⁵Le Secteur Informel à Madagascar en 2012 à travers l'Enquête Nationale sur l'Emploi et le Secteur Informel (ENEMPSI) – INSTAT - 2013

- ii) La nécessité de sécuriser l’approvisionnement en matières premières défaillantes ou inexistantes et en intrants importés, importation qui est *pénalisée par les délais d’importation, taxes et tracasseries lors des procédures de dédouanement* ;
- iii) En matière de fabrication et infrastructures internes, il y a la nécessité de renouvellement partiel du parc industriel pour les matériels de production vétustes ;
- iv) Malgré l’existence de marchés (marché local de 22 millions habitants et marchés régionaux tels COI – COMESA – SADC et marchés internationaux), le secteur industriel a un marketing insuffisant et une faible faculté d’adaptation dans un environnement très concurrentiel (concurrence ‘déloyale’ des produits importés de MU, Afrique du sud, Asie du sud est ...)

4.2. Performances des branches du secteur industriel Malagasy

L’analyse des 18 branches du secteur industriel Malagasy basée sur le Tableau des taux de croissance annuel moyen composé et poids moyen des branches d’activités industrielles à la formation du PIB industriel³⁶, de 1985 à 2012, a permis d’analyser les performances des différentes branches du secteur industriel et de les classer en trois grandes familles comme suit :

Figure 03 – Performances des branches du secteur industriel Malagasy



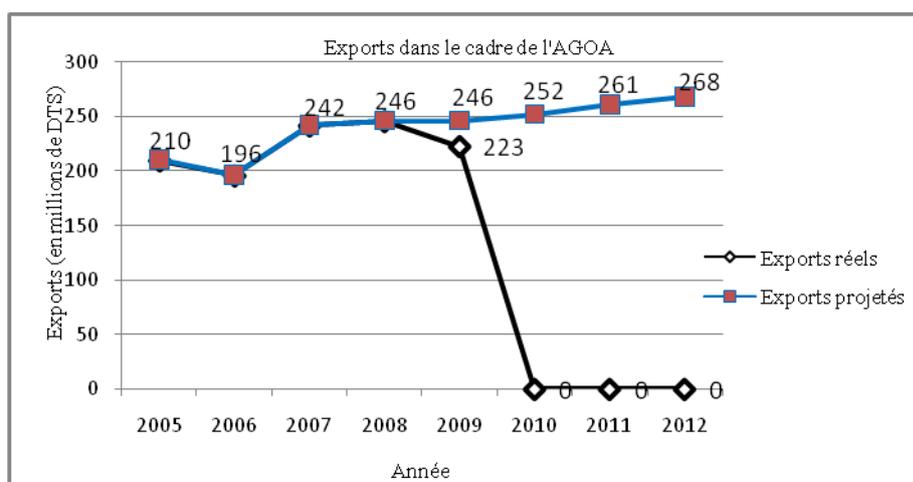
³⁶ Tableau établi à partir données INSTAT par CREAM dans L’industrie comme moteur de croissance économique à Madagascar – Adamson Andrianirina RASOLOFO, CREAM, Cahier 22, Février 2014 , donné en annexe

- i. **Industries en croissance soutenue** caractérisées par une forte contribution au PIB industriel et un poids économique très significatif ET une croissance soutenue boostée par la demande locale, comprenant les Industries Alimentaires (Biscuiteries/ confiseries/ chocolateries – transformation farine – lait et dérivés – conserveries et autres) et les Industries des boissons. Ce sont des branches avec des produits finis de qualité exportable. Ces industries ont seulement besoin de quelques appuis et renforcement de capacité (normes) pour pouvoir 1) satisfaire le marché domestique et atteindre une couverture nationale ; 2) s’orienter à fond à l’export vers les marchés régionaux à court terme et vers les marchés internationaux à moyen terme.
- ii. **Industries à fortes potentialités** caractérisées par une faible contribution au PIB industriel et un faible poids économique MAIS un taux de croissance élevé et en progression continue, donc avec une forte potentialité/ forte probabilité de devenir de grandes industries nationales contribuant massivement au développement économique, comprenant les Industries du bois, Industries des Matériaux de construction et Industries métalliques. Les industries de cette 2^{ème} famille peuvent être appuyées et renforcées pour 1) continuer à couvrir le marché local national et 2) s’orienter à fond à l’export vers les marchés régionaux à moyen terme et à terme vers les marchés internationaux.
- iii. **Industries à faible compétitivité**³⁷ caractérisées par un faible taux de croissance, voire décroissance ET un faible poids économique, nécessitant une bataille de survie sinon une réallocation de ressources, comprenant les Agro-industries, Industries du tabac, Industries du corps gras, Industries électriques, transports, Industries du papier, Industries pharmaceutiques, Industries du cuir, Industries textiles hors ZF et autres industries . Les industries de cette 3^{ème} famille ont en général une faible productivité (matériels vétustes) et une faible compétitivité qui nécessitent des appuis et renforcement conséquents pour devenir concurrentiels et pouvoir continuer à couvrir le marché local national. A terme, elles peuvent s’orienter à fond à l’export vers les marchés régionaux.
- iv. **Secteur de la Zone Franche Malagasy (ZF)**

L’INSTAT a classé toutes les activités de la ZF dans un sous-secteur à part du secteur secondaire Malagasy, sous secteur qui a été créé depuis le début de 1990 avec l’objectif de création d’emplois. En 2012, on dénombre 146 unités opérationnelles dont 55 % en textile confection. La structure de la ZF est peu diversifiée et n’a pas beaucoup évolué depuis sa création. 20 % des Entreprises Franches (EF) appartiennent aux nationaux et les top 3 des investisseurs étrangers viennent de la France, de Maurice et d’Asie. Les emplois créés ont été de 125 759 emplois en 2009. La crise de 2009 et l’annulation de l’AGOA ont fait chuter les exportations de la ZF dont le poids dans les exportations Malagasy était d’environ 50% mais on note une reprise de la croissance depuis 2011.

³⁷Il est à signaler que ces industries produisent essentiellement pour le marché domestique, et leurs produits sont fortement concurrencés par des produits importés à bas prix provenant des pays comme la Chine, l’Indonésie ou autres pays asiatiques. Comme les règles de la concurrence saine et normale ne sont pas encore satisfaites, il reste encore à analyser si ces industries sont vraiment de faible compétitivité. Mais le faible poids économique et le faible taux de croissance nous ont amené à les « catégoriser » ainsi.

Figure 04 –Evolution des exports Malagasy dans le cadre de l'AGOA



Toutes les études et rapports confirment les expériences réussies et l'expertise de la ZF Malagasy en matière de textile/confection avec la connaissance de la chaîne de valeur mondiale textile et la reprise de la croissance. On constate un début de diversification avec le NTIC. Il faut souligner le dynamisme du groupement patronal GEFP et l'existence d'une bonne collaboration avec le MIDSPPME. Toutefois, les investissements des ZF sont très volatiles face aux crises. Par exemple, la crise 2009 a eu comme conséquence la perte des marchés AGOA entraînant une perte d'environ 50% des emplois.

L'environnement de la ZF nécessite des améliorations au niveau du cadre juridique, de l'application des réglementations (remboursement de la TVA) et de l'environnement méso immédiat comme le reste du secteur secondaire (insuffisance de formation spécialisée, difficultés des transports...).

Les opportunités de la ZF consistent notamment en l'existence d'un cadre légal et environnemental incitatifs, de l'existence d'une main d'œuvre Malagasy compétitive (la moins chère après Bangladesh), de l'augmentation des coûts de production en Chine et en Asie en général, du libre accès et sans quota aux principaux marchés mondiaux de Madagascar et de l'existence du projet de port franc Ehoala.

En conclusion, la ZF Malagasy a encore beaucoup d'avenir en matière 1) de confection à court terme et à moyen terme et 2) de diversification vers des secteurs à plus haute valeur ajoutée à terme.

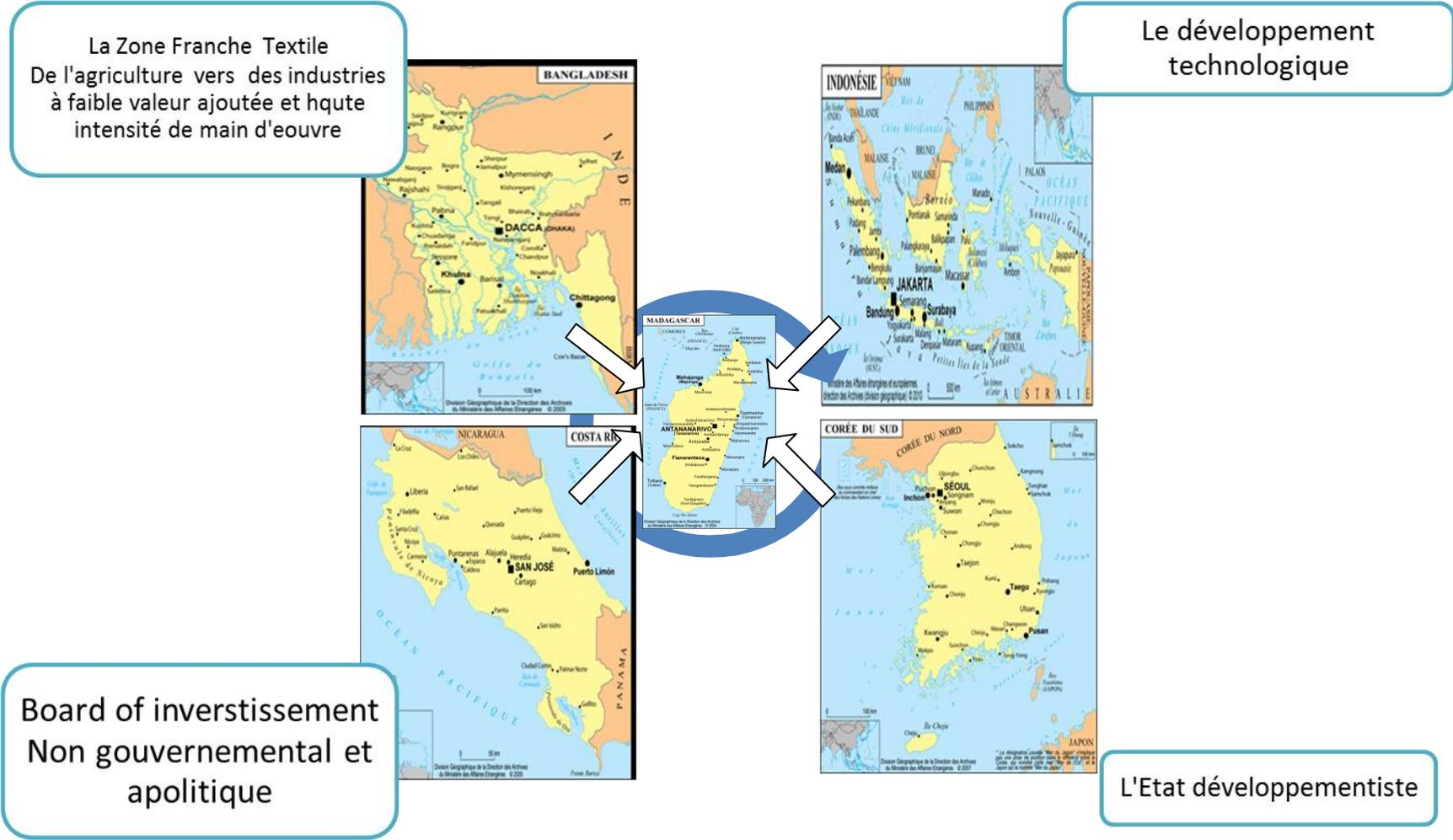
V – Benchmarking International

Afin de mieux identifier les meilleures pratiques mondiales applicables au cas de Madagascar, les quatre pays suivants ont été sélectionnés pour le benchmarking international : *la Corée du Sud, l'Indonésie, le Bangladesh et le Costa Rica*. Le critère de sélection était basé sur le fait que, d'un côté, ces pays ont été au même niveau de développement que Madagascar dans les années 60 et 70 (possédaient une structure de dotation similaire et par conséquent des avantages comparatifs similaires), et de l'autre côté, ils ont connu une croissance économique soutenue positivement corrélée au développement industriel tout au long de leur trajectoire de développement et affichent actuellement un niveau de développement élevé en termes de PIB par habitant (la Corée du Sud fait partie des pays OCDE, l'Indonésie est un des tigres de l'Asie du Sud Est et le Bangladesh et le Costa Rica font partie des pays industriellement émergents).

L'analyse détaillée des Politiques Industrielles de ces 4 pays et de leurs itinéraires a permis de tirer des leçons applicables pour Madagascar en ce qui concerne les Politiques Industrielles et stratégies qui les ont conduits au développement et qui sont résumées ci-après :

1. **La Corée du Sud** a (i) réussi à mettre en place un État fort et développementaliste s'appuyant sur une administration bureaucratique et méritocratique pour piloter la gouvernance du développement économique en général, et du développement industriel en particulier ; (ii) adopté une Politique volontariste hautement sélective ; et (iii) procédé à un développement par étapes avec un modèle ISI vers un modèle IE ainsi qu'une remontée, étape par étape, de filières technologiques: sidérurgie → construction navale → automobile → électronique ;
2. **L'Indonésie** a (i) suivi la trajectoire de la Corée du sud et (ii) réussi à devenir un modèle de développement technologique à travers le transfert de technologie, l'amélioration de la qualité de la main d'œuvre et sa Politique publique en Sciences & Technologie au service du développement industriel ;
3. **Le Bangladesh** a pu (i) instaurer un Etat fort utilisant des structures institutionnelles fortes et ciblées (Ministère des Industries différent du Ministère des Textiles , Board of Investment Bangladesh, Export Promotion Bureau, Bangladesh Export Processing Zones Authority) ; (ii) établir de fortes institutions (Bangladesh Garment Manufacturers and Exporters Association avec 4000 membres, Bangladesh Knitwear Manufacturers and Exporters Association) ayant un grand pouvoir de lobbying et travaillant en étroite collaboration avec le Gouvernement ; et (iii) devenir un modèle réussi pour le développement continu et soutenu de ses industries de confection/ textile ;
4. **Le Costa Rica** a (i) réussi le pilotage de changement d'une industrie à forte intensité de main d'œuvre à une industrie à forte intensité technologique ; (ii) pu mettre en place un modèle réussi d'un Board of Investment, apolitique et non- gouvernemental, mais appuyé par le gouvernement, garant de la pérennité de la politique de développement industriel ; et (iii) pu développer ses exportations à travers les incitations de Zone franche et des contrats d'exportation.

Figure 05- Leçons à tirer des 4 pays de benchmarking



VI – Orientations de la Politique Industrielle

VI.1. Conception du MODELE DE DEVELOPPEMENT

Pour développer leurs industries, les pays du benchmarking international ont utilisé les deux types de modèles industriels ci-après:

Le modèle basé sur les Industries de Substitution à l'Importation ou **modèle ISI** qui, dans une économie planifiée, vise à remplacer les importations de produits de consommation par une production locale de ces mêmes produits. Plusieurs instruments politiques peuvent être utilisés pour ce faire: protections douanières sur les biens de consommation, droits de douane faibles ou supprimés sur les biens d'équipement, surévaluation du taux de change, subventions ou prêts bonifiés pour les industries nouvelles...

Le modèle basé sur les Industries tournées vers l'Exportation ou **modèle IE** qui, dans une économie libérale et de libre concurrence, vise à remplacer les exportations traditionnelles par de nouvelles exportations basées sur les avantages comparatifs de ressources naturelles, de main d'œuvre ou d'espace: (i) utiliser l'avantage de la main d'œuvre à bon marché pour l'export de produits à faible valeur ajoutée (textile) et (ii) entreprendre une « remontée de filière ».

Suivant les différents contextes international et national, Madagascar a fait l'expérience de plusieurs stratégies de développement industriel. Les deux systèmes économiques extrêmes, à savoir l'économie planifiée avec l'omniprésence de l'Etat, et l'économie de marché avec sa corollaire le désengagement de l'état du secteur productif, n'ont pas permis à Madagascar de décoller son industrialisation : (i)Le modèle ISI a eu des limites telles que la forte dépendance à l'importation des matières premières et intrants, le monopole et l'étroitesse du marché local, la mauvaise orientation des ressources Investissements publics à outrance, surdimensionnement des unités et non adaptation des grands projets mis en œuvre aux besoins du pays, mauvaise gestion) et (ii) Le modèle IE, utilisé suite à la libéralisation de l'économie, a permis le développement des EFI de la branche textiles de la ZFI mais a eu aussi ses limites (manque de synergie – pratique de la corruption – insuffisance de capacité pour la mise en œuvre des politiques et stratégies).

Le modèle proposé pour Madagascar dans le cadre de la présente Politique Industrielle est le Modèle IE Dynamique³⁸ dont l'objectif consiste à fournir un appui logique pour le soutien des arguments raisonnables afin de justifier la Politique Industrielle proposée pour Madagascar.

Le Modèle est basé sur les valeurs fondamentales ci-après : l'effectivité de bonne gouvernance et le respect de l'intégrité, l'efficacité de l'Administration, la participation citoyenne, la lutte contre la corruption et l'insécurité, la sécurisation des investissements, la responsabilisation collective et la redevabilité et le développement durable.

Dans ce sens, ce Modèle serait capable d'assurer une croissance inclusive, un environnement propice à la création d'emplois de qualité et en quantité, une dimension spatiale de développement et la compétitivité de l'industrie locale tant sur le plan national qu'international.

³⁸ Voir le schéma en annexe

VI.2. Les Mesures politiques

La vision et les objectifs précités peuvent être déclinés en ensembles d'actions prioritaires de politique qui découlent de l'analyse de l'état des lieux du secteur industriel précité pour profiter des opportunités et faire face aux défis identifiés concernant le développement industriel de Madagascar.

| | |
|----------|--|
| 1 | Mesures d'appuis pour la relance à court terme du secteur industriel |
| 2 | Renforcement de la gouvernance économique |
| 3 | Amélioration de l'environnement des industries Malagasy |
| 4 | Mise à niveau des industries existantes |
| 5 | Promotion de l'industrialisation rurale et régionale |
| 6 | Incitation à l'exportation vers les marchés régionaux et internationaux |
| 7 | Pilotage proactif de la transformation de notre industrie vers une industrie technologique à plus haute valeur ajoutée |
| 8 | Mise en œuvre et suivi de la Politique Industrielle |

1. Relance à court terme

Madagascar est en situation de post-crise et les priorités sont de regagner la **confiance des acteurs économiques nationaux** et de restaurer une **image positive** de Madagascar en tant que destination privilégiée pour les investissements en général et industriels en particulier.

Il est donc primordial de renforcer le Ministère en charge de l'industrie, Premier responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la présente Politique Industrielle pour la promotion et le développement du secteur industriel Malagasy, pour appuyer et favoriser le redémarrage rapide des activités du secteur industriel après la crise, notamment dans le cadre de la réalisation de la PGE et de la PND. Les actions prioritaires à court terme sont :

Encadré 02 - Actions prioritaires à court terme pour la relance de l'industrie

- 1) Initier la mise en place d'un *mécanisme de dialogue* pour associer le secteur privé à toutes décisions relatives au développement, notamment lors de l'élaboration et la mise en œuvre du plan de relance avec les PTF
- 2) Initier l'amélioration de l'environnement immédiat des affaires du secteur industriel en étroite collaboration avec les autres Départements
- 3) Initier et assurer des appuis aux industries existantes en priorité, à travers:
 - La mise en œuvre des grands investissements publics et la priorisation des industries locales lors des Appels d'offre des marchés publics pour favoriser et accélérer la relance après-crise (constructions, imprimeries, agro-alimentaires, industries pharmaceutiques, énergie, etc...)
 - la mise en place des fonds de relance et/ou de garantie spécifiques pour l'industrie de transformation afin de compenser les pertes des années de crise et relancer l'industrie en collaboration avec les PTFs
 - la promotion de l'industrie locale et l'amélioration de leur accès aux marchés régionaux et internationaux
 - la promotion des produits industriels Vita Malagasy à travers les manifestations économiques tels le Salon de l'Industrie Malagasy, et la participation des Industriels Malagasy aux salons et foires internationaux

2. Renforcement de la Gouvernance économique

Pour une réussite de la mise en œuvre effective de la Politique industrielle, il faut une structure institutionnelle adéquate, notamment pour piloter la gouvernance du développement industriel afin de permettre au secteur industrie de jouer pleinement son rôle de moteur de la croissance économique du pays. Ainsi :

- A moyen terme, élaborer et mettre en œuvre un Programme de mise à niveau institutionnelle et/ou de mise en place de structures d'appuis au développement industriel pour 1) un **renforcement continu du Ministère en charge de l'industrie** (budgets alloués, nombre suffisant de personnel et renforcement de capacité, moyens matériels, mise en place d'Observatoire de l'Industrie...) en tant que premier responsable pour le pilotage de la mise en œuvre de la présente Politique Industrielle ; et 2) la mise en place d'un **mécanisme pérenne de dialogue/ concertation** pour associer le secteur privé à toutes les décisions relatives au développement (amélioration de l'environnement des affaires, Politiques sectorielles concertées...). Dans ce sens et dans le cadre de la préparation annuelle des Lois des Finances, mettre en place un mécanisme itératif pérenne pour la participation effective du Ministère en charge de l'Industrie et du secteur industriel.
- A long terme, en collaboration avec les autres Départements dont notamment celui de l'Education, contribuer à élaborer un Programme de formation en Leadership visant le

renforcement de l'esprit d'entrepreneuriat, d'innovation et de prise de risque (niveau méta de la compétitivité systémique). A noter que le processus de changement de mentalité étant de longue haleine, les résultats de ce programme sont attendus à long terme.

3. Amélioration de l'environnement du secteur industriel Malagasy

Le Ministère en charge de l'industrie, en collaboration étroite avec les autres Départements ministériels et agences, prend la commande du processus d'amélioration de l'environnement des affaires qui sera incitatif au développement du secteur industriel Malagasy.

3.1. Energie et Eau

Inciter le Gouvernement à régler le problème de la JIRAMA en priorité, notamment pour assurer une relance immédiate par l'élimination des pannes techniques et la rationalisation des tarifs de l'électricité et de l'eau pour améliorer la compétitivité de l'industrie.

Assurer la mise en cohérence de la politique énergétique et la stratégie de développement du secteur industriel, notamment dans l'identification des « pôles ou zones de croissance » prioritaires pour l'amélioration de l'accès à l'électricité.

Promouvoir d'autres sources d'énergies alternatives économiquement viables, techniquement faisables, financièrement plus compétitives pour desservir notamment les Petites et moyennes industries (PMIs).

3.2. Respect de l'environnement pour un développement durable

Sensibiliser les industriels pour des systèmes de production plus propres et pour saisir les opportunités offertes par l'industrie verte et l'économie circulaire.

Inciter et encourager les industries à se localiser dans les zones industrielles dédiées pour tirer profit des systèmes industriels centralisés de gestion des déchets.

Assurer la mise en œuvre et le respect des législations relatives au respect de l'environnement par le secteur industriel, notamment l'application de la Loi n° 99-021 du 19 Août 1999 sur la politique de gestion et de contrôle des pollutions industrielles.

3.3. Recherche/ Technologie et Innovation

Elaborer et mettre en œuvre un Programme visant à promouvoir l'entrepreneuriat, le progrès technologique et l'innovation industrielle pour le développement de l'industrie.

Encadré 03 : Grandes lignes pour un Programme de promotion de l'entrepreneuriat, du progrès technologique et de l'innovation industrielle

- La mise en place d'un Système National d'Innovation¹ dont les composantes sont les Universités et centres de recherche, les institutions financières spécialisées (Capital risque, crowdfunding, etc.), Business Incubators, le secteur privé tel l'Ordre des Ingénieurs, SIM, GOTICOM et Chambres de Commerce et d'Industrie ;
- La mise en place des pôles de compétitivité régionaux, ayant comme pivot les Chambres de Commerce et d'Industrie régionaux, les nouveaux Instituts Technologiques, Institutions financières, CATI, et les autres acteurs à identifier ou à créer si besoin, dans un périmètre physique dénommé « **District ou Parc d'innovation industrielle** »
- La création d'un Institut Supérieur en Entrepreneuriat et Leadership « **ISEL** » ;
- L'organisation annuelle de concours de meilleur Business Plan au niveau national et régional, avec l'appui des institutions financières (TAFITA, SONAPAR, FIARO, SIPEM, Crowdfunding, Entreprendre à Madagascar), et avec la participation des Instituts Supérieurs Publics et Privés
- La promotion d'un régime d'IDE favorable aux partenariats commerciaux, qui encourage un transfert plus efficace des technologies en renforçant les capacités d'adaptation nécessaires pour acquérir ces technologies

3.4. Normes et Qualité - Facilitation Commerciale

Initier et contribuer à l'élaboration et la mise en œuvre d'un Programme de renforcement de l'application des règlements techniques ou normes obligatoires existantes et nouvelles et de l'efficacité des mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS) et autres entraves techniques aux échanges ainsi que l'amélioration des infrastructures en matière de métrologie, de normalisation, d'essai et de contrôle de la qualité (BNM...) pour mieux répondre à temps aux besoins des industriels et pour la promotion des exportations (cf. les produits de l'agroindustrie).

3.5. Education et Formation

Initier et contribuer à l'élaboration et la mise en œuvre d'un Programme de création des Centres spécialisés pour former des mains d'œuvres répondant aux exigences du marché du travail du secteur industriel, de niveaux (i) ouvriers spécialisés, (ii) techniciens, dans des branches en rapport avec les secteurs clés de l'industrie et ce pour soutenir les efforts d'industrialisation de Madagascar.

3.6. Financement

Initier et contribuer à l'élaboration et la mise en œuvre d'un Programme d'Appui à la mise à disposition de ligne de crédit pour le financement à terme des industries et la mise en place de Banque de développement pour la promotion et le développement du secteur industriel.

3.7. Télécommunications

Participer à la finalisation des textes et réglementations pour le cadre juridique du secteur.

3.8. Zones industrielles dédiées

Initier et contribuer à l'élaboration d'un Programme de mise en place et opérationnalisation de Zones industrielles dédiées, en priorité et à court terme dans les six ex chef lieux des Faritany et à terme dans les 22 Régions. Dans ce sens, assurer la mise à disposition de terrains affectés à l'industrie et développer le partenariat public privé pour la promotion, le développement et la gestion de ces Zones industrielles dédiées.

3.9. Transports

Contribuer à l'amélioration de la mise en œuvre des programmes relatifs aux trois sous secteurs des transports (*transports routiers et en chemins de fer, transports maritimes et fluviaux, transports aériens*), notamment en matière d'infrastructures, pour accélérer le développement du secteur industriel et l'industrialisation de Madagascar.

3.10. Assainissement du marché

Contribuer à la Mise en place d'une concurrence saine et normale par la mise en œuvre effective de la Loi sur la concurrence (lutte contre l'invasion de produits importés à la limite de leurs dates de péremption et vendus à moindres coûts, la sous-facturation etc...)

4. Mise à niveau des industries existantes

Pour la réussite de la relance après la crise et permettre au secteur industriel de continuer à alimenter le marché local et s'orienter à fond à l'exportation vers les marchés régionaux et les marchés internationaux, élaborer et mettre en œuvre un Programme d'appui direct et de mise à niveau des entreprises de chaque famille d'industries précitée dans la Partie Etat des lieux en priorisant les secteurs porteurs se basant sur les avantages comparatifs actuels de Madagascar (ressources naturelles, main d'œuvre et espaces).

Encadré 04 : Programmes de mise à niveau des industries existantes

1. **Programme d'appui et de mise à niveau des entreprises des industries en croissance soutenue et à fortes potentialités**
 - Programme spécifique aux Agro-industries, en amont et aval de l'agriculture: Industries de fabrication d'engrais, de matériels et équipements agricoles ; Industrie de transformation des produits agricoles, sylvicoles, halieutiques, pastorales et minières. packaging de qualité, HE, transformation fruits et légumes, produits laitiers
 - Continuer les soutiens aux secteurs Textiles/ habillement de la ZFI et promouvoir la diversification
 - Promouvoir et développer les Clusters: industries apparentées de l'Agro-industrie et des Textiles
2. **Reprendre et actualiser le Programme National de Renforcement de la Compétitivité des Industries Malagasy, avec l'ONUDI**, pour les autres branches de l'industrie afin qu'elles deviennent compétitives dont notamment les Industries textiles (hors ZFI) et Cuir et dérivés (tannerie, chaussures en cuir, ballon en cuir en déclin en Indonésie)...
3. Elaborer et mettre en œuvre un **Programme d'appuis spécifiques aux PME/ PMIs**, incluant, en plus de l'amélioration de l'environnement des affaires identique aux autres entreprises, des facilités d'accès aux financements existants et aux marchés ainsi que la mise en place d'une Agence développement des PME et d'un fonds spécial PME/ PMIs

A souligner que toutes les entreprises industrielles existantes devraient participer à un programme de mise à niveau pour atteindre et conserver un niveau minimal de compétitivité requis pour leur permettre de faire face à la concurrence internationale actuelle.

5. Promotion de l'industrialisation rurale et régionale

Pour aider le Ministère en charge de l'industrie dans ses décisions d'industrialisation et en collaboration avec l'INSTAT et les PTF, réactualiser le Programme d'industrialisation rurale³⁹ élaboré en 2006 et utiliser les avantages comparatifs de Madagascar (ressources naturelles, main d'œuvre et espaces) pour les projets de développement. Dans ce sens :

³⁹Programme d'industrialisation régionale - MICDSP/ PNUD – Décembre 2006

Encadré05 - Programmes de promotion de l'industrialisation

- Identifier et prioriser les industries dans les secteurs en conformité avec les avantages comparatifs de Madagascar dont les ressources naturelles disponibles, la main d'œuvre abondante et les espaces en abondance, telles les agro industries (alimentaires, boissons, HE, coton, sucre, Textiles/confection)...
- Adopter et appliquer des mesures incitatives pour les industries naissantes de ces secteurs afin de pallier aux défaillances du marché.
- Actualiser et mettre en œuvre le Programme d'industrialisation rurale⁴⁰ élaboré en 2006 en collaboration avec le PNUD.

6. Incitation à l'exportation vers les marchés régionaux et internationaux

Dans le cadre de la participation du secteur industriel à l'augmentation des gains en devises à l'export ainsi que pour consolider les exports dans les marchés traditionnels et exploiter les nouvelles opportunités au niveau global :

6.1. Appuis à court et moyen terme aux entreprises de ZF :

Continuer à soutenir les secteurs Textiles et Habillements à travers l'application de la Loi sur ZF,

Elaborer et mettre en œuvre une Stratégie spécifique pour le développement du secteur Textiles et Habillements (accès aux marchés de niche, amélioration du temps de réponse, optimisation sur e-business)

6.2. Appuis à court et moyen terme aux entreprises du Droit Commun :

Inciter et appuyer les entreprises du Droit Commun à exporter à travers des contrats d'exportation. Mettre en place des Contrats d'exportation pour inciter et encourager les industries locales (agro-industrie, alimentaires et boissons...) à exporter en leur offrant les mêmes régimes que les Entreprises en Zones franches. (Conditions et termes du contrat d'exportation à définir ultérieurement)

7. Pilotage proactif de la transformation de notre industrie vers une industrie technologique à plus haute valeur ajoutée

En vue de la transformation de l'industrie Malagasy pour réussir le développement économique de Madagascar et en étroite collaboration avec les autres Départements, effectuer un pilotage proactif pour la transition de notre industrie à haute intensité de main d'œuvre vers une industrie technologique à plus haute valeur ajoutée . Ce sont des programmes à long terme consistant à :

40Programme d'industrialisation régionale - MICDSP/ PNUD – Décembre 2006

7.1. Elaborer et mettre en œuvre un Programme d'identification et soutien des secteurs porteurs en rapport avec la dynamique de l'évolution des avantages comparatifs

Figure 06 – Remontée de filières proposée pour Madagascar



7.2. Initier et contribuer à un Programme de promotion pour disposer de Scientifiques/ Techniciens/ Ingénieurs suffisants en quantité et en qualité pour satisfaire les besoins du pays, et ainsi :

Encadré 06 – Programme de promotion pour disposer de Scientifiques/ Techniciens/ Ingénieurs

- Attirer les jeunes doués vers les carrières scientifiques et les carrières d'Ingénieurs en offrant des bourses d'excellence aux meilleurs.
- Créer des Centres Universitaires Technologiques de niveau Bachelor offrant des cursus de formation de très haut niveau avec des filières en rapport avec les secteurs clés et stratégiques, prioritaires pour le pays, et implantés dans les régions à forte potentialité: TIC, Textiles, Électronique et Télécommunication, Biotechnologie, Agro-industrie, Électromécanique et Productique
- Créer des centres de formations en Management, Leadership et Entreprenariat
- Reformuler les curricula des Établissements universitaires existants pour répondre aux besoins de développement du pays (cf. Stratégie Nationale de la Recherche Scientifique à Madagascar)

7.3. Programme de promotion de la connaissance au service du développement industriel en conformité aux recommandations émises dans le cadre la Stratégie Nationale de la Recherche Scientifique à Madagascar

7.4. Programme de promotion et facilitation du transfert de technologie et de la diffusion technologique :

Encadré 07 – Programme de promotion et facilitation du transfert de technologie

- Rendre le réseau des Centres d'Appui à la Technologie et l'Innovation (CATI) plus performant, plus visible et accessible aux Entreprises et renforcer leur capacité pour qu'ils puissent jouer pleinement leur rôle d'organisation d'interface entre les Instituts de Recherche et les Entreprises.
- Promouvoir le partenariat international entre les Entreprises locales et les Entreprises Multinationales pour favoriser le transfert de technologie et l'apprentissage managérial
- Renforcer la capacité d'absorption technologique des Entreprises locales: (1) inciter fiscalement les entreprises à embaucher des jeunes Ingénieurs, (2) encourager les entreprises à former régulièrement leur cadre technique sur les nouvelles technologies (et processus) et la nouvelle technique managériale et de leadership

7.5. Programme de création et mise en œuvre **d'un Système National d'Innovation** (SNI) et des pôles de compétences dans les régions (Système Régional d'Innovation ou SRI) :

- Identifier les différentes composantes du SNI ainsi que leur rôle respectif dans le système
- Mettre en place dans les régions des systèmes d'innovation en conformité avec les besoins locaux et régionaux en développement technologique et industriel

7.6. **Mettre en place une institution financière spécialisée** en financement des start-ups et entreprises innovantes: capital risque, capital angels et crowdfunding. Mettre à jour les textes légaux et règlementaires si nécessaire.

7.7. **Appuyer les PME/PMI Malagasy** (de faible et moyen niveaux de technicité) avec lesquelles d'autres sources et types d'innovations peuvent être privilégiés (l'innovation processus, l'innovation marketing et l'innovation organisationnelle)

8. Mise en œuvre et suivi

Les mesures pour la mise en œuvre et le suivi de la Politique Industrielle comprennent des arrangements institutionnels dont un EDBM renforcé, non gouvernemental et apolitique celui proposé dans la Stratégie de mise en œuvre ci-après.

La mise en œuvre comprend aussi un processus de Suivi et Evaluation efficace des programmes et projets avec des mises à jour périodiques.

VII – Stratégie de mise en œuvre

Le grand défi pour la mise en œuvre de la Politique Industrielle est illustré par la question fondamentale : «**Comment gouverner le processus de développement industriel pour une croissance économique soutenue?**»

La Stratégie de mise en œuvre de la Politique Industrielle proposée repose sur les trois piliers suivants : 1) la Vision commune et partagée, et la capacité managériale ; 2) les Outils et moyens et 3) l’Institution et la structure.

Figure 07 – Stratégie de mise en œuvre



VII.1. Vision et capacité managériale

La réussite de la mise en œuvre de la Politique Industrielle dépend ainsi de l’existence d’une Vision commune partagée pour le développement du pays et de la capacité de Leadership et de Management des décideurs, soit encore :

- (i) ***L’existence d’une Compétence politique à travers:*** (1) une Elite politique (Politiciens intelligents et nationalistes, Administrateurs de haut rang) capable de formuler une vision de développement du pays en général, et du développement industriel en particulier, et fournir l’encadrement nécessaire pour la réalisation de la vision; (2) une Elite économique dynamique et entrepreneuriale; et (3) la coalition et l’alliance pour le développement industriel entre les deux Elites.
- (ii) ***L’existence d’une Capacité technique*** et institutionnelle rendue possible à travers une Administration performante et efficace (Etat développementiste fort). Pour ce faire, il faut identifier les besoins en renforcement de capacités des managers ministériels, dispenser les formations y afférentes, inculquer la culture de résultats et de performance aux agents de l’Administration publique selon l’esprit du New Public Management (NPM) et utiliser des

indicateurs de performance tels WGI Worldwide Governance Indicator, Doing Business, Balanced Score Card, etc.

VII.2. Instruments et moyens

Les Instruments politiques et juridiques proposés pour la mise en œuvre de la Politique Industrielle comprennent notamment “**le Code de l’Industrie**” et ses décrets et arrêtés d’application ainsi que les textes juridiques relatifs aux structures de mise en œuvre proposées ci-après.

Par ailleurs, dans le cadre des recherches des moyens pour financer la présente Politique Industrielle, il faut que cette dernière soit transformée en divers programmes et plans d’action avec l’évaluation des budgets y afférents.

Enfin, la mise en œuvre de la Politique Industrielle ne serait une réussite sans les ressources humaines adéquates, soit un nombre suffisant d’acteurs compétents du secteur public tant au niveau national que régional (programme de renforcement de capacité des agents du Ministère en charge de l’Industrie).

VII.3. Design institutionnel

3.1. Le Comité National pour le Développement de l’Industrie ou CNDI

Pour une mise en œuvre réussie de la Politique Industrielle et pour répondre aux soucis d’institutionnalisation du dialogue public/privé/société civile soulevés auparavant par tous les acteurs, il est proposé de créer le **Comité National pour le Développement de l’Industrie** ou **CNDI** qui sera un **Organe tripartite** de réflexion et d’action composé des acteurs du secteur public, du secteur privé et de la société civile.

- **Missions du CNDI:**

Les missions assignées au CNDI seront de: (1) veiller à la bonne marche de la gouvernance du processus de développement industriel, et mener des réflexions et actions y afférentes; (2) rechercher en permanence le consensus en matière de formulation et de mise en œuvre de la Politique Industrielle; (3) coordonner et harmoniser les différentes politiques sectorielles pour une meilleure synergie en faveur du développement industriel.

- **Composition du CNDI**

Le Comité **CNDI** sera *présidé par le Premier Ministre* qui peut déléguer le pouvoir au *Ministre en charge de l’Industrie*, et sera composé par:

Encadré 08 – Composition du CNDI

- | | |
|--------|---|
| (i) | les Ministres concernés: industrie, économie, commerce, infrastructure, éducation et formation professionnelle, finances, énergie, décentralisation |
| (ii) | Les DG des impôts, DG des douanes |
| (iii) | Le (la) Député(e) Président(e) de la Commission Industrie |
| (iv) | Le (la) Sénateur (rice) Président (e) de la Commission Industrie |
| (v) | Le Président du SIM, et deux autres membres du bureau du SIM |
| (vi) | Le Président du GEM |
| (vii) | Le Président de la FIVMPAMA |
| (viii) | Le Président du GEFP |
| (ix) | La Présidente de l'EFOI |
| (x) | Le Président de l'Université d'Antananarivo |
| (xi) | Le DG du CNRIT |
| (xii) | Deux représentants de la Société civile |
| (xiii) | Un ou Deux autres membres reconnus pour leur compétence particulière en PI |
| (xiv) | Deux Représentants des PTF (ONUDI...) comme membres consultatifs |

Le **secrétariat technique du CNDI** sera assuré conjointement par l'EDBM et la Direction Générale de l'Industrie.

3.2. Science Technologie & Innovation

Lors de l'ébauche de la Politique Industrielle, il a été constaté l'importance des aspects science, technologie et innovation et il est prévu de créer et de mettre en œuvre **un Système National d'Innovation (SNI)** et des pôles de compétences dans les Régions (**Système Régional d'Innovation ou SRI**).

Ainsi, dans le cadre de la mise en œuvre de la Politique Industrielle, **il est proposé une** Structure chargée de la mise en œuvre de Politique Nationale de l'Innovation industrielle **qui peut être l'Institut Malagasy d'Innovation ou IMI** sous tutelle et supervision de la Direction Générale de l'Industrie et de l'Innovation.

VIII – Appropriation des Acteurs

La présente Politique Industrielle a été élaborée suivant un processus participatif et itératif qui a vu la participation et la contribution de tous les acteurs concernés notamment lors des :

- Réunions périodiques avec le Comité de Pilotage de l'élaboration de la Politique Industrielle
- Focus group et diverses entrevues avec les industriels, les partenaires des autres Ministères et les représentants des PTFs
- Réunions périodiques avec le Syndicat des Industries de Madagascar
- Une séance de vidéo conférence avec un Expert de développement international
- Conférence professionnelle durant le Salon de l'Industrie de Madagascar
- Atelier de validation du 16 Octobre 2014
- Réunion avec le Collège des Conseillers Economiques de la PRM

XI - Implications financières

Les implications financières de cette Politique Industrielle sont importantes car elle concerne les autres secteurs techniques comme on l'a vu précédemment dans la partie IV.

Le costing sera réalisé lors de l'élaboration des différents programmes. Ainsi, une fois la Politique Industrielle transformée en programmes, les différentes sources de financement possibles seront : 1) le Gouvernement ; 2) les PTFs travaillant pour le développement (BM – EU – PNUD - JICA etc.) ; 3) les Banques primaires qui financent les industries à travers des mécanismes de financement adaptés ; 4) les Emprunts internationaux et 5) les Autres moyens de financement à travers divers appuis (stages, apprentissages...)

X – Conclusion

En matière juridique, la mise en œuvre et l'application de la présente Politique Industrielle exige notamment :

- La revue des législations existantes pour vérifier leur compatibilité ;
- L'élaboration du Code de l'Industrie et ses textes d'application, y compris ceux du CNDI

Les prochaines étapes proposées sont ainsi :

- La présentation de la Politique Industrielle en Conseil de Gouvernement
- La présentation de la Politique Industrielle en Conseil des Ministres
- La mise en place d'un Comité Ad'hoc pour (i) *l'élaboration du Code de l'Industrie* et la préparation de *sa ratification par l'Assemblée Nationale et le Sénat* ; (ii) *l'élaboration de ses textes d'application* et (iii) *l'élaboration des textes régissant le CNDI*
- L'Opérationnalisation du CNDI pour la mise en œuvre effective de la présente Politique Industrielle.

ANNEXE 1 : MODELE DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE

Figure 08 - Schéma du Modèle de la Politique Industrielle

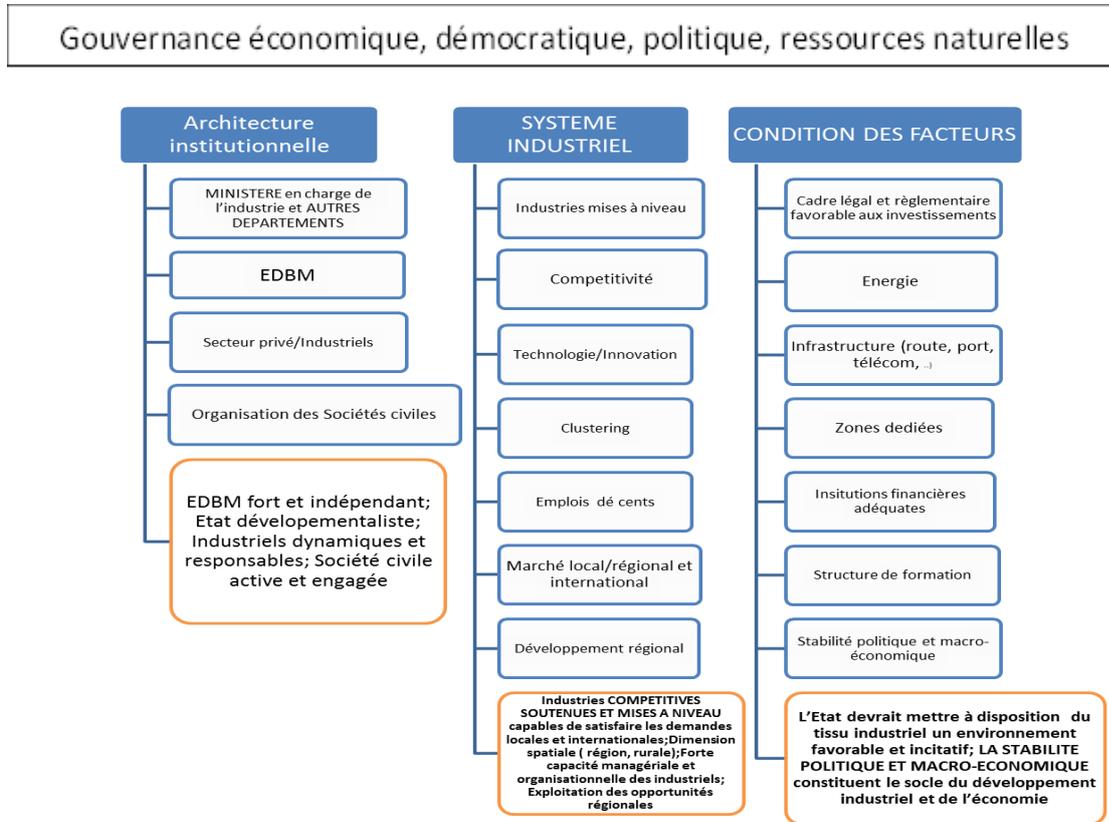
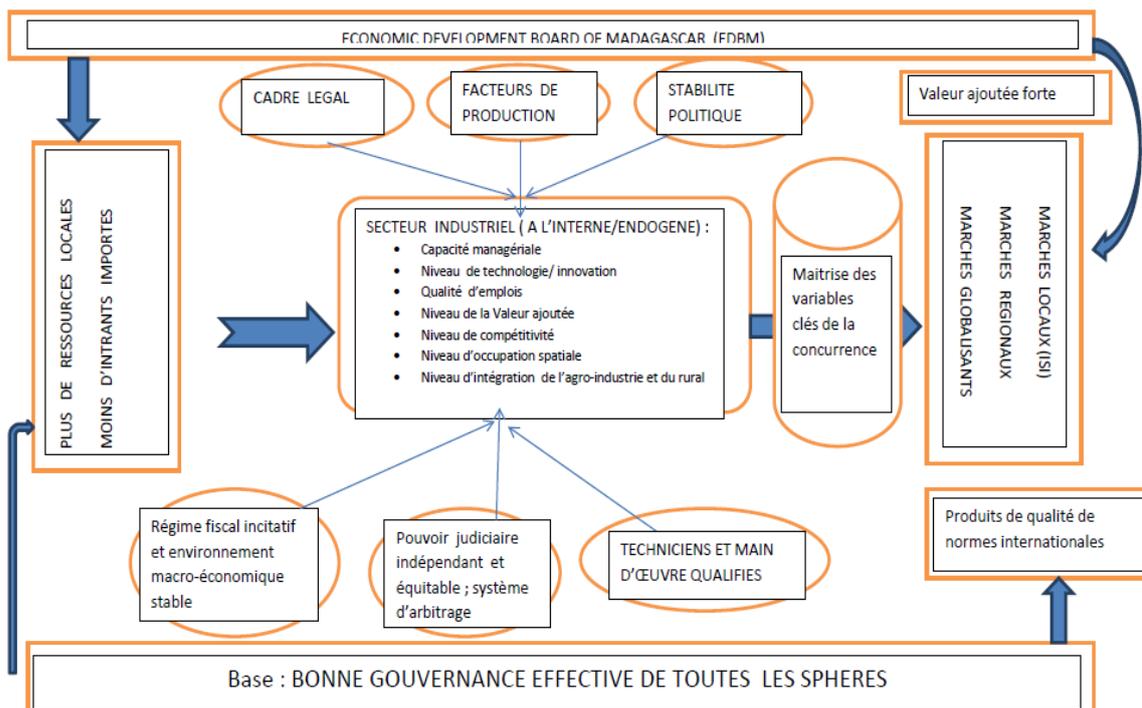


Figure 09 - Cadre stratégique et mécanisme du Modèle



ANNEXE 2 : BIBLIOGRAPHIE

1. ACPE (2010) - Guide pratique du créateur : Les étapes de la création de votre entreprise
2. Agence Canadienne de Développement International (2009) - INDONESIE, STRATEGIE PAYS
3. Agrifood Consulting International (2007) - Etude sur les opportunités d'investissement et de marché dans les zones d'intervention de MCA-Madagascar : Rapport de démarrage R1: Février
4. Anjaratiana RAZAFINDRIANAINA/ONUDI Madagascar (2008) - Note d'information: l'industrie à Madagascar en 2008: décembre
5. Banque Mondiale (2014) - Doing Business 2015
6. Banque Mondiale (2011) – Note de politique de la Banque Mondiale,
7. Banque Mondiale (2014) - Opportunités et défis pour une croissance inclusive et résiliente - Recueil de notes de politique pour Madagascar : Mai
8. Banque Mondiale (2013) - Madagascar Country Profile 2013
9. Banque Mondiale / MIGA (2007) - Snapshot Africa - Madagascar : Bench marking FDI Competitiveness:-Janvier
10. BCM (2013) - Bulletin de la Banque Centrale de Madagascar N°14: Juin
11. BCM (2011)- Enquêtes sur les entreprises à IDEs du secteur industriel
12. BCM / INSTAT (2012) - Etude sur les Investissements Directs Etrangers à Madagascar: Décembre
13. BIT-PNUD (2011) Madagascar - Evaluation des impacts de la double crise sur l'emploi: Novembre
14. Carlos MURILLO, UIVERSIDAD DE COSTA RICA (2011) - COSTA RICA : Fiscal policy and payment for environmental services: Novembre
15. CNUCED (2012) - Rapport sur l'investissement dans le monde, vue d'ensemble 2012: Juin
16. COMMISSION EUROPEENNE (2010) - Une politique industrielle intégrée à l'ère de la mondialisation : Mettre la compétitivité et le développement durable sur le devant de la scène
17. Consortium ECORYS, AGRIPLAN and ECOTEC EU-SADC (2008) - Agro-Industry Sector Study: Mars
18. VPEI/DGE/DSEP (2012) - Rapport de mise en oeuvre des programmes - Année 2012
19. EDBM-ATW (2008), Analyse globale du climat des affaires à Madagascar: Octobre
20. Fanja Ravoavy (2003) - Etude de marché de l'emballage en verre à Madagascar: Mai
21. FIDA Division Afrique II Département de la gestion des Programmes (2006) - Petits producteurs agricoles, entreprises agro-commerciales et financement rural à Madagascar: Octobre
22. FTHM Conseils (2004) - Etude de faisabilité de la création d'une Agence de promotion des exportations à Madagascar
23. Gilberte ANDRIANADY / GEM/FIVMPAMA (2009) - Plan de relance de l'économie
24. Gilberte ANDRIANADY (2011) - Etats Généraux de l'Industrie : Rapport Final: Décembre
25. Gouvernement Malgache (2006) - Programme National de Soutien à l'Emploi -.
26. Government of Chhattisgarh, Commerce & Industries Department, INDIA (2009) - Industrial Policy (2009-2014)
27. INSTAT (2006) - Enquête sur les entreprises à Madagascar Année 2005: Avril
28. INSTAT (2013) - Enquête nationale sur le suivi des Objectifs du Millénaire pour le Développement à Madagascar 2012
29. INSTAT (2001) - Informations conjoncturelles sur l'industrie : Premier semestre 2001: Décembre

30. INSTAT (2013) - Le Secteur Informel à Madagascar en 2012 à travers l'Enquête Nationale sur l'Emploi et le secteur Informel (ENEMPSI) : Poids économique et social importants: Août
31. INSTAT (2013) - Le Marché du travail à Madagascar en 2012 à travers l'Enquête Nationale sur l'Emploi et le secteur Informel (ENEMPSI)
32. INSTAT - L'économie Malgache de 1990 - 1998
33. Jacques Barrot (2004) - Compétitivité et territoires : les clés d'une stratégie industrielle réussie en Europe: 28 mai
34. Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer/ German Development Institute Berlin (1996) - Systemic Competitiveness New Governance Patterns for Industrial Development
35. Korea Development Institute (KDI) / Dr. ChukKyo Kim, Professor of Hanyang University (2004) - Industrial Development Strategy for Indonesia: Lessons from Korean Experience: March
36. Loi n° 2007- 036 du 14 Janvier 2008 sur les Investissements à Madagascar
37. Loi n° 2007- 037 du 14 Janvier 2008 sur les Zones et Entreprises Franches à Madagascar
38. Loi n°004/2005 du 10 Mai 2005 portant Politique Nationale de l'Emploi ou PNE.
39. Louis GALLOIS (2012) - Pacte pour la compétitivité de l'industrie française: Juillet
40. MC2S/MALAGASY CONSULTING (2006) Etude sur la fiscalité des Investissements à Madagascar - Rapport final, Version du 30 Août 2006
41. MCA -Madagascar (2007) - Study on Investment and Market Opportunities in MCA-Madagascar Zones , Identification of Market Opportunities - Report R3: Mai
42. MECI (2008) - Document de présentation Centre d'Expansion Regional pour le Développement Industriel et Commercial / CERDIC: Avril
43. MECI/ ONUDI (2009) - Madagascar Industrial Competitiveness Plan (MICP) / Programme National de Renforcement de la Compétitivité des Industries de Madagascar: Janvier
44. MECI (2009) - Programme d'Appui au Développement de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie ou PADECI
45. MECI / DGDSPC (2007) - Lettre de politique industrielle (2007 - 2012)
46. MFB - Lois des-Finances 2004, 2006 à 2014
47. MFB (2014) - Projet Loi des-Finances 2015
48. MICDSP (2003) - Cadre Intégré : Etude diagnostique sur l'intégration du commerce - Tome 1 : Madagascar :19 Juin
49. MIDSPME (2014) - Note de politique sur l'industrie et le développement du secteur privé et des PME -
50. Ministère d'Etat chargé de l'Economie et de l'Industrie/ Nations Unies (2010) - Rapport National des Suivis des OMD
51. Ministère d'Etat chargé de l'Economie et de l'Industrie (2011). - Rapport Economique et Financier 2010-2011
52. MEP (2014)) - Note conceptuelle élaboration d'un plan national de développement (Version 19 juin 2014)
53. MEP (2014)- Politique Economique 2014 – 2019
54. Ministère (2005) de l'Industrialisation, du Commerce et du Développement du Secteur Privé - Cadre logique du PNSP II - Septembre
55. Ministère de l'Industrialisation, du Commerce et du Développement du Secteur Privé.(2008) - Programme National d'appui au Secteur Privé – PNSP - Axes stratégiques et sous programmes
56. Ministère de la Fonction Publique (2003)- Décret n°2003-1158 du 17 Décembre 2003 portant Code de Déontologie de l'Administration et de Bonne Conduite des Agents de l'Etat

57. Ministry of Industrialization (2010) - Kenya National Industrialization Policy Framework: Novembre
58. Ministry of Industry, Science and Research / Ministry Of Business, Enterprise And Cooperatives (2010)- Industrial and SME Stratégic Plan 2010 -2013
59. Ministry of Trade and Industry Government of Rwanda (2011)- National Industrial Policy: Avril
60. OCDE (1997) - National innovation systems
61. OMAPI (2014) - Projet de stratégie et politique nationale d'innovation et de propriété intellectuelle de Madagascar 2014 – 2016: Janvier
62. OMAPI (2014) - Rapport d'activités 2013
63. ONE (2010)- Synthèse des textes juridiques liés à l'évaluation environnementale: Juin
64. ONUDI (2013) - Activités de l'ONUDI en faveur des pays les moins avancés : Rapport du Directeur Général : Octobre
65. ONUDI (2014) - Inclusive and Sustainable Industrial Development in the post-2015 development agenda: March
66. Mohamed Lamine Dhaoui/ ONUDI (2002) - Guide Méthodologique : Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle
67. Paul Bennell (1996) - Industrial Restructuring in Africa During the 1990s: Outcomes and Prospects
68. PNUD (2009) - Guide de la planification , du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement
69. PRM (2014) - Politique Générale de l'Etat: Mai
70. Regional Program for Enterprise Development (RPED) / Africa Financial and Private sector development (AFTFP) (2009)- Madagascar Investment Climate Assessment Update: 21 Mai
71. Royaume du Maroc (2009) - Pacte national pour l'émergence industrielle / contrat programme 2009 -2015
72. SADC (2008) - Agro industry sector study Madagascar
73. SIM (2014) - Poids économique du SIM / Présentation PowerPoint : Avril et Magasines « Expansion Madagascar» du SIM
74. ST/ESA/STAT/SER.M/4/Rev.4 (2009) - Classification Internationale Type par Industrie de toutes les branches d'activité économique (CITI) - Révision 4
75. Stratégie Régionale de Promotion de l'Emploi (SRPE), Région Atsimo Andrefana, 2009.
76. Stratégie Régionale de Promotion de l'Emploi (SRPE), Région Vatovavy Fitovinany, 2009.
77. Tidiane BOYE –Sylvie KINIGI / ONUDI (2011) - Rapport Diagnostic de l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM): Août
78. UE-ESE Consulting et Hermès Conseil (2010) - Elaboration du plan d'actions pour le secteur privé Malgache: Avril
79. UNCTAD/DIAE (2011) - Best Practices in Investment for Development, Case Study in FDI, How to create and Benefit from FDI-SME Linkages, lessons from Malaysia and Singapore UNCTAD/DIAE/PCB/2009/18 -
80. UNDAF 2015- 2019, Moncef KOUIDHI (2014) - MADAGASCAR : Eléments de diagnostic et d'orientation stratégique: 03 Février
81. Université d'Antananarivo, Centre de Recherche ODRES du Département Economie - Institute of Developing Economies l'Institute of Developing Economies (IDE Tokyo, Japan) (2011)- Rapport sur les résultats majeurs des enquêtes sur les Entreprises Franches de confection à Madagascar, Enquêtes 2009, 2010 et 2011
82. USAID/BAMEX Madagascar (2004) – Essential Oils and Spices: November
83. VPEI (2013) - Rapport Economique et Financier 2011 -2012
84. VPEI/INSTAT (2014) - Tableau de Bord Economique - 2014

85. WORLD BANK GROUP, AFRICA REGION, PRIVATE SECTOR UNIT 33673 (2005) -
Madagascar's Investment Climate Assessment: Septembre