



L'INDUSTRIALISATION BASÉE
SUR **L'AGRICULTURE** POUR
LE DÉVELOPPEMENT DE MADAGASCAR
(**AGRI-LED INDUSTRIALIZATION FOR MADAGASCAR**)

Par **Jean RASOARAHONA**

Professeur Titulaire

Ecole Supérieure des Sciences Agronomiques

Université d'Antananarivo

TABLE DES MATIERES

Table des Matières	iii
Liste des Abréviations et Acronymes.....	v
Liste des Figures.....	v
Liste des Tableaux	v
Liste des Annexes.....	v
1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE	1
1.1. Contexte	1
1.2. Objectifs de l'étude.....	2
1.3. Méthodologie d'étude	2
1.3.1 Documentation.....	2
1.3.2 Interviews	2
1.3.3 Enquêtes.....	2
2. L'ETAT DE L'INDUSTRIE A MADAGASCAR.....	3
2.1. Etat des lieux	3
2.2. Répartition par branches.....	3
2.3. Analyse FFOM.....	3
2.4. Contexte institutionnel	5
2.5. Les stratégies préconisées	5
3. STRATEGIES D'INDUSTRIALISATION : CAS DE L'ETHIOPIE	6
4. QUELQUES CAS D'INTEGRATION AGRICULTURE-INDUSTRIE A MADAGASCAR.....	9
4.1. Groupe STAR : société MALTO	9
4.2. SOCOLAIT	9
4.3. OBIO HAMY	10
4.4. Chocolaterie MADECASSE	10
4.5. Groupe LFL	11
4.6. D'autres exemples historiques.....	11
4.7. Que conclure de ces exemples ?.....	12

5.	UNE STRATEGIE INTEGREE AGRICULTURE-INDUSTRIE A MADAGASCAR.....	12
5.1.	Le PSAEP (Plan Sectoriel Agriculture Elevage Pêche).....	12
5.1.1	Contexte et historique	12
5.1.2.	Les grandes lignes du PSAEP/PNIAEP	13
5.2.	L'Agriculture fournisseur de l'Industrie	13
5.2.1	Les principales contraintes.....	13
5.2.2	Les grands bassins de production	14
5.2.3	Les formes de partenariat.....	15
5.2.4	Besoins en encadrement	15
5.3.	L'industrie fournisseur de l'Agriculture	15
5.3.1	Intrants	15
5.3.2	Matériel Agricole	16
5.4.	Le rôle de l'Etat.....	16
5.4.1	Densification de l'encadrement	16
5.4.2	Infrastructures.....	16
5.4.3	Sécurité	16
5.4.4	Mesures incitatives.....	16
5.5.	Formation et recherche	16
5.5.1	Formations techniques et professionnelles.....	16
5.5.2	Vulgarisation des résultats de recherche appliquée et appui à leur adaptation locale .	17
5.5.3	Appui à l'innovation.....	17
5.6.	Le volet environnemental	17
6.	CONDITIONS DE REUSSITE	18
6.1.	Une planification commune	18
6.2.	La volonté de promouvoir le monde rural.....	18
6.3.	Le Dialogue Public-Privé renforcé	18
7.	CONCLUSION	19
	BIBLIOGRAPHIE	20

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

AEP	Agriculture, Elevage, Pêche
ASJA	Athénée Saint Joseph Antsirabe
BCM	Banque Centrale de Madagascar
BRICS	Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud
CNDI	Comité National pour le Développement de l'Industrie
CNRIT	Centre National de Recherche Industrielle et Technologique
COMESA	Common Market of Eastern and Southern Africa
CSA	Centres de Services Agricoles
DGI	Direction Générale de l'Industrie
EASTA	Ecole d'Application des Sciences et Techniques Agricoles
EDBM	Economic Development Board of Madagascar
ESSA	Ecole Supérieure des Sciences Agronomiques
FERT	ONG internationale de Formation et d'appui aux Organisations Paysannes
FES	Fiedrich Ebert Stiftung
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (en anglais SWOT)
FIFAMANOR	Fambolena Fiompiana Malagasy Norveziana
FIVMPAMA	Fivondronan'ny Mpandraharaha eto Madagasikara
FMI	Fonds Monétaire International
FOFIFA	Foibe Fikarohana ampiarina amin'ny Fampandrosoana ny Ambanivohitra (Centre National de Recherche appliqué au Développement Rural)
GEFP	Groupement des Entreprises Franches et Partenaires
GEM	Groupement des Entreprises de Madagascar
IAA	Industries Agro-Alimentaires
IDE	Investissements Directs Etrangers
INSTAT	Institut National des Statistiques
ISPM	Institut Supérieur Polytechnique de Madagascar
ISTA	Institut Supérieur de Technologie d'Ambositra
KOBAMA	Koba Malagasy
LDIM	Loi sur le Développement Industriel à Madagascar
LECOFRUIT	Légumes Conserves et Fruits (Groupe BASAN)
LMM	Les Moulins de Madagascar
MALTO	Malt et Orge
MECIE	Mise en Conformité des Investissements avec l'Environnement
MESUPRES	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MIDSP	Ministère de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé
OCDE	Organisation Commune pour le Développement Economique (Pays industrialisés)
ONG	Organisations Non Gouvernementales

PDDA	Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture en Afrique (en anglais : Comprehensive African Agriculture Development Program CAADP)
PIB	Produit Intérieur Brut
PNIAEP	Programme National d'Investissements Agriculture, Elevage, Pêche
PSAEP	Plan Sectorial Agriculture, Elevage, Pêche
R&D	Recherche et Développement
RSE	Responsabilité Sociétale d'Entreprise
SADC	Southern African Development Community
SIM	Syndicat des Industries de Madagascar
SIRAMA	Siramamy Malagasy
SOCOLAIT	Société Commerciale Laitière
STAR	Société Tananarivienne de Réfrigération

LISTE DES FIGURES

Fig. 1 Part des différents secteurs dans la formation du PIB.....	2
Fig. 2 Part de l'industrie dans le PIB.....	4
Fig. 3 Répartition par branches.....	4

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Evolution structurelle du Secteur Manufacturier.....	5
--	---

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Indicateur d'impact du PSAE/PNIAEP et indicateurs d'effets des Programmes
--

1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

1.1. Contexte

Dans le cadre de son appui à l'élaboration et à la formulation des Politiques de Développement pour Madagascar, la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) supporte un certain nombre d'actions concernant la Politique d'Industrialisation, et notamment joue un rôle d'appui aux différentes activités visant à la définition consensuelle d'une Politique Industrielle, et plus particulièrement l'élaboration de la Loi sur le Développement Industriel à Madagascar (LDIM).

Il est de consensus quasi généralisé que l'Industrie est un levier incontournable pour le Développement Economique de Madagascar, comme d'ailleurs de tous les pays en développement. Plus que tous les autres secteurs, l'industrie joue un rôle de moteur pour la croissance, l'emploi et l'innovation. Malgré certaines hypothèses parfois exprimées suivant lesquelles on pourrait se passer de l'étape de l'industrialisation en sautant directement au stade de la société de services, quasiment toutes les théories du développement, ainsi que les récentes *success stories* économiques mettent l'industrialisation au premier rang des priorités. Il n'en est pour preuve que la constatation que les pays émergents des « nouveaux dragons » (Corée du Sud, Thaïlande) ou des BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud) ont tous construit leur développement sur l'industrialisation intensive.

« Il est à rappeler que, suite à la théorie de la Nouvelle Économie Structurale (NES), fondée sur l'analyse de la nature de la croissance économique, part du constat selon lequel le **progrès industriel 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. » (in [1])

Le secteur secondaire¹, toutes branches confondues, pèse pour 15 % en moyenne dans la formation du PIB, et cette part est restée quasiment constante durant les dernières décennies (figure 1). A titre comparatif, la part du secteur secondaire s'élève à 23,4% du PIB dans les pays de la SADC, 31% du PIB pour les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud) et 33,5% pour les pays de l'OCDE.

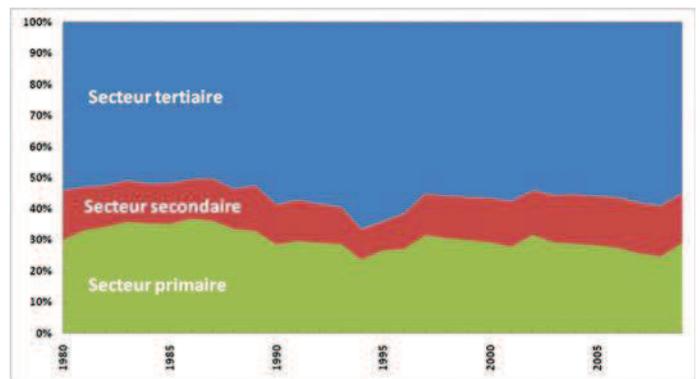


Figure 1 : Part des différents secteurs dans la formation du PIB [1]

Les objectifs affichés actuellement (dans le document de politique industrielle) sont de faire monter cette part jusqu'à 25 % dans les années à venir.

Par ailleurs, le paradoxe de l'importation de produits transformés d'origine agricole (huile, sucre, savon, produits laitiers, etc.) alors que Madagascar est supposé être un « pays à vocation agricole » : le secteur primaire utilise 80 % de la population active, et, suivant les estimations, dispose de 4 à 8 millions d'hectares de terres cultivables. Ceci amène à se poser des questions sur la quasi-absence de relations fonctionnelles entre ces deux secteurs.

¹ Il s'agit du secteur industriel manufacturier, de la branche construction et de la branche énergie, les « industries extractives » étant traditionnellement comptabilisées dans le secteur primaire

Il est évident que le Développement Economique ne peut se faire que de façon **inclusive**, aucun secteur ne pouvant se développer et progresser indépendamment. Plus particulièrement, le secteur industriel devra en grande partie chercher ses approvisionnements dans le monde agricole rural, qui devra également devenir une forte part de ses débouchés, en tant que marché des biens de consommation qu'il produit, mais également des intrants susceptibles d'être produits localement.

Telle est la logique de la présente étude, qui se veut une analyse des complémentarités Industrie-Agriculture dans le contexte de Madagascar.

1.2. Objectifs de l'étude

L'étude vise à :

- montrer les synergies et les liens entre l'industrie et l'agriculture ;
- définir pourquoi l'industrialisation basée sur l'agriculture constitue une voie à suivre pour Madagascar.

Pour cela, la démarche sera la suivante :

- faire une analyse des programmes d'industrialisation d'autres pays (l'exemple choisi sera l'Ethiopie) afin de montrer qu'une telle industrialisation serait dans l'intérêt national ;
- analyser la politique de développement actuelle et ses effets positifs ou négatifs sur l'industrialisation basée sur l'agriculture ;
- étudier les cas de partenariat Agriculture-Industrie existant à Madagascar ;
- analyser les obstacles actuels qui freinent l'industrialisation verte ;
- faire une analyse politico-économique des intérêts qui pourraient faire avancer ou freiner cet agenda ;
- élaborer des recommandations de politique spécifiques.

1.3. Méthodologie d'étude

1.3.1. Documentation :

C'est la source la plus importante du travail.

Nous avons, pour le cas de Madagascar, compilé les documents relatifs à l'état des lieux de l'Industrie, notamment le Document de Politique Industrielle 2014 [2], ainsi que divers autres documents : Etats généraux de l'industrie de Madagascar 2011 [3], l'étude sur le poids du SIM dans l'économie Malgache [4], le Rapport de débats sur le Développement Industriel de 2016 [5], ainsi que différentes publications, notamment du SIM (périodique « Expansion »).

Pour le cas de l'Ethiopie, nous avons travaillé essentiellement sur les documents de la Banque Mondiale, de la Banque Africaine de Développement, ainsi que sur des analyses économiques publiées sur Internet.

1.3.2. Interviews

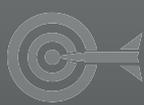
Après de personnes-ressources d'institutions d'appui ou de tutelle :

- Syndicat des Industries de Madagascar (SIM) : Mme Sendra RAKOTOVAO, Directeur Exécutif ;
- Ministère de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé : Mme Voahangy RANAIVONSON, Direction d'Appui à l'Industrialisation.

que nous remercions chaleureusement pour nous avoir consacré de leur temps et pour avoir partagé nombre d'informations pertinentes et utiles.

1.3.3 Enquêtes

Pour les études de cas, nous avons eu la chance de pouvoir rencontrer de très hauts responsables dans les Entreprises pressenties : MALTO (Groupe STAR), SOCOLAIT, OBIO HAMY, Chocolaterie MADECASSE.



2. L'ETAT DE L'INDUSTRIE A MADAGASCAR

2.1. Etat des lieux

Le poids de l'industrie dans le PIB, ainsi que déjà dit auparavant, stagne autour de 15%, voire en déclin par rapport aux périodes précédentes, indice d'une certaine désindustrialisation :

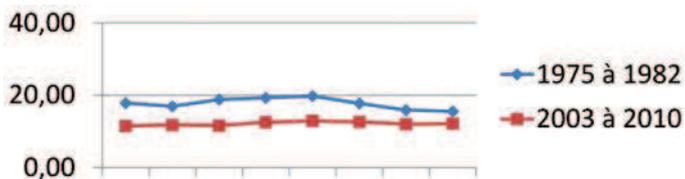


Figure 2 : Poids de l'Industrie dans le PIB (source : [1])

2.2. Répartition par branches

La figure 3 et le tableau 1 ci-dessous donnent la répartition de la production industrielle manufacturière par branches.

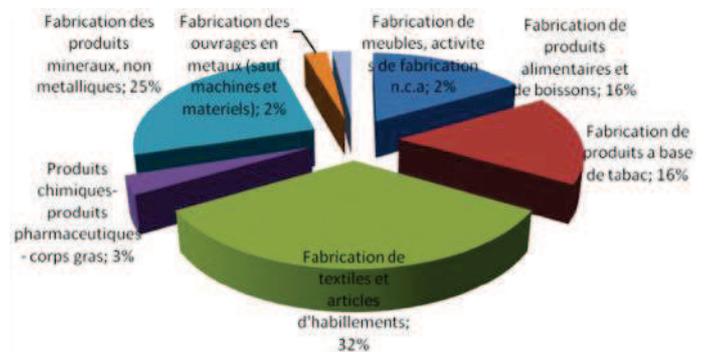


Figure 3 : Répartition par branches 2014 (Source : Note sectorielle EDBM (in [3]))

Tableau 1 : Evolution structurelle du tissu industriel manufacturier (in [6])

Code	CITI	2011	2012	2013	2014
15	Industrie de boissons et Fabrication de produits alimentaires	12,6	16,0	28,6	45,9
16	Fabrication de produits à base de tabac	12,7	16,1	8,2	5,7
17	Fabrication de textiles	32,9	17,5	24,2	7,1
18	Fabrication d'articles d'habillements	11,8	14,3	14,3	21,6
19	Industrie des Cuirs et Chaussures	1,4	1,6	1,7	0,7
20	Industrie du Bois (sauf fabrication de meubles)	0,0	0,1	2,5	0,1
21	Fabrication de papier, de carton et d'articles en papier et carton	0,2	0,4	0,0	0,0
22	Edition et imprimerie et reproduction supports enregistrés	0,2	0,2	0,0	0,1
24	Produits chimiques -Produits pharmaceutiques - Corps Gras	5,7	3,4	3,2	3,1
25	Fabrication d'articles en caoutchouc et en matières plastiques	0,7	1,1	0,8	0,5
26	Fabrication de produits minéraux non métalliques	19,3	24,4	15,9	10,7
28	Fabrication d'ouvrage en métaux	0,4	2,4	0,5	3,0
33	Fabrication d'instruments médicaux, de précision, d'optique et d'horlogerie	0,1	0,2	0,1	0,0
36	Fabrication de meubles ; Activités de fabrication nca	1,6	1,9	0,1	0,0
37	Récupération	0,3	0,3	0,0	0,0
	Ensemble	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : Enquête IDE/IPF 2015, BCM/INSTAT

Il ressort de ces données que l'Agro-alimentaire et les Agro-industries en général pèsent assez fortement dans le tissu industriel malgache².

² Ces chiffres, calculés en % de la valeur totale de la production, reflètent cependant des évolutions assez brusques, difficilement explicables en première analyse, comme le « bond » des Industries Alimentaires et de Boissons pour 2014. Il est ainsi délicat de baser une analyse sur l'interprétation de ces données.

2.3. Analyse FFOM

Le document de Politique Industrielle 2014 [2] et le Rapport des Etats Généraux de l'Industrie 2011 [3] donnent des éléments pour l'analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) du secteur industriel en général, et du sous-secteur

agro-industriel et agro-alimentaire en particulier.

2.3.1. Le Secteur Industriel :

FORCES

- Coût de la main d'œuvre
- Capital humain

FAIBLESSES

Niveau méta

- Inexistence de visions communes
- Absence de culture entrepreneuriale/industrielle

Niveau macro

- Absence de politiques économique et industrielle appropriées

Au niveau méso

- Lacunes au niveau des structures institutionnelles (manque de moyens, problèmes d'organisation...)
- Offres quantitativement et qualitativement insuffisantes pour la fourniture d'eau et d'électricité
- Coût trop élevé de l'accès à l'énergie
- Insuffisances de ressources allouées à la « recherche et développement »
- Non-respect des normes et des exigences en termes de qualité
- Main d'œuvre non qualifiée
- Insuffisance de la formation professionnelle/industrielle
- Difficulté d'accès aux financements
- Mauvais état des infrastructures routières
- Vétusté des infrastructures portuaires
- Insuffisance de la flotte maritime
- Tarifs trop élevés des frets aériens nationaux et internationaux

OPPORTUNITES

- Mise en place du Comité National pour le Développement de l'Industrie (CNDI)
- Conception en cours d'une Politique et Stratégie nationale d'innovation et de propriété intellectuelle de Madagascar 2014 – 2017

- Développement des infrastructures de télécommunications (fibre optique)
- Intégration régionale
- Existence d'une demande locale
- Perspectives d'exportation
- Croissance des IDE

MENACES

- Concurrence des produits importés
- Instabilité politique
- Suppression des barrières tarifaires et non tarifaires dans le cadre des intégrations régionales

2.3.2. Pour le sous-secteur (branche) Agro-Industries et Industries Alimentaires

Outre les caractéristiques communes à l'ensemble des branches industrielles, cette branche possède les caractéristiques spécifiques suivantes :

FORCES

- Production et potentialités agricoles importantes
- Diversité des produits
- Existence d'un marché
- Existence de Centres de Formation et de Recherche

FAIBLESSES

- Faible niveau de productivité du monde rural
- Mauvaise qualité et irrégularité des approvisionnements
- Poids exagéré des intermédiaires
- Insécurité
- Mauvais état des infrastructures routières
- Faible articulation avec les structures de Recherche et Développement
- Lacunes dans l'application des normes de qualité et de salubrité
- Appareil de production souvent obsolète

OPPORTUNITES

- Urbanisation croissante
- Intégration régionale, et notamment le Projet « Madagascar Grenier de l'Océan Indien »

MENACES

- Concurrence (parfois déloyale) des produits importés
- Taxation trop élevée et considérée comme inéquitable des intrants

2.4. Contexte institutionnel

Du point de vue institutionnel, le secteur industriel est placé sous tutelle du Ministère de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé (MIDSP). Ce Ministère comporte notamment une Direction Générale du Développement Industriel, avec deux Directions techniques.

L'EDBM (Economic Development Board of Madagascar) est un organisme chargé d'une part de la promotion et de la facilitation des investissements à Madagascar (information, conseil, guichet pour la création d'entreprises, etc.), et d'autre part de la promotion et l'appui au secteur privé.

Le représentant naturel des industries est le SIM (Syndicat des Industries de Madagascar), qui, outre son rôle de porte-parole des industriels, est l'interlocuteur privilégié de l'Administration Publique pour les questions touchant à l'industrialisation, et plus particulièrement dans l'élaboration des stratégies et politiques industrielles.

Il faut cependant citer également le FIVMPAMA (Fivondronan'ny Mpandraharaha eto Madagaskara) et le GEM (Groupement des Entreprises de Madagascar), groupements patronaux, dont de nombreux membres sont impliqués dans les activités industrielles. Il existe également d'autres groupements d'entreprises représentant des branches économiques/industrielles, par exemple le GEFP (Groupement des Entreprises Franches et Partenaires).

L'élaboration de la Loi sur le Développement Industriel à Madagascar (LDIM) est un exemple de concertation entre les différentes entités étatiques et privées.

2.5. Les stratégies préconisées

Huit grandes orientations sont préconisées pour la politique industrielle [2] :

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

Ces mesures sont détaillées dans le document de Politique Industrielle [2].

3. STRATEGIES D'INDUSTRIALISATION : LE CAS DE L'ETHIOPIE

« Classé parmi les cinq pays les plus dynamiques du monde par le FMI, l'Ethiopie, 94 millions d'habitants, s'impose comme un modèle de développement, sans disposer de ressources naturelles abondantes. Son secret : une industrialisation rapide qui génère des emplois et des dépenses sociales massives, deux axes soutenus par les autorités. » [7]

L'Éthiopie a enregistré une croissance économique à deux chiffres d'une moyenne de 10.8 % depuis 2005, que l'on doit principalement au développement emmené par le secteur public. Selon les estimations, le produit intérieur brut (PIB) a bondi de 10.2 % au cours de l'exercice 2014/15. L'agriculture, les services et l'industrie ont représenté respectivement 38.8 %, 46.6 % et 15.2 % du PIB réel. Les investissements publics devraient continuer à stimuler la croissance à court et moyen terme, la priorité étant donnée à d'énormes investissements dans les infrastructures et le développement de parcs industriels afin de limiter les obstacles à la transformation structurelle, qui doit encore se mettre en place pour donner une place importante à l'industrie dans l'économie. [8]

L'Ethiopie est considérée comme une des nations les plus pauvres du monde, avec un PIB nominal par habitant de 759 USD en 2016, contre 687 USD en 2015³, classée 35ème en Afrique et 169ème mondial [9]. Elle est beaucoup connue pour sa vulnérabilité aux sécheresses et ses effroyables famines dans les années 1980, ainsi que dans la récente actualité.

L'industrialisation rapide d'un marché largement agricole (environ 40% du PIB, 80% de l'emploi et 70% des recettes à l'exportation) paraît d'autant plus remarquable qu'il ne dispose pas d'abondantes ressources naturelles, notamment minérales, en dehors de quelques mines d'or, de son bétail et de sa filière horticole, en plein essor.

³ A titre comparatif, les PIB per capita de l'Ethiopie et de Madagascar étaient respectivement, en USD courants, de 124 et 255 en 2000 ; 162 et 287 en 2005 ; 341 et 433 en 2010 ; 469 et 467 en 2012 ; 571 et 453 en 2014 (données Banque Mondiale et SADC [15])

En moins de dix ans, l'Ethiopie est devenu le second exportateur de fleurs en Afrique après le Kenya et avant l'Afrique du Sud. Les roses exportées en Europe (Pays-Bas, Allemagne, Belgique et Norvège) soutiennent la forte croissance de la filière horticole, qui a rapporté 245 millions de dollars de recettes en 2014, en hausse de 6,4% par rapport à 2013. De plus en plus de sociétés étrangères achètent des terres pour cultiver des roses, comme l'opérateur néerlandais Sher Ethiopia.

L'industrie ne représente qu'environ 15 % du PNB, mais elle affiche une forte croissance annuelle (18,5% en 2013 et 21,2% en 2014). Elle est tirée par les mines et surtout le boum de ces dernières années dans la construction et les manufactures.

En effet, les autorités favorisent fortement les Investissements Directs Etrangers : un système fiscal libre de toute taxe est proposé pendant leurs cinq premières années d'activité. Les industries étrangères peuvent ainsi par exemple importer leur matériel de production sans payer de droits de douane, un avantage extrêmement attractif.

Outre ce cadre fiscal très incitatif, l'Etat appuie fortement la construction de parcs agroindustriels en vue de soutenir l'essor de manufactures légères, fortement demandeuses en main d'œuvre, pour transformer sur place les matières premières agricoles : céréales, café, graines, canne à sucre, coton, légumes, viande et cuir. Le tout en modernisant peu à peu l'agriculture (39 % du PIB, 70 % des exportations, 80 % de l'emploi), pour la rendre plus compétitive et rentable.

Pour ce qui est des ressources internes, l'Etat mène également une forte campagne de sensibilisation pour la mobilisation de l'épargne nationale, dont la plus spectaculaire a certainement été celle pour le financement du Grand Barrage de la Renaissance Ethioienne, dont environ $\frac{3}{4}$ des 4,8 milliards USD nécessaires ont été financés par le peuple et l'Etat éthiopiens ! Sur ces ressources, l'Etat procède également à l'octroi de prêts à taux concessionnel pour les investisseurs nationaux.

Il y a une coordination assez remarquable des activités d'industrialisation et des activités de formation et de recherche-développement : ainsi, à proximité de l'Université d'Hawassa, a été construit un gigantesque parc industriel (sur financement chinois), avec évidemment des relations de parte-

nariat étroites entre l'Université et les sociétés qui s'y implantent.

De grandes industries de la chaussure ont délocalisé leurs usines en Ethiopie avec une main-d'œuvre bon marché (50 dollars de salaire mensuel pour un ouvrier) et où la filière cuir attire les investisseurs. La matière première se trouve en abondance et à bon marché, car le pays compte le plus vaste cheptel d'Afrique : 56.7 millions de têtes de bovins en 2014, en augmentation constante depuis 20 ans (env. 30 millions en 1993) source : FAO.

Ainsi, le fabricant de chaussures chinois Huajian a installé en 2011 dans la banlieue d'Addis-Abeba une usine de 3 000 employés pour approvisionner des clients internationaux (Guess, Clarks, Toms et Naturalizer) en souliers. Il envisage d'investir 2 milliards de dollars pour employer 10 000 personnes dans dix ans, dans ce qui ressemblera à une « ville de la chaussure », avec des écoles pour former les effectifs et améliorer leur productivité.

On constate également l'arrivée d'investisseurs dans la filière textile : un des derniers venus est le géant H&M, actif dans le prêt-à-porter, établi en 2014 en Ethiopie. Pittards, une société britannique de confection de gants en cuir, exporte vers les Etats-Unis et le Japon à partir de son usine de 650 employés à Addis-Abeba, implantée en 2004. Le groupe turc Ayka Addis a créé une usine de 7 000 ouvriers qui fabriquent des pyjamas et des t-shirts ensuite exportés en Allemagne. Le groupe envisage d'acheter des milliers d'hectares de terres arables, pour y cultiver son propre coton biologique et cesser de l'importer de Turquie. En appui à cette filière textile, on peut également relever une politique commerciale adéquate : par exemple l'interdiction (ou, ce qui revient quasiment au même, une taxation dissuasive) des importations de vêtements usagés⁴ ; ou encore l'interdiction d'exporter le coton à l'état brut pour favoriser la transformation locale.

Dans la branche agro-alimentaire, on peut déjà citer les brasseurs Heineken et Castel, mais également un grand nombre d'investisseurs privés nationaux, souvent aidés par des prêts à taux concessionnels officiels.

⁴ Cette mesure fait d'ailleurs l'objet d'un consensus généralisé dans les pays est-africains, notamment l'East African Community (Kenya, Ouganda, Tanzanie, Sud Soudan, Rwanda, Burundi)

Comment a-t-on pu en arriver là ? D'après un proche conseiller du Premier Ministre [9], le processus de modernisation a été véritablement entamé en 2001, avec le rejet des dogmes néolibéraux, et la redéfinition du rôle de l'Etat. Le rôle de l'Etat a été remis au centre du processus, en particulier pour le **développement de l'infrastructure, de la technologie et l'amélioration des qualifications** de la population. Au cours des 13 dernières années, l'Ethiopie a mis en œuvre une politique qu'on pourrait qualifier de dirigiste, une approche économique qui a donné les résultats suivants :

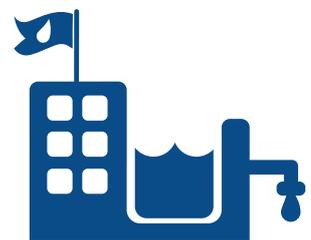
1. Le nombre d'enfants scolarisés a doublé en 10 ans. 30 nouvelles universités ont été créées et le nombre d'étudiants dans l'éducation supérieure est passé de 3000 à 37 000 au cours de la même période ;
2. La puissance électrique installée est passée de 350 mégawatts à 2400, avec une capacité additionnelle de 1800 MW fin 2016 (barrage de Gibe III), et encore 6000 en plus en 2018, lorsque le Grand barrage de la Renaissance éthiopienne, sera inauguré ;
3. La production céréalière est passée de 10 millions de tonnes à 25 millions, grâce à l'intervention de 60 000 cadres spécialement formés dans les milieux ruraux pour enseigner aux 50 millions de paysans comment mieux tirer parti des eaux de pluie grâce à de nouvelles méthodes de terrassement et d'utilisation de l'eau ;
4. Une extension significative du réseau de chemins de fer est en cours, qui devrait passer de 800 à 4000 km dans les années à venir. On relèvera plus particulièrement la reconstruction, financée par la Chine de la ligne Addis-Ababa - Djibouti, principale voie d'approvisionnement du pays.

Les perspectives sont assombries par l'évolution de la conjoncture politique (des troubles -politiques ont éclaté début octobre 2016 et entraîné l'instauration de l'état d'urgence), qui pourraient avoir pour conséquence un ralentissement des IDE [10]. Les secteurs du cuir, de la chaussure, du textile et de l'agro-alimentaire devraient continuer à jouer un rôle moteur dans son expansion.

Ainsi, l'Éthiopie a basé sa croissance record, ainsi que la restructuration de son économie sur cinq piliers principaux :

- Un Etat présent et écouté, tant dans l'application des lois et règlements (y compris la lutte contre la corruption) que dans les plans de développement ;
- Une stratégie économique bien équilibrée, basée prioritairement sur la valorisation des ressources locales (principalement agricoles), concomitamment avec un fort travail de modernisation du secteur agricole ;
- Une politique favorable aux investisseurs, qu'ils soient étrangers ou nationaux ;
- Un fort investissement de l'Etat dans les infrastructures à vocation économique (énergie, transports, communications) ou sociale (écoles, etc.), ainsi que dans l'encadrement technique du monde rural.
- Mobilisation de l'épargne interne (élargissement de l'assiette fiscale), pour le grand barrage par exemple

A ceci s'ajoute une stratégie nationale de diversification des partenaires financiers : la Chine est devenue, concurremment avec les partenaires occidentaux « historiques », un des principaux partenaires de l'Éthiopie, qui voit d'ailleurs d'un très bon œil l'émergence des BRICS.



4. QUELQUES CAS D'INTEGRATION AGRICULTURE-INDUSTRIE A MADAGASCAR

4.1. Groupe STAR : Société MALTO

(Interlocuteur : **M. Daniel COUDERC**, Directeur des Matières Premières Brassicoles)

La Société MALTO (Malt et Orge) du Groupe STAR, sise à Antsirabe, est responsable de la fourniture des matières premières locales brassicoles pour alimenter la Brasserie d'Antsirabe. Ses activités sont principalement :

1. **La transformation industrielle de l'orge** locale produite en agriculture contractuelle (**9 000 paysans sur 900 ha**).

Le volume moyen de production est de **3 600 t de malt**, obtenus à partir de **4 500 t d'orge collectée**. Les prévisions pour 2018-2020 sont de 5 400 t de malt et 6 500 t d'orge, à la faveur du démarrage d'une nouvelle cellule.

Le périmètre d'action de MALTO couvre les trois régions du Vakinankaratra, d'Amoron'i Mania et de Haute Matsiatra. Les paysans contractualisés sont au nombre de 9 000, pour une collecte moyenne de 650 kg (300 à 5 000 kg).

Le contrat comporte un engagement réciproque de culture suivant les référentiels techniques recommandés par l'encadrement de MALTO, et de fourniture exclusive pour le paysan ; d'avance des intrants, d'encadrement technique et d'achat pour MALTO.

A cet effet, MALTO utilise un Service de vulgarisation employant 18 permanents, dont 14 moniteurs effectuant 21 000 visites annuelles auprès des paysans. 650 t d'engrais et de semences (produites par la société à travers ses propres fermes semencières) sont distribués individuellement à chaque paysan contractuel (40 points de déblocage). Les achats sont effectués sur 50 lieux de collecte, avec paiement immédiat déduction faite des avances pour intrants.

La société insiste fortement sur la transmission de **techniques performantes** et respectueuses de l'environnement, à travers des réunions villageoises (7 000 participants annuels) et des visites des parcelles d'essais (10 ha sur 12 zones, 2 000 visiteurs). Un autre volet de cette politique de relations avec les paysans est la transparence et la **confiance réciproque**.

Les problèmes relevés touchent essentiellement : (i) les modalités de paiement, la réglementation proscrivant le paiement en numéraire, obligeant le mobile banking, moins pratique pour les paysans ; (ii) la retenue fiscale sur les paiements opérée à la source, qui génère des frustrations chez les paysans, et des complications administratives pour la société ; (iii) la versatilité de certains paysans, parfois attirés par d'autres spéculations agricoles plus rémunératrices dans l'immédiat.

2. **L'achat de maïs dégermé** à des prestataires (collecteur/transformateur), soit **10 000 t de maïs dégermé, correspondant à 13 000 t de maïs grains** (estimation de 20 000 paysans concernés), livrés à l'usine.

L'ensemble des activités de MALTO correspond actuellement en volume à **50 % des matières premières** nécessaires pour la brasserie, dont 35 % pour le maïs (100 % du versement maïs) et 15 % pour le malt (23 % du versement malt) ; les 50 % restants sont couverts par le malt importé. (Dès la période 2018-2020, avec le passage à 5 400 t de malt produit, la couverture deviendrait environ 60 % au total, dont 32 % du malt nécessaire).

4.2. SOCOLAIT

(Interlocuteur : **M. Philippe PENOUTY**, Directeur Général)

SOCOLAIT est une **société de transformation de produits laitiers**, basée à Antsirabe. Elle produit principalement du lait concentré sucré (en boîte), des yaourts, des fromages et du beurre.

La société transforme actuellement **4 millions de litres de lait** (2016), collectés auprès de 1 700 éleveurs. L'interface est le Service Collecte, employant 14 techniciens et du personnel d'encadrement local. Le paiement est quotidien à la livraison du lait.

Les actions de sensibilisation, de formation et d'appui technique de la société ont permis de multiplier les volumes de lait collectés par 2,5 en quatre ans, apportant à la société l'autosuffisance pour son approvisionnement en matière première. Elle n'utilise donc plus de poudre de lait que pour certains impératifs technologiques de standardisation (moins de 2 % en volume).

Les activités d'appui consistent essentiellement en :

- Formation : bonnes pratiques d'hygiène, zootéchnie, etc.
- Fourniture de compléments nutritionnels pour le bétail, obtenus d'un fabricant malgache utilisant 60 % d'intrants locaux.
- Accompagnement des activités de recherche appliquées en génétique.
- Appui aux petits investissements en équipements d'élevage.

Outre ces actions liées directement à la production, la société effectue aussi un accompagnement nutritionnel et l'appui à la scolarisation des enfants.

SOCOLAIT a récemment obtenu une **certification ISO 22 000**, qu'elle considère à la fois comme une assurance de qualité auprès des consommateurs et un outil de rationalisation de la gestion.

Les objectifs de développement des activités visent 10 à 15 millions de litres supplémentaires par an, pour un investissement assez conséquent. Le principal problème relevé dans cette perspective est l'étroitesse du marché, due à la faiblesse du pouvoir d'achat, et à la concurrence de produits importés, qui sont parfois soupçonnés de concurrence déloyale.

Cette question de bonne gouvernance, fortement défendue par le SIM (dont SOCOLAIT est membre) est relevée comme un frein au développement des industries à Madagascar, d'autant que SOCOLAIT ambitionne actuellement de contribuer au développement de l'élevage laitier, au lieu, comme auparavant, de travailler en grande partie avec de la poudre de lait importée.

4.3. OBIO HAMY

(*Interlocuteur : M. Rivo RAKOTONDRASANJY, Fondateur et Gérant*)

OBIO HAMY est une entreprise œuvrant dans la **production d'alcool combustible (domestique) à partir de manioc**. Elle opère pour le moment à Amboanjobe, à partir de manioc collecté, avec une distillerie d'une capacité de 250 l/j.

La société a initié depuis 2016 un projet d'implantation dans les communes de Marotampona et de Bemahatazana (district de Tsiroanomandidy), où les surfaces cultivées sous agriculture contractuelle sont actuellement **de 500 ha, avec un objectif de 1 600 ha** à moyen terme. La nouvelle distillerie, d'une **capacité de 5 000 l/j**, sera implantée dans cette zone. Cette production correspond à la consommation de 10 000 ménages.

La société inclut dans son contrat le suivi des recommandations techniques de culture, avec notamment une rotation culturale sur trois ans (manioc-manioc-jachère), et constate déjà actuellement des rendements avoisinant 15 t/ha ; elle espère augmenter cette productivité jusqu'à des chiffres voisins des rendements habituellement rencontrés dans d'autres pays (30-40 t/ha).

Dans sa politique, la société inclut des actions RSE, qu'elle confie à une ONG liée à la société : reboisement et lutte contre l'érosion, actions sociales, etc.

Les principales difficultés citées sont d'une part les difficultés d'approche du milieu paysan, et d'autre part la sécurisation foncière, qui reste une hypothèque sur les activités. Par ailleurs, le cadre réglementaire des bioénergies n'est pas encore adopté, ce qui ne facilite pas les démarches administratives en vue de la commercialisation.

4.4. Chocolaterie MADECASSE

(*Interlocuteurs : M. Nathaniel ENGLE, Fondateur et Gérant ; Dr. Fanjaniaina RAZAFIMBELO-FAWBUSH, Consultant, responsable R&D*)

La Chocolaterie MADECASSE a été créée en 2008 par deux anciens volontaires du *Peace Corps*, et produit actuellement diverses variétés de chocolat destiné au marché américain, à partir de fèves de cacao du Sambirano.

Pour le moment, la fabrication est sous-traitée à un chocolatier étranger, mais une implantation à Antananarivo est en cours, le projet étant à la fin de sa phase de conception. Le leitmotiv des promoteurs est de produire le maximum de valeur ajoutée localement : « *why export cocoa when you can export chocolate ?* »

Ce projet, dont les données chiffrées ne sont pas pour le moment disponibles (hormis la capacité prévisionnelle de 500 kg de fèves de cacao par jour), a été retenu car exemplaire en ce sens qu'il a basé son étude technique sur des résultats de R&D réalisés en partenariat avec des entités universitaires, notamment sur l'optimisation de la fermentation des fèves directement en milieu paysan, et la mise en place prévisionnelle d'un système de maîtrise de l'hygiène et de la qualité conforme aux exigences de l'USDA/FDA.

4.5. Groupe LFL

(Bien que nous soyons en relation fréquente avec ce groupe, que nous connaissons bien, nous n'avons pu, en raison de non-disponibilité des responsables, avoir des entretiens formels ; nous parlerons donc sans données chiffrées des activités de ce groupe)

Le Groupe LFL mène des activités dans l'**aviculture** par la **production de poussins** (poulets de chair et poules pondeuses) à partir de géniteurs sélectionnés ; la **production de provende** pour l'aviculture ; l'**élevage et l'abattage** de poulets de chair.

Le groupe LFL est donc dans une position à la fois de **client** de l'agriculture, par l'achat de matières premières de provenderie (maïs et autres céréales) ; et de **fournisseur** d'intrants (provende, comme produit industriel ; mais on peut y inclure aussi la production à grande échelle de poussins).

4.6. D'autres exemples historiques

- Les complexes sucriers SIRAMA : la SIRAMA (SIRAmamy MALagasy) était un groupe agro-industriel exploitant quatre complexes sucriers à Ambilobe, à Nosy-be (Dzamandzar), à Namakia et à Brickaville. Pour la production de sucre et d'alcool à partir de la mélasse, ces complexes exploitaient des domaines de culture de plusieurs milliers d'hectares de canne. Ils travaillaient également avec des planteurs contractuels, qui par exemple dans le cas d'Ambilobe, fournissaient jusqu'à 10 % du volume de canne coupée. Suite à l'obsolescence des matériels de production (cas de Nosy Be-Dzamandzar et de Brickaville), et probablement aussi en raison de mauvaise gestion (elles étaient gérées « en sociétés d'état » avec tout ce que cela comporte comme difficultés, notamment sur la recapitalisation, et également sur la gouvernance et l'intrusion du politique), elles sont tombées en grande difficulté, ont été arrêtées et sont en cours de privatisation.
- La KOBAMA (KOBAMA Lagasy), minoterie d'Andranomanelatra, devenue plus tard LMM (Les Moulins de Madagascar), produisant de la farine pour la panification, essentiellement à partir de blé importé (plus de 90 % des matières premières utilisées, le reliquat provenant de blé produit localement). Elle avait, jusque dans les années 2000, poursuivi en collaboration avec le centre de recherches FIFAMANOR (Fiompiana FAmbolena MALagasy NORveziana) un programme de recherche et de vulgarisation de la culture de blé dans la région du Vakinankaratra, avec cependant une densité d'encadrement assez faible, et peu ou pas de contrats de production avec les paysans. Avec le changement de propriétaire, ces activités sont tombées en quasi-désuétude, la société se contentant actuellement d'acheter (peut-être par fidélité historique) les quelques collectes privées qui lui parviennent ; il semblerait d'ailleurs que la culture du blé soit quasiment abandonnée actuellement. LMM est par ailleurs en très grande difficulté, en raison notamment de la concurrence qualifiée de déloyale de minoterie créée postérieurement.

4.7. Que conclure de ces exemples ?

De ces études de cas, nous retiendrons plus particulièrement :

- la nécessité d'un **dialogue** franc industriel-paysan pour instaurer une véritable relation de **confiance** ;
- les besoins de **sensibilisation**, de **formation** et d'**encadrement** du monde paysan, pour d'une part améliorer sa **productivité** (et donc sa rémunération), et d'autre part pour garantir à l'industriel un **approvisionnement satisfaisant** à la fois en quantité, en régularité, et surtout en qualité (qualité intrinsèque, salubrité, traçabilité).
- la nécessité d'un **cadre incitatif** afin de ne pas décourager les initiatives (taxation excessive, bureaucratie, etc.)

Ces conditions s'appliquent plus particulièrement aux agro-industries, mais il ne faut cependant pas occulter les habituels problèmes qui obèrent les activités industrielles en général : cherté et irrégularité de la fourniture d'énergie et d'eau, infrastructures, absence (pour le moment) de cadre légal et réglementaire de politique industrielle, manque de ressources humaines compétentes, faible articulation entre l'industrie et la recherche, cherté du crédit...

5. UNE STRATEGIE INTEGREE AGRICULTURE-INDUSTRIE A MADAGASCAR

5.1. Le PSAEP (Plan Sectoriel Agriculture Elevage Pêche)

5.1.1. Contexte et historique [11]

Reconnaissant le rôle fondamental que l'agriculture doit jouer dans les efforts de réduction de l'insécurité alimentaire et de la pauvreté et le rôle moteur de l'agriculture pour le développement économique, les leaders africains ont élaboré un Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture Africaine (en anglais Comprehensive African Agriculture Development Programme ou CAADP) dans le cadre du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique de l'Union Africaine (NEPAD-UA).

Le CAADP répond au besoin critique de l'Afrique pour une croissance durable et positive du secteur agricole. Il représente un cadre africain de réformes politiques et institutionnelles, et de plus hauts niveaux d'investissements qui permettra au secteur agricole d'atteindre ses objectifs de croissance de production.

Interrompu en 2009 du fait de la crise politique dont une des conséquences a été l'arrêt de l'aide à Madagascar en général et au secteur agricole en particulier, le processus d'élaboration du PSAEP, aligné au CAADP, a repris en 2011 et le COMESA a été identifié comme Communauté Économique Régionale pour les appuis à Madagascar.

Madagascar a franchi en 2013 et en 2014 des étapes-clés pour l'élaboration du PSA, devenu PSAEP /PNIAEP (Programme Sectoriel Agriculture Elevage Pêche / Plan National d'Investissement Agriculture Elevage Pêche) et publié en août 2015.



5.1.2. Les grandes lignes du PSAEP/PNIAEP[12]

VISION :

« Madagascar en 2025, s'appuie sur une production agricole compétitive et durable, intégrant exploitations agricoles et unités agro-industrielles modernisées pour assurer la sécurité alimentaire et conquérir les marchés d'exportation »

PROGRAMMES :

Cette politique comprend Cinq Programmes :

1. Exploitation rationnelle et durable des espaces de production et d'exploitation des ressources
2. Augmentation continue de la productivité et de la promotion des systèmes de productions compétitifs
3. Contribution à la sécurisation alimentaire et nutritionnelle et la réduction des risques pour les vulnérables
4. Amélioration de l'accès aux marchés nationaux et repositionnement de l'exportation
5. Amélioration de la gouvernance des institutions et renforcement de la capacitation des acteurs

Chaque programme se décline en sous-programmes et actions prioritaires. Le tableau de synthèse du PSAEP est donné en annexe.

« Le PSAEP/PNIAEP donne un cadre stratégique pour l'identification des priorités et planifie les investissements qui contribueront à la lutte contre la pauvreté et à la croissance inclusive. Il est également conçu pour rendre opérationnel le compact signé par le Gouvernement et ses partenaires de développement en juin 2014 dénommé « Pacte National de Madagascar pour soutenir la mise en œuvre du Programme Sectoriel Agriculture, Elevage et Pêche » dans le cadre du PDDAA/COMESA/UA. Le PSAEP propose un cadre de résultats programmatique avec des indicateurs d'impact et d'effets et des cibles sur 5 et 10 ans. Le PNIAEP est constitué d'interventions prioritaires pour chaque

programme et sous-programme, et identifie des indicateurs de résultats avec des cibles annuelles et des coûts unitaires standards, ce qui permet de dégager un budget. Ce document contient également une section sur les aspects institutionnels, de mise en œuvre et de suivi-évaluation. » [12]

Il convient cependant de relever que, même si dans la vision les « unités agro-industrielles » sont explicitement citées comme résultat, les programmes et actions en ce sens sont absents. Est-ce parce qu'il s'agit d'un Plan sectoriel AEP, et qu'à ce titre, la partie aval (post-récolte, transformation industrielle) relève des autorités de tutelle d'un autre secteur (= conflit de compétences) ?

5.2. L'Agriculture fournisseur de l'Industrie

Dans l'optique habituellement retenue des articulations entre secteur agricole et secteur industriel, c'est cette situation qui vient naturellement à l'esprit, et c'est souvent celle sur laquelle sont basées les stratégies.

Par définition, les agro-industries sont des industries transformant les matières premières d'origine agricole (culture, élevage, pêche et aquaculture, cueillette) en produits finis ou semi-finis alimentaires, para-alimentaires (ex. épices), cosmétiques et para-pharmaceutiques, para-chimiques (ex. savons), etc.

Les traitements de transformation peuvent aller d'un simple conditionnement (pour la commercialisation en frais par exemple) à des traitements de conservation ou de transformation complexes et/ou très élaborés (plats prêts à consommer par exemple).

L'urbanisation croissante et la « modernisation » du mode de vie et de consommation créent ainsi des demandes accrues en produits transformés.

5.2.1. Les principales contraintes :

Toute stratégie visant à développer les agro-industries devra prendre en compte l'origine de ces matières premières, leur disponibilité (en quantité et accessibilité) et leur qualité (conformité aux exigences techniques de la transformation et à celles du marché de destination).

- **Quantité** : l'implantation d'une unité de transformation doit tenir compte d'un **seuil de rentabilité**, en dessous duquel la marge brute de transformation est inférieure aux charges fixes. Il est donc nécessaire de **connaître les disponibilités** (production – autoconsommation) détaillées (par localité du bassin d'approvisionnement, y compris l'accessibilité), afin de pouvoir établir un **planning d'approvisionnement** et, partant, un **planning de production**. Accroître la disponibilité signifie donc dans un premier temps améliorer la production, et donc la **productivité des paysans** fournisseurs.
- **Qualité** : ce volet se scinde (i) en conformité aux **exigences techniques du procédé** de transformation (degré de maturité, calibre, autres caractéristiques spécifiques) ; et (ii) en **exigences des marchés de destination** (salubrité, phytosanitaire/vétérinaire, traçabilité, exigences éthiques telles que durabilité, équitabilité, etc.) Ce volet, et plus particulièrement pour les produits alimentaires, doit être adressé **très tôt dans la chaîne** : « *du champ à l'assiette, de la fourche à la fourchette* » est le leitmotiv de qualificateurs impliqués dans ces problématiques ; il faut donc des actions spécifiques et intensives de sensibilisation, formation et encadrement auprès des paysans producteurs pour adresser ces problématiques.
- **Régularité** : cette question se rapporte essentiellement à la **fidélisation des fournisseurs**, et se ramène souvent à une **relation de confiance** entre les parties.

Pour faire face à ces contraintes, certaines agro-industries malgaches créent (MALTO) ou sécurisent (SOCOLAIT, BASAN/LECOFRUIT) leur réseau d'approvisionnement, en y investissant en encadrement, en logistique, en argent (avances de campagne, petit matériel).

L'Etat encourage également, et souvent soutient par l'intermédiaire de Projets de développement, les Associations de type coopératives à se mettre directement en contact avec les acheteurs.

Dans d'autres cas, l'approvisionnement sera confié à des collecteurs, dont les pratiques sont variables. Nombre d'entre eux voient d'un mauvais œil à

la fois l'émergence des Associations Paysannes, contestatrices de leur monopolisme ; et les réseaux de collecte des industries, aux pratiques souvent plus correctes car réglementées.

L'autre aspect de la disponibilité est l'accessibilité, mesurée par la facilité avec laquelle la ressource peut parvenir à l'unité de traitement. Il est donc question d'une part d'infrastructures, et d'autre part de logistique de transport. Ce volet sera traité plus bas.

5.2.2. **Les grands bassins de production :**

Les autorités de tutelle (MIDSP-DGI) se sont attelées à un premier recensement régional des potentialités, sur la base des ressources agricoles existantes (végétales, animales, aquatiques), et de l'environnement technique et logistique correspondant. Ce recensement est un excellent travail préliminaire, puisqu'il permet une première approche pour orienter les investisseurs potentiels.

Il est évidemment nécessaire **d'affiner et de détailler** ces données, (i) en descendant à un **niveau géographique plus détaillé** (district, commune, voire fokontany) ; et (ii) en y intégrant des **données technico économiques** telles que :

- type et structure des exploitations
- productivité (quantitative et qualitative) et marges d'amélioration et d'extension
- parts autoconsommée et commercialisée
- accessibilité
- réseaux de collecte/commercialisation existants
- encadrement technique
- environnement social
- aspects environnementaux, etc.

Les données brutes peuvent en effet induire en erreur sur la **disponibilité réelle** d'une matière première potentielle.

Ce type d'études, dont bon nombre d'aspects relèvent du recensement agricole [13], mais qui, dans leurs orientations, sont destinées spécifiquement à l'industrialisation, posent de nouveau un délicat problème de compétences et d'attributions entre les diverses autorités concernées.

5.2.3. Les formes de partenariat :

Une première approche est celle du « **chacun pour soi** », où l'industriel mandate un ou plusieurs collecteurs pour l'approvisionnement, sans un réel contrôle sur les conditions de collecte. Il s'expose ce faisant à des déboires parfois sévères, comme ce fut le cas pour le projet d'exportation de pommes de terre SPUNTA vers Maurice au début des années 2000 : faute de traçabilité réelle et de professionnalisme des collecteurs, pressés de faire du volume, les produits livrés étaient le plus souvent du tout venant, à la fois en pureté variétale, en calibre et en qualité. On n'en a plus reparlé après la première campagne, malgré l'appui de certains bailleurs qui avaient alors entamé le préfinancement des installations de conditionnement !

La deuxième approche, et qui paraît jusqu'à présent donner des résultats prometteurs, est celle de « **l'agriculture contractuelle** », consistant à créer un réseau d'approvisionnement stable et pérenne de petits producteurs individuels, à la faveur d'investissements en sensibilisation, formation, encadrement technique, facilités financières ou en intrants, ... C'est l'approche adoptée par MALTO ou SOCOLAIT (§ 4 supra).

Il peut évidemment être envisagé, ainsi que fonctionnent les complexes sucriers, de produire la matière première en régie. Ce sont cependant des structures lourdes en investissement et en fonctionnement, ce qui a contribué à leur déclin.

Une dernière possibilité, dite « **agribusiness** », qui a été sérieusement envisagée vers 2007-2008, est de susciter l'émergence d'exploitants agricoles de type moderne, sur des domaines agricoles conséquents (10-50 ha) à grande intensité technologique, qui seraient le réseau d'approvisionnement d'industriels. Cette approche, dont un des principaux avantages serait de créer des noyaux de modernité dans le monde rural, devrait être approfondie, par exemple dans la capitalisation des acquis des projets d'implantation de Jeunes Entrepreneurs Ruraux.

5.2.4. Besoins en encadrement :

La politique de désengagement de l'Etat a conduit sur les dernières décennies à un quasi-démantèlement du système de vulgarisation agricole. Il en résulte des fortes lacunes que tentent tant bien

que mal de combler les ONG ou les Projets de développement. Par ailleurs de récentes initiatives pour rapprocher les services agricoles des bénéficiaires (CSA ou Centres de Services Agricoles) ont été lancées, mais ces centres restent pour le moment limités en nombre et en rayonnement, et il est prévu que leurs actions ne seront pas gratuites. En effet, les mécanismes mis en jeu sont souvent trop complexes pour les paysans (formulation et formalisation de requêtes technico-économiques, établissement de dossiers de demande d'appui, justificatifs administratifs et fonciers, etc.)

Il semble alors opportun de redévelopper et renforcer le dispositif étatique, seul capable d'obtenir une couverture étendue et une cohérence d'action, tout en définissant bien les rôles et attributions des agents de terrain, et notamment les synergies à développer avec les synergies à développer avec les entités déjà présentes. Dans ce cadre, le PSAEP prévoit à l'horizon 2025 une décentralisation de ses effectifs (jusqu'à 85 % de la masse salariale au niveau décentralisé/déconcentré, contre 40 % actuellement, et 60 % prévus en 2020) : la réalisation de cette action devrait donc à terme atténuer cette cruelle lacune d'encadrement technique, et devrait être menée avec détermination et clairovoyance.

5.3. L'Industrie fournisseur de l'Agriculture

C'est une facette qui est souvent oubliée, l'industrie ayant également pour vocation de fournir l'agriculture en biens de production, mais également, surtout si le pouvoir d'achat rural s'améliore, en biens de consommation. Le monde rural est donc à ces deux titres un débouché pour l'industrie.

5.3.1. Intrants :

Outre les intrants agricoles produits par des entreprises de « taille industrielle » mais relevant de la production agricole (ex. production de poussins par LFL), on relèvera plus particulièrement :

- la provenderie (LFL/AVITECH, AGRIVET, etc.)
- la production d'engrais (GUANOMAD, etc.)
- la sacherie (ENDUMA, SFOI, etc.)

Avec le développement agricole, ce type d'entreprises verra son marché s'étendre.

5.3.2. Matériel agricole :

L'intensification de l'agriculture nécessite la disponibilité de matériel agricole de qualité et à prix abordable. Saluons à cet égard le projet de remise en route de la SIDEMA, ainsi que l'appui conséquent accordé par la coopération japonaise au CFAMA d'Antsirabe.

5.4. Le rôle de l'Etat

Le modèle éthiopien (§ 3) montre le rôle majeur que peut jouer l'Etat dans l'industrialisation du pays.

5.4.1. Densification de l'encadrement technique :

Ce point a déjà été discuté précédemment (§ 5.2.4) en ce qui concerne le développement rural.

5.4.2. Infrastructures (transport, hydraulique, énergie, etc.) :

Nous ne reviendrons plus en détail sur ces questions, qui sont déjà abondamment traitées dans toutes les études sur l'industrialisation. Contentons-nous de rappeler que, en ce qui concerne les agro-industries, la question d'accessibilité des ressources est cruciale, ce qui indique clairement l'urgence du traitement de la question des routes d'intérêt provincial, voire de rang inférieur jusqu'aux pistes rurales.

Une politique énergétique claire, durable et pragmatique doit également être réalisée pour faciliter l'implantation d'industries.

5.4.3. Sécurité :

Cette question, devenue aigüe ces derniers temps, tant en milieu urbain qu'en milieu rural, nécessite une prise en compte urgente et efficace, pour ne pas désorganiser la vie économique.

5.4.4. Mesures incitatives :

Toute une panoplie de mesures incitatives peut être mise en œuvre.

Sur le plan fiscal, nous nous contenterons de poser le débat en nous référant à une étude parue dans le périodique du SIM « Expansion » [14] : « LDIM : des gains notables pour les caisses de l'Etat », arguant « *d'après les résultats de l'étude de modé-*

lisation effectuées par le cabinet PWC, son application (mesures fiscales, note de l'auteur) sera bénéfique, aussi bien pour le secteur privé que pour l'administration publique, grâce à l'intensification des activités économiques et à l'amélioration des recettes fiscales ». L'enjeu est bien entendu de rendre le secteur industriel fiscalement plus attractif, afin d'y canaliser les investissements nationaux et étrangers.

Il appartient aux instances de dialogue public-privé de débattre de la question, et de négocier des **mesures propres à inciter** d'une part à la **création/développement d'entreprises**, et d'autre part à la **priorisation des matières premières locales**. Il doit également être débattu de la mitigation des effets pervers du libre échange sur la production nationale, notamment par l'**utilisation effective** des panoplies de mesures visant à protéger les industries naissantes.

De nouveau à l'exemple de l'Ethiopie, la création d'une Banque de Développement, ou à tout le moins d'un Fonds d'Investissement, pouvant financer les industries (création, remise à niveau, développement d'activités) à des taux plus favorables que les 15-20 % des banques primaires ou les 20-30 % des institutions de microfinance, et pour des durées plus compatibles avec l'activité industrielle (5 à 10 ans par exemple) serait fortement favorable à l'industrialisation.

5.5. Formation et recherche

5.5.1. Formations techniques et professionnelles :

Ce n'est pas un hasard si, ces vingt dernières années, l'on a vu la création, tant dans les universités publiques que dans les Instituts privés, de formations techniques (niveau B+2 et Licence B+3, voire dans certains cas de Master B+5) en agro-alimentaire (IAA) : outre la section IAA de l'ESSA (1974), il s'est récemment créé des branches agro-alimentaires à l'IST d'Ambositra (ISTA), à l'Institut Polytechnique de Madagascar (ISPM), à l'Institut Supérieur Protestant Paul Minault (ISPPM), à l'Athénée Saint-Joseph Antsirabe (ASJA), etc. Nous interprétons ceci comme la reconnaissance académique que l'agro-alimentaire est une branche d'avenir à Madagascar. Les principales critiques que l'on peut

apporter à ces institutions de formation sont :

- l'insuffisance de formation entrepreneuriale dans les syllabus
- les lacunes dans la formation pratique
- l'insuffisance d'articulation avec le monde industriel.

Pour les niveaux moins élevés, il n'y a pas pour le moment à notre connaissance, de formation professionnelle spécifique en agro-alimentaire. Certaines institutions publiques (EASTA) ou privées (Tombontsoa Antsirabe, collèges agricoles initiés par FERT) forment aux métiers agricoles ruraux.

5.5.2. Vulgarisation des résultats de recherche appliquée et appui à leur adaptation locale :

Un grand nombre de résultats de recherche, notamment au niveau Ingénieur/Master, proposent des innovations adaptées au contexte malgache. D'autres proposent des idées de création d'entreprises agro-alimentaires, avec étude d'ingénierie et business plan. Tous ces résultats restent dormants faute d'exploitation, pour diverses raisons : non connaissance par les promoteurs potentiels, découragement devant les difficultés de recherche de financement, etc.

Il faudrait une politique volontariste et incitative pour d'une part appuyer la réactualisation et la mise en contexte de ces travaux ; et d'autre part susciter l'émergence de recherches similaires.

5.5.3. Appui à l'innovation :

Au moins trois centres sont dédiés à la recherche appliquée à l'industrialisation : le Département de Recherches Technologiques (DRT) du FOFIFA, le Centre National de Recherche Industrielle et Technologique (CNRIT) et le Département IAA de l'ESSA.

Ces centres souffrent cruellement du manque de moyens, mais essaient tant bien que mal de réaliser des **recherches appliquées** souvent au **bénéfice des entreprises du secteur privé**. Ces recherches touchent la résolution de problèmes techniques, les appareillages, les procédés, et la mise au point de nouveaux produits entre autres.

Malgré les partenariats noués avec le secteur privé, il reste des lacunes considérables dans la réalisation des travaux, notamment en termes de matériels, de consommables, et de financement de la recherche.

Entre 2000 et 2005, le Fond d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur (FADES) avait institué, entre autres appuis, un système de fonds compétitif pour la recherche, qui avait permis des avancées notables dans certains domaines (par exemple celui des huiles essentielles). Le ME-SupReS annonce la mise en place prochaine d'un fonds du même type, financé par un *basket fund*, mais sa mise en place effective se fait attendre.

Plus particulièrement pour la R&D liée à l'industrialisation, il serait opportun d'instituer un mécanisme de financement des partenariats Recherche – Entreprise.

5.6. Le volet environnemental

L'industrialisation peut inciter à des conséquences néfastes pour l'environnement, par les pollutions potentielles (nuisances directes), mais également par la pression que la production de matières premières fait subir au milieu.

Il y a lieu de vérifier systématiquement la conformité des implantations aux prescriptions environnementales (décret MECIE – Mise en Conformité des Investissements avec l'Environnement), mais également d'inciter les entreprises à une politique d'approvisionnement responsable et durable.

6. CONDITIONS DE REUSSITE

6.1. Une planification commune

Il est singulier de constater, ainsi que relevé à plusieurs reprises précédemment, que les deux secteurs, pourtant conjointement responsables de la promotion des agro-industries, ont si peu de liens et collaborent insuffisamment. Nous retrouvons ici une tendance de l'administration aux « domaines réservés ».

Serait-il nécessaire d'instituer une entité trans-ministérielle, voire supra-ministérielle, pour une planification du développement de ce sous-secteur ? En tout état de cause, les susceptibilités sur les compétences propres mises à part, une planification commune apporterait un élan considérable à l'essor de la branche agro-industrielle, et mettrait dans le Plan National de Développement une **cohérence accrue**, par la mise en exergue des complémentarités et synergies des deux secteurs, agricole et industriel.

6.2. La volonté de promouvoir le monde rural

Ne serait-ce que parce qu'il groupe la proportion la plus élevée de la population, ainsi que le plus grande part de la pauvreté, la promotion du monde rural doit être une priorité pour notre développement. Ceci est bien reconnu par les diverses instances au niveau africain, qui ont lancé dès 2003 les actions qui ont abouti au CAADP (Comprehensive African Agriculture Development Program), auquel Madagascar a adhéré dès 2004 ; la procédure a abouti en 2014 à la signature du Pacte d'engagement, et à la publication en 2015 du PSAEP-PNIAEP.

L'industrialisation basée sur l'agriculture ne peut que tirer vers le haut le monde rural, en mettant en place les mécanismes et les appuis qui pourront faire de l'agriculture un partenaire pérenne et responsable de l'industrie.

6.3. Le Dialogue Public Privé renforcé

Nous saluons le dialogue public-privé qui se renforce, notamment à l'occasion de la définition de la stratégie et la politique d'industrialisation, et plus particulièrement des consultations sur la LDIM. Il est de sentiment général que, malgré les inévitables divergences, cette relation évolue vers de plus en plus de confiance.

Il est indispensable de continuer sur cet élan, et d'élargir le dialogue aux autres acteurs de développement. Plus particulièrement, sur la question des agro-industries, les Ministères chargés du développement rural, les représentants du monde rural, les institutions de formation et de recherche pertinentes, et bien entendu les industriels de la branche.

7. CONCLUSION

Au terme de cette étude, nous réitérons notre conviction, abondamment étayée par les études de cas présentées, que **l'industrialisation basée sur l'agriculture**, c'est-à-dire sur les agro-industries, est une voie de choix, pour **tirer vers le haut la production agricole** (en quantité et en qualité), en lui offrant l'opportunité de réussir le saut qualitatif d'une agriculture de subsistance vers une agriculture commerciale. Les effets sur l'amélioration des revenus des paysans et la réduction de leur pauvreté seront effectifs.

Par ailleurs, l'industrialisation crée une **plus-value**, donc de la richesse, et également des **emplois**, dans des spécialités professionnelles plus évaluées.

La conjonction des deux sera un moteur indéniable au développement national.

La condition principale de réussite est la volonté politique d'une **planification commune** spécifique pour le sous-secteur agro-industriel, comprenant également (conjointement avec les programmes du PSAEP) les mesures d'appui à la productivité et l'encadrement technique au bénéfice des paysans appelés à approvisionner les industries.

BIBLIOGRAPHIE

1. MinAgri, MinEl, MPRH. (2013). Note d'Orientation Politique. Programme Sectoriel Agriculture, Elevage Pêche.
2. M. Ramilisoa Ratoaveloson et O. D. Andriamahefamparany (2014). Document de Politique Industrielle de Madagascar 2014
3. Ministère d'Etat Chargé de l'Economie et de l'Industrie (2011). Etats Généraux de l'industrie de Madagascar 2011 - Rapport Final
4. CREM, SIM, FES (2016). Poids des Entreprises Industrielles Membres du SIM dans l'Economie Malgache
5. FES (2016). « Avons-nous cessé de produire ? Quel modèle de développement pour Madagascar » - Rapport de débats du Forum Développement Industriel du 23 septembre 2016
6. INSTAT (2017). Tableau de Bord Economique n° 26
7. RFI Hebdo (2015). « L'Ethiopie, un pays pauvre en phase de décollage » www.rfi.fr/hebdo/20150529-ethiopie-economie-pays-pauvre-phase-decollage-industrie
8. Banque Africaine de Développement (2016) Perspectives économiques en Ethiopie, in « Perspectives économiques en Afrique (PEA) 2016 »
9. Roosevelt vs Keynes (2016). « L'Ethiopie mieux développée que les pays occidentaux » AGORAVOX <http://www.agoravox.fr/actualites/international/article/l-ethiopie-mieux-developpee-que-178277>
10. COFACE (2017). Etudes économiques et risque pays – Ethiopie <http://www.coface.com/fr/Etudes-economiques-et-risque-pays/Ethiopie>
11. RASOARAHONA J. – FES (2014). Etude sur l'état de l'agriculture à Madagascar
12. MinAgri ; MinEl ; MPRH (2015). Plan Sectoriel Agriculture Elevage Pêche
13. MAEP, 2006. Recensement Agricole 2004-2005.
14. RANDINIAINA I. (2017). « LDIM : des gains notables pour les caisses de l'Etat » EXPANSION – SIM n° 08
15. SADC (2017) SADC Statistical Yearbook

Annexe 1 : Indicateur d'impact du PSAE/PNIAEP et indicateurs d'effets des Programmes

PROGRAMMES	EFFETS ATTENDUS	Indicateurs	Baseline	Cible 2020	Cible 2025
PSAEP/PNIAEP	« Madagascar en 2025, s'appuie sur une production Agricole compétitive et durable, intégrant des exploitations familiales et des unités de transformation modernisées pour assurer la sécurité alimentaire et conquérir les marchés d'exportation »	Au niveau de la Réduction Pauvreté (vulnérable agriculteur-éleveur-pêcheur) :			
		* Taux de réduction des pauvres, vivant en dessous du seuil de 1,25 USD par jour.	82%	50%	20%
		Au niveau de la Croissance économique, portée par les petits producteurs et le privé :			
		* Taux de croissance annuelle pour le secteur AEP	1,5%	6%	6%
P1. Exploitation rationnelle et durable des espaces de production et d'exploitation des ressources	Gestion responsable des ressources naturelles articulée au développement économique	* Progression des investissements privés dans le domaine de la pêche et de l'aquaculture		30%	60%
		Superficie en ha de nouvelles zones d'investissement Agricoles promues avec le privé	0	770 000	2 000 000
		Nombre de filières prioritaires pêches sous plan d'aménagement concerté	3	8	12
P2. Amélioration soutenue de la productivité et de la promotion des systèmes de productions compétitifs	Espace de production aménagé et valorisé durablement	Pourcentage des races d'animaux d'élevage soumises au plan de gestion des Ressources Génétiques Animales	0%	100%	100%
		Pourcentage d'augmentation de la productivité du secteur AEP	Référence 2014	20%	35%
		Pourcentage de l'autonomie financière des principales organisations de producteurs	5%	40%	100%
		Pourcentage de producteurs adoptant les nouvelles technologies de production	5%	20%	40%
P3. Contribution à la sécurisation alimentaire et amélioration nutritionnelle et la réduction des risques	Diminution de nombre de population pauvre	Nombre état de principaux stocks halieutiques connus	1	8	12
		Pourcentage des ménages ayant accès aux aliments de base	40%	60%	100%
		Pourcentage de l'accroissement des revenus des exploitants vulnérables	650 000 Ariary	30%	50%
P4. Amélioration de l'accès aux marchés nationaux et repositionnement de l'exportation	Augmentation de la part de marché des productions agricoles sur le marché local et international	Quantité de consommation en gramme en protéine d'origine animale par habitant (élevage+pêche)	17,21	29,33	39,18
		Pourcentage de l'augmentation des nombres de marchés structurés et viabilisés	Cf 2014	100%	300%
		Pourcentage de l'Accroissement des valeurs d'exportation	Cf 2008	50%	100%
		Pourcentage du cheptel bovin en transaction répertorié par une FIB	30%	100%	100%
P5. Amélioration de la gouvernance des institutions et renforcement de la capacitation des acteurs	Un cadre legal , politique et environnement institutionnel favorable	Ratio de déconcentration des agents du AEP	60% / 40%	40% / 60%	15% central / 85% régional

