Stratégie Nationale AGOA pour Madagascar

(2022-2025)

Juin 2022

Cette publication a été rendue possible grâce à l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID) et a été préparée par un consultant contracté par l'USAID.
Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles de l'USAID ou du Gouvernement des États-Unis.

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS 3
INTRODUCTION 5
Méthodologie 6
Contexte 7
Contexte actuel : une nouvelle stratégie AGOA 8
Évaluer l'impact de la COVID-19 8
Stratégie AGOA 14
Aperçu du pays 14
Autres accords commerciaux 17
Performance d'exportation dans le cadre de l'AGOA 21
Analyse des secteurs prioritaires 25
- TEXTILE ET HABILLEMENT 25
- ALIMENTS DE SPÉCIALITÉ /ÉPICES 37
- DÉCORATION D'INTÉRIEUR ET ACCESSOIRES DE MODE 42
- HUILES ESSENTIELLES 49

TENDANCES DU MARCHÉ AMÉRICAIN 53
- Approcher le marché américain 54
- Ressources des États-Unis 54
- Mesures pratiques pour exporter dans le cadre de l'AGOA 56

Principaux défis intersectoriels 59
- Principales conclusions des intervenants 64

Analyse SWOT 66
Étalonnage des performances 67
Institutions d'appui à l'AGOA 71
Interventions stratégiques 72
- Leçons apprises 72
- Une voie à suivre 74
- Plan d'action - Principales recommandations 74

ANNEXES 82
- Illustration commerciales, Normes et Certifications, Règles d'origine 82
- Liste des parties prenantes 94

LISTE DES ABREVIATIONS

AAFA	American Apparel and Footwear / Association americaine de l'habillement et de la chaussure
AfCFTA/ZLECAf	Zone de Libre-Echange Continentale Africaine
AGOA	Loi sur la Croissance et les Opportunités en Afrique
AMCHAM	Chambre de Commerce Américaine à Madagascar
APHIS	Service d'Inspection Zoosanitaire et Phytosanitaire
CBP	Service des Douanes et de Protection des Frontières
CITES	Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction
CMT	Coupe, Couture et Finition
COMESA	Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe
CSR/RSE	Responsabilité sociétale des Entreprises
C-TPAT	Partenariat Douane-Commerce contre le Terrorisme
CVS	Chief Value Synthetic
EATIH	Centre de Commerce et d'Investissement en Afrique de l'Est
EDBM	Economic Development Board of Madagascar
EPA/APE	Accord de Partenariat Economique
EPZ/ZFI	Zone Franche Industrielle d'Exportation
FDA	Food and Drug Administration
FDI/IDE	Investissements Directs Etrangers
FSMA	Loi sur la Modernisation de la Sécurité Alimentaire
GEFP	Groupement des Entreprises Franches et Partenaires
GSP/SGP	Système Généralisé de Préférences
HACCP	Analyse des Risques et Maitrise des Points Critiques
HTS/SH	Système Harmonisé
ITC	Centre du Commerce International
MFN	Nation la Plus Favorisée
OTEXA	Bureau des Textiles et de l'Habillement / Département du Commerce Américain

PPE/EPI	Equipement de Protection Individuelle
SADC	Communauté de Développement de l'Afrique australe
SWOT	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
TFTA	Zone de Libre-Echange Tripartite
USAID	Agence des Etats-Unis pour le Développement International
USDA	Département de l'Agriculture des Etats-Unis
USITC	Commission du Commerce International des Etats-Unis
WRAP	Worldwide Responsible Accredited Production
WTO/OMC	Organisation Mondiale du Commerce

INTRODUCTION

La Stratégie nationale AGOA de Madagascar couvre tous les aspects d'analyse et de conception nécessaires à la formulation d'un plan post-COVID et à une mise à jour de la précédente Stratégie nationale AGOA. À ce titre, la Stratégie comporte deux composantes principales.

- La première est une évaluation de l'impact de la COVID-19 sur Madagascar et les secteurs liés à l'AGOA. Des plans d'urgence sont proposés aux entreprises pour qu'elles puissent faire face au choc de la COVID-19 et aux défis qui en découlent pour les industries à Madagascar, pour rester viables à court terme et pour maintenir leur compétitivité afin d'assurer un commerce durable avec les États-Unis dans le cadre de l'AGOA et au-delà. L'évaluation de la COVID-19 est un document fondamental pour la mise à jour de la stratégie AGOA.

L'analyse identifie les chocs de l'offre et de la demande dus à la pandémie ainsi que les politiques publiques mises en œuvre à Madagascar et sur les marchés de destination affectant les opérations, la survie et la croissance des secteurs prioritaires de l'AGOA; évalue l'impact de la pandémie sur les perturbations de la chaîne de valeur, l'accès aux intrants, les changements dans les conditions du marché des consommateurs et d'autres facteurs qui affectent les opérations, la survie et la croissance des secteurs prioritaires de l'AGOA; et analyse le potentiel de diversification durable de la production à Madagascar, y compris vers les équipements de protection individuelle (EPI).

- La deuxième composante est une mise à jour de la stratégie AGOA de Madagascar, dans le but d'élaborer une feuille de route pour le gouvernement de Madagascar afin de maximiser les avantages de l'AGOA et de mettre en œuvre cette stratégie pour pénétrer le marché américain. La stratégie de l'AGOA identifie les principales lacunes dans la compréhension du mécanisme de l'AGOA par le secteur privé et les tendances du marché américain et formule des plans pour corriger ces lacunes.

La stratégie AGOA comprend une sélection de secteurs et de produits présentant le plus grand potentiel de marché aux États-Unis. Lors de l'examen de la viabilité au marché de l'AGOA, une attention particulière a été accordée aux exigences réglementaires, aux normes et aux certifications connexes nécessaires pour pénétrer le marché américain, ainsi qu'aux étapes nécessaires pour que les fabricants actuels et potentiels respectent les règles d'origine et les conditions d'entrée sur le marché applicables.

Un examen des leçons tirées d'autres pays qui ont réussi à tirer parti de l'AGOA a également été effectué à des fins d'analyse comparative. La stratégie AGOA examine les bonnes pratiques et met en lumière les facteurs clés de succès à prendre en compte et à mettre en œuvre.

Enfin, et surtout, la stratégie AGOA décrit comment Madagascar doit se positionner au cours des trois prochaines années pour renforcer sa compétitivité en vue d'un éventuel environnement commercial post-AGOA.

Méthodologie

La méthodologie utilisée dans cette étude comprend :

- Recherche documentaire approfondie de l'information et des rapports secondaires, y compris l'examen des études sectorielles les plus récentes, des déclarations gouvernementales, des lignes directrices et de la littérature commerciale actuelle ;
- Analyse des chiffres et tendances économiques et commerciaux actuels ;
- Cartographie des principales parties prenantes de l'AGOA, y compris celles qui piloteront la stratégie ; et
- Entretiens avec les parties prenantes de l'AGOA, y compris les exportateurs, les importateurs, les responsables gouvernementaux, les institutions et associations commerciales concernées, les partenaires de développement et les fournisseurs de services.

Contexte

L'African Growth and Opportunity Act (AGOA) est l'accord commercial avec le plus large impact en Afrique subsaharienne. L'AGOA, une loi américaine promulguée en 2000, est un programme de préférences commerciales non réciproques offert aux pays africains éligibles. L'AGOA a élargi la gamme de produits visés par le Système Généralisé de Préférences (SGP) de 1 500 catégories de produits supplémentaires, notamment le textile et l'habillement. L'AGOA a eu plusieurs extensions, dont la plus récente est celle de 2015 lorsqu'elle a été prolongée de 10 ans, jusqu'en 2025.

Madagascar a été l'un des premiers bénéficiaires de l'AGOA ; ce qui a entraîné une croissance impressionnante de ses exportations vers les États-Unis. De 2000 à 2009, Madagascar a été l'un des principaux exportateurs de vêtements vers les États-Unis, avec le Lesotho, le Kenya et Maurice. L'impact négatif de la fin de l'Accord multifibres en 2005 – qui a éliminé les quotas sur le textile et l'habillement dans le monde entier – sur les exportations de vêtements de Madagascar vers les États-Unis a été atténué par le fait que plusieurs entreprises ont accordé le statut de fournisseur privilégié auprès des principales marques et les détaillants américains. En conséquence, Madagascar est devenu le deuxième plus grand fournisseur de vêtements dans le cadre de l'AGOA derrière le Lesotho. En 2007, 99% des exportations totales de Madagascar dans le cadre de l'AGOA étaient composées d'articles vestimentaires.

Malheureusement, en raison des troubles politiques déclenchés par un coup d'État à Madagascar en 2009, le pays a perdu son éligibilité à l'AGOA en 2010. La suspension de Madagascar de l'AGOA a eu un impact immédiat et destructeur sur l'industrie du textile et de l'habillement. On estime que 30 000 emplois formels ont été perdus. Cependant, de nombreuses entreprises d'habillements ont pu conserver l'accès à d'autres marchés tels que l'Afrique du Sud et l'Union Européenne.

Après des réformes politiques et un retour à un environnement politique plus stable, Madagascar a retrouvé son éligibilité à l'AGOA en 2014. Au cours de la pause de quatre ans, les exportations de produits textiles et de vêtements de Madagascar vers les États-Unis ont considérablement diminué. Depuis 2014, les exportations de produits textiles et d'habillement de Madagascar dans le cadre de l'AGOA ont augmenté régulièrement jusqu'en 2020, date à laquelle la COVID-19 a paralysé les exportations. Le pays a connu un ralentissement significatif de la croissance économique immédiatement après la fermeture liée à la COVID-19, mais s'est depuis quelque peu rétablie. Cependant, Madagascar a un besoin urgent d'aide pour aider ces secteurs à planifier leur reprise à long terme après la crise de la COVID-19.

Madagascar doit également maintenir une trajectoire positive sur les règles d'éligibilité à l'AGOA afin de préserver son éligibilité aux privilèges de l'AGOA chaque année. Chaque pays fait l'objet d'un examen annuel et, dans certains cas, se place sur des listes de surveillance avant de perdre leur éligibilité. L'exclusion récente de l'Ethiopie de la liste des pays éligibles à l'AGOA souligne la nécessité pour chaque pays d'établir, ou de montrer qu'il fait des progrès continus vers l'établissement des éléments suivants: les économies de marché; l'État de droit et le pluralisme politique; l'élimination des obstacles au commerce et l'investissement des États-Unis; la protection de la propriété intellectuelle; la lutte contre la corruption; les politiques visant à réduire la pauvreté, à accroître la disponibilité des soins de santé et des opportunités d'éducation; la protection des droits de l'homme et des droits des travailleurs; et l'élimination de certaines pratiques de travail des enfants.

Contexte actuel : une nouvelle stratégie AGOA

Pour préparer le retour de Madagascar à l'éligibilité à l'AGOA, le gouvernement a commandé en 2013 l'élaboration d'une stratégie nationale AGOA. Dans le but de soutenir la capacité des entreprises malgaches à vendre avec succès sur le marché américain, en tirant partie de toutes les opportunités offertes par l'AGOA, la stratégie a exploré les avantages concurrentiels du pays vis-à-vis du marché américain dans des secteurs et des catégories de produits spécifiques.

La stratégie actuelle de l'AGOA pour Madagascar, qui date de 8 ans, doit être renouvelée pour refléter les nouvelles dynamiques, y compris les impacts de la COVID-19, un paysage concurrentiel mondial modifié et, peut-être plus important encore, pour se préparer à un environnement commercial post-AGOA.

Évaluer l'impact de la COVID-19

La stratégie de l'AGOA doit d'abord tenir compte des nouvelles réalités de la pandémie de COVID-19 sur l'économie du pays, ainsi que des ramifications de l'évolution du paysage mondial sur les secteurs prioritaires clés de l'AGOA, notamment les textiles et l'habillement. Les entreprises doivent être en mesure de faire face au choc de la COVID-19 et aux défis qui en découlent pour les industries malgaches, de rester viables à court terme et de maintenir leur compétitivité afin d'assurer un commerce durable avec les États-Unis dans le cadre de l'AGOA et au-delà.

Il ne peut y avoir de discussion sur la voie à suivre dans le cadre de l'AGOA sans tenir compte des défis considérables imposés par la crise actuelle de la COVID-19, qui a frappé de plein fouet particulièrement le secteur de l'habillement à l'échelle mondiale**.** En effet, une dynamique en évolution rapide s'est produite dans le secteur mondial de l'habillement en raison de la pandémie. Face à l'impact économique massif des économies partiellement fermées dans de nombreuses régions du monde - le plus prononcé aux États-Unis - de nombreuses grandes marques et détaillants de premier plan, y compris ceux qui s'approvisionnent en grande partie à Madagascar, ont annulé ou retardé leurs commandes.

Lorsque les usines chinoises ont commencé à fermer au début de 2020, il y a eu un effet d'entraînement inévitable parmi les principaux pays fournisseurs de vêtements. Il est à noter que Madagascar dépend fortement des importations de matières premières en provenance de la Chine. Un leader de l'industrie estime que les fabricants de vêtements de Madagascar importent 90% de leurs intrants de la Chine. Parallèlement, alors que la demande aux États-Unis s'effondrait et que les magasins de détail fermaient en raison d'une propagation rapide du coronavirus, de nombreuses usines dans les pays producteurs de vêtements, y compris Madagascar, ont annoncé des fermetures temporaires d'usines.

Début 2020, les baisses des exportations mondiales de vêtements ont été marquées. Selon le Bureau des Textiles et de l'Habillement (Office of Textiles and Apparel) du département américain du Commerce, le total des importations américaines de vêtements en provenance du monde a diminué de 60% en mai 2020 par rapport au même mois de l'année précédente.

Pour l'ensemble de l'année 2020, les exportations de vêtements de Madagascar vers les États-Unis ont chuté de 18%.

Pays	Jan-Déc 2019		Jan-Déc 2020		% de croissance	
	MPME	En millions de dollars	MPME	En millions de dollars	MPME	En millions de dollars
Éthiopie	81.979	210,847	87.454	223,063	6.68%	5.79%
Ghana	6.386	17,327	3.370	9,631	47.23%	44.42%
Kenya	114.67	453,725	102.843	385,008	-10.31%	-15.15%
Lesotho	65.377	303,416	54.843	257,517	-16.11%	-15.13%
Madagascar	64.256	243,316	53.987	199,773	-15.98%	-17.90%
Maurice	17.989	139,882	11.251	88,283	-37.46%	-36.89%
Afrique du Sud	1.148	8,574	0.993	7,674	-13.50%	-10.50%
Tanzanie	19.191	52,236	14.418	39,519	-24.87%	-24.35%
Sous-total sur 8 pays a visa	370.996	1 429,323	329.159	1 210,468	-11.28%	-15.31%
Reste de l' Afrique	1.878	5,607	1.605	5,876	-14.54%	4.80%
Total	372.874	1 434,930	330.764	1 216,344	-11.29%	-15.23%

Source : Coalition africaine pour le commerce (ACT), 1er mars 2021

Aussi spectaculaires que soient ces baisses, il convient de noter que les pertes se sont stabilisées au T4 2020 et qu'au premier trimestre de 2022, les exportations de vêtements ont dépassé de plus de 50% les niveaux d'avant la pandémie du T1 2020. Pourtant, le rebond a été inégal, certaines entreprises ont su mieux gérer les incertitudes que d'autres.

La question reste ouverte de savoir quand le secteur mondial commencera à se normaliser et combien de temps il faudra pour que l'industrie revienne aux niveaux d'avant la pandémie. Le choc de la COVID-19 est sans précédent. Selon l'American Apparel and Footwear Association (AAFA), les ventes au détail aux États-Unis au plus fort de la pandémie en 2020 ont sensiblement diminué - près de 84% en avril, 62% en mai et 25% en juin.

Pour de nombreux pays, la production d'équipements de protection individuelle (EPI), en particulier de masques et de blouses médicales, a permis d'amortir le choc de la COVID-19. De nombreuses entreprises américaines de textile et d'habillement se sont tournées vers les EPI, créant ainsi de nouvelles opportunités de produits.

Au début de la pandémie, des couvre-feux étaient mis en place à Madagascar, mais il n'y avait pas de fermeture d'usines. Certaines usines interrogées ont cependant fermé pendant 1 à 2 semaines pour faire face à la situation et s'organiser. D'autres sont restées fermées plus longtemps. Une entreprise a reçu un permis du gouvernement pour fournir des masques localement et a rouvert après une semaine.

Le pays a effectivement été confiné pendant plus d'un an à partir du deuxième trimestre 2020, sans transport public. Certaines usines étaient en mesure de fournir un transport privé, mais cela avait une portée limitée. En conséquence, les usines ont été confrontées à un taux d'absentéisme élevé. Certains fabricants d'applications se sont plaints de la portée limitée de l'aide gouvernementale pour les aider à survivre à la pandémie, au-delà de l'offre d'abattements fiscaux temporaires et de l'accès aux prêteurs.
Au début de la pandémie, les entreprises ont signalé qu'il était difficile d'obtenir de nouvelles commandes des acheteurs, tandis que dans de nombreux cas, les commandes existantes risquaient d'être annulées (en particulier sur une période de 2 mois au début de 2020). Dans certains cas, les fournisseurs ont dû négocier des conditions de paiement et rééchelonner les expéditions, notamment avec les douanes américaines. Plusieurs entreprises se sont plaintes de retards de paiement excessifs (voire aucun paiement jusqu'à la fin de 2020) de la part de certains acheteurs américains, ce qui a causé des problèmes pour respecter les règles de rapatriement des devises de Madagascar.

Alors que l'approvisionnement en garnitures et autres intrants constituait un défi en 2020 – environ la moitié des importations malgaches dans le secteur du textile et de l'habillement proviennent de la Chine – la normalisation en Chine a fait en sorte que ce soit un phénomène à court terme.

Madagascar : Pays Source d'importations dans le secteur du textile et de l'habillement

	2019	2020	2021
Chine	50.4%	47.3%	47.9%
Maurice	12.5%	15.9%	16.1%
UE	10.3%	8.7%	9.2%
Inde	5.8%	5.9%	5.7%
France	3.1%	4.1%	3.2%
Italie	2.5%	3.2%	2.0%
Taiwan	2.6%	2.1%	1.9%
Pakistan	2.8%	2.1%	3.4%
Belgique	1.2%	1.6%	1.4%
Corée du Sud	0.7%	1.3%	1.8%
Autres	8.2%	7.8%	8.4%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Source: Douanes malgaches

Néanmoins, les difficultés logistiques sont devenues un problème majeur, les petits volumes passant nécessairement par voie aérienne plutôt que maritime, une option plus coûteuse qui a également été remise en question par la réduction du nombre de vols au plus fort de la pandémie.

Les importations de fils et de tissus ont considérablement diminué au cours du premier semestre de 2020 en raison des perturbations de la chaîne d'approvisionnement mondiale. Les importations de tissus essentiels aux opérations de coupe, de couture et de finition (CMT) à Madagascar ont diminué de plus de la moitié.

Importations de fils et de tissus de Madagascar (chiffres en milliers de dollars)

FILS	2017	2018	2019	2020 (janvier – juin)
Exportations totales	35	27	50	22
Importations totales	22,755	21,392	16,276	6,397

TISSUS	**2017**	**2018**	**2019**	**2020 (janvier – juin)**
Exportations totales	1,154	986	820	227
Importations totales	77,738	89,783	87,830	40,851

Source: Douanes malgaches

L'environnement opérationnel qui était déjà difficile avant la pandémie est devenu encore plus compliqué. Malgré cela, les usines s'adaptent : ajustent leurs opérations, imposent le port du masque et renforcent les mesures de distanciation sociale.. Cependant, le plus grand bouleversement réside dans l'impact du marché mondial, aggravé par l'incertitude quant à savoir si et quand la demande et les affaires reviendront à la normale.

Quelles entreprises se sont ouvertes à la production d'EPI, mais les tissus non-tissés requis pour les EPI doivent être importés de Chine – ce qui représente plusieurs défis logistiques. Pour beaucoup d'entre elles, la nécessité d'importer ce tissu revient à investir sur le marché des EPI alors que le rapport risque/rendement à Madagascar reste trop élevé. Les entreprises se posent donc la question suivante : quelle est la solidité de la demande des produits EPI ?

La demande estimée de masques jetables rien qu'aux États-Unis est évaluée à plus de 1 milliard de dollars par an (3 millions de masques / jour à 1 dollar / masque). Le marché mondial des EPI était évalué à plus de 30 milliards de dollars en 2018 et devrait doubler – pour atteindre plus de 65 milliards de dollars – en 2024.[1] Rien qu'aux États-Unis, le marché des masques faciaux devrait atteindre plus de 556 millions de dollars d'ici 2024. [2]

---

[1] *Marché mondial des équipements de protection individuelle (de 2019 á 2024) – Fusions, acquisitions, accords et collaborations", Globe Newswire, 28 avril 2020, https://finance.yahoo.com/news/worldwide-personal-protective-equipement-market-09585821.html*

[2] *Marché américain des masques faciaux (chirurgicaux, de proctection/N95, antipoussière): persectives et prévisions avec l"impact potentiel de COVID-19 (2020-2024), Koncept Analytics, avril 2020*

Outre les masques, les entreprises devront adapter leurs machines pour entrer dans la production d'EPI. Les entreprises qui fabriquent des produits tissés peuvent passer à des EPI lavables (combinaisons, blouses, blouses de travail). D'autres usines ne pourront fabriquer des masques que si elles réalisent des investissements substantiels dans les machines. La question à laquelle ces entreprises sont confrontées est la suivante : la demande d'EPI justifie-t-elle ces investissements ? La question reste ouverte de savoir combien de temps cette augmentation de la demande d'EPI est susceptible de durer. Alors la question devient : S'il s'agit d'un projet à court terme, la demande sera-t-elle toujours là au moment où ces entreprises adapteront leurs gammes d'équipements et de produits ? Et les entreprises malgaches peuvent-elles concurrencer directement les fournisseurs asiatiques d'EPI ?

L'autre stratégie, employée par plusieurs entreprises interrogées dans le cadre de cette étude, consiste à rationaliser les opérations et à surmonter la crise avec les acheteurs actuels, jusqu'à ce que les conditions se normalisent.

Les entreprises malgaches surveillent les perspectives à long terme des EPI, mais elles doivent en même temps prendre en considération les perspectives de croissance par rapport aux autres produits traditionnels. Le passage aux EPI n'est pas un exercice simple, il faut une planification stratégique, de nouveaux investissements, l'affectation de la capacité existante de l'usine et des relations commerciales durables et sûres avec les acheteurs pour assurer la rentabilité. Donc, cela implique en fin de compte un choix basé sur l'opportunité et le coût au niveau de l'usine.

Les nouveaux défis posés par la pandémie de COVID-19 aux entreprises opérant dans le secteur comprennent des perturbations importantes dans la chaîne d'approvisionnement mondiale. Le ralentissement de la demande d'habillement sur les marchés d'exportation, en particulier aux États-Unis, a forcé les entreprises à rationaliser leur production. Les usines n'ont pas non plus d'expérience dans l'approvisionnement en matières premières et en équipements nécessaires pour les EPI, et il y a un manque d'information sur la demande pour les EPI, de sorte que les fabricants ne sont pas en mesure d'évaluer les ressources et les capacités appropriées nécessaires à la production. Enfin, le ralentissement économique mondial a entraîné une crise de liquidité qui a entravé la capacité des usines à se « ré-outiller » pour la production d'EPI.

Au-delà des EPI et plus largement, les effets négatifs d'un environnement de vente au détail déprimé et d'une demande réduite des consommateurs dans le secteur à l'échelle mondiale ne peuvent être surestimés. Un rapport de McKinsey & Company[3] a révélé que les deux tiers des dirigeants d'approvisionnement s'attendaient à une réduction d'au moins 20% au deuxième trimestre de 2020, tandis que près d'un quart s'attendaient à ce que leurs volumes d'approvisionnement soient réduits de près de la moitié. Il est important de noter qu'il s'agissait d'une enquête menée auprès des entreprises en temps réel au plus fort de la pandémie, reflétant une projection de l'approvisionnement futur. Les chiffres de fin d'année 2020 suggèrent que ces perspectives étaient peut-être trop pessimistes, car les importations de vêtements américaines dans le monde entier ont commencé à se normaliser en 2021.

L'étude a également révélé que 11% des acheteurs aux États-Unis ont annulé plus de la moitié de leurs commandes. D'un autre côté, ils ont déclaré que leurs fournisseurs avaient des difficultés à honorer leurs commandes : plus de la moitié ont déclaré que leurs fournisseurs n'étaient en mesure de livrer que des commandes de manière centralisée, tandis que 7% n'étaient pas en mesure de fournir du tout. La situation a entraîné des retards, ce qui a amené une écrasante majorité (90%) des acheteurs à accepter des retards d'expédition sur certaines de leurs commandes.

---

[3] *« Time for Change : comment utiliser la crise pour rendre le mode d'approvisionnement plus agile et durable », McKinsey & Company, mai 2020*

Si la crise actuelle focalise nécessairement les entreprises sur la reprise dans l'immédiat, elle oblige également les détaillants et les marques à repenser leurs modèles et stratégies d'affaires. Avec les perturbations de la chaîne d'approvisionnement et l'augmentation des délais, en particulier en provenance de Chine, une étude menée par McKinsey a révélé que les responsables de l'approvisionnement se tournent de plus en plus vers des sources plus proches de leur domicile pour répondre à leurs besoins en matière d'approvisionnement. En effet, près de la moitié des responsables du sourcing s'attendaient à ce que cette tendance à la *nearshoring* s'accentue au cours de la prochaine année. Le nearshoring permet une mise sur le marché rapide, une flexibilité et des commandes plus petites qui sont effectivement axées sur la demande. Cela exige que les pays soient plus agiles et aient des chaînes de valeur plus intégrées.

Un article récent de *Sourcing Journal*[4] soutient que la crise actuelle offre au secteur une occasion de changer pour le mieux. « La mode, comme le masque jetable à 1 $, dépend des pays dotés d'usines à faible coût et à faible technologie. L'objectif du système est l'efficacité, construite sur la main-d'œuvre et les matériaux les moins coûteux pour absorber l'incertitude extrême dans le calendrier, les prix, l'inventaire des remises et des volumes cycliques. » L'argument est que la crise de la COVID-19 a amplifié ce modèle dépassé, et peut-être qu'à mesure que nous en sortirons, un nouveau paradigme pour le secteur le sera aussi. En effet, le faible coût est remplacé par la flexibilité, l'adaptabilité et la rapidité de mise sur le marché en tant que principaux moteurs de l'évolution de l'industrie. « L'industrie a le vent en poupe en amont, c'est-à-dire que la valeur inexploitée se trouve dans le "premier kilomètre", au plus près des usines, des matériaux et des travailleurs. C'est là que les leviers de vitesse et de flexibilité se déploient pour réduire considérablement les risques et l'incertitude. »

Voici les tendances possibles à long terme que l'on peut prévoir **:**

- Les acheteurs apprécieront de plus en plus d'avoir des tissus et des vêtements dans le même pays. Par conséquent, les entreprises intégrées verticalement s'en tireront le mieux ;

- Il y aura une tendance à la simplification de la logistique. L'éloignement de la Chine se poursuivra alors que les acheteurs cherchent à réduire leur dépendance à l'égard des fournisseurs chinois ;

- Les ventes en ligne augmenteront. À mesure que les mentalités et les habitudes d'achat des consommateurs changent, le passage au magasinage sur Internet s'intensifiera ;

- La production s'adaptera pour répondre aux nouvelles réalités (masques et distanciation sociale des travailleurs), et il y aura de nouvelles façons de travailler, y compris moins de déplacements et plus de processus en ligne.

Il semble y avoir une bonne reconnaissance de ces tendances de la part des entreprises à Madagascar. La question est la suivante : Madagascar peut-il s'adapter adéquatement à ces nouvelles conditions et être compétitif dans ce nouvel environnement ? Il convient de noter que plusieurs fabricants malgaches interrogés dans le cadre de cette étude ont investi dans des équipements modernes, même pendant le confinement, pour augmenter leur capacité et se préparer à un paysage concurrentiel post-COVID.

---

[4] *« La mode peut-elle enfin rompre avec sa dépendance à bas coût et redémarrer pour un avenir agile ? », Sourcing Journal, 22 avril 2020*

Stratégie AGOA

Aperçu du pays

Madagascar est une grande nation insulaire de l'Océan Indien. Malgré ses ressources naturelles considérables, c'est l'un des pays les plus pauvres au monde. Il compte environ 27 millions d'habitants, dont plus des deux tiers ont moins de 2 à 5 ans.

Des élections réussies à la fin de 2013 ont conduit à la formation du premier gouvernement démocratique de Madagascar, depuis un coup d'État en 2009. Par la suite, les États-Unis ont pris des mesures pour normaliser leurs relations avec Madagascar, en levant toutes les restrictions liées au coup d'État sur l'assistance directe au gouvernement malgache.

L'éligibilité de Madagascar à l'AGOA, supprimée en 2010, a également été rétablie. Cette décision a reconnu le retour de la nation à un régime démocratique et son engagement à promouvoir la transparence, à lutter contre la corruption et à reconstruire l'économie malgache.

Le président Andry Rajoelina a été élu en novembre 2018 et a pris ses fonctions en janvier 2019, marquant notamment la première passation démocratique consécutive du pouvoir politique dans l'histoire du pays.

Economie

Après avoir abandonné les politiques économiques socialistes au milieu des années 1990, Madagascar a suivi une politique de privatisation et de libéralisation menée par la Banque mondiale et le FMI. Cette stratégie a placé le pays sur une trajectoire de croissance lente et modérée à partir d'un niveau de développement extrêmement bas.
L'agriculture, y compris la pêche et la sylviculture, est un pilier de l'économie, représentant plus d'un quart du PIB et employant 80 % de la population[5]. Dans l'ensemble, la croissance économique de Madagascar depuis l'indépendance en 1960 n'a pas été en mesure de suivre le rythme de la croissance démographique. En conséquence, le PIB réel par habitant a progressivement diminué depuis l'indépendance. La Banque mondiale estime que le Malgache moyen est 41 % plus pauvre qu'en 1961.

Le retour à la stabilité politique a joué un rôle déterminant dans la relance économique de Madagascar au cours des dernières années. En effet, avant la pandémie de COVID-19, Madagascar était sur une trajectoire de croissance ascendante. Après une période prolongée d'instabilité politique et de stagnation économique, la croissance s'est accélérée pour atteindre environ 4,4% en 2019 selon la Banque mondiale, son rythme le plus rapide depuis plus d'une décennie.

Malheureusement, l'impact de la pandémie de COVID-19 a entraîné une récession en 2020, comparable à celle vécue lors de la crise politique de 2009, annulant près d'une décennie de croissance et de réduction de la pauvreté.

La pandémie a perturbé les voyages et le commerce mondial, ce qui a eu de graves répercussions sur des secteurs auparavant très performants à Madagascar. Cela se traduit par une forte contraction des recettes d'exportation, en particulier dans les secteurs de l'habillement, de l'exploitation minière et du tourisme, qui, avant la crise, étaient des secteurs de croissance clés de l'économie.

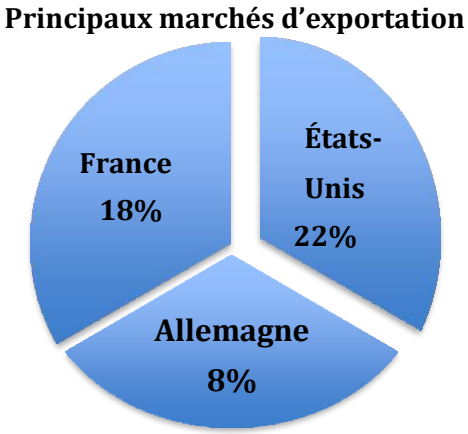
---

[5] *www.agoa.info, Profil Madagascar*

La Banque mondiale estime que le PIB s'est contracté de 4,3 % en 2020 (contre un taux de croissance estimé à 5,2 % juste avant l'épidémie). Selon la Banque mondiale, 1,38 million de personnes ont été poussées dans une pauvreté extrême en raison des pertes d'emplois liées à la COVID-19 dans les secteurs clés de la fabrication et des services, exacerbées par les confinements dans les grandes villes qui ont entraîné une perte de revenus pour les travailleurs informels. L'économie a partiellement rebondi en 2021 et les exportations de plusieurs secteurs sont revenues aux niveaux d'avant la pandémie et au-delà.

En tant que nation insulaire, le commerce international est essentiel à l'économie malgache. En effet, les secteurs orientés vers l'exportation tels que l'exploitation minière et ceux situés dans les zones franches d'exportation – notamment le textile et l'habillement– contribuent de manière considérable à l'économie du pays. Selon la Banque mondiale, les exportations de Madagascar sont passées de 22% du PIB en 2009 à 35% du PIB en 2017. Ces secteurs sont également les principaux moteurs de la création d'emplois – dans le cas du textile et de l'habillement, en particulier dans les zones urbaines.

Avant 2009, les exportations globales de Madagascar étaient en grande partie destinées à l'UE et aux États-Unis. L'accès aux États-Unis ayant été interrompu entre 2010 et 2014 en raison de la perte d'éligibilité à l'AGOA, les entreprises - en particulier dans le secteur du textile et de l'habillement - se sont adaptées en diversifiant leurs bases d'exportation. Alors que les nouvelles destinations d'exportation comprenaient l'Afrique du Sud, l'Inde et le Japon, l'UE et les États-Unis dominent toujours sur les marchés d'exportation de Madagascar.



Source : Atlas of Economic Complexity, Université Harvard

Les exportations de vêtements ont connu un essor important principalement en raison de l'accès en franchise de droits aux États-Unis accordé par l'AGOA. Alors que les exportations ont sensiblement chuté à partir de 2010, un certain nombre d'usines ont pu survivre après avoir obtenu des contrats avec des acheteurs d'ailleurs, notamment d'Europe, Canada et Afrique du Sud. Le rétablissement de l'AGOA en 2014 a entraîné une croissance régulière et impressionnante des exportations de vêtements à la suite de la réouverture progressive des usines. Il en est résulté une nouvelle répartition des parts de marché, définie par une croissance rapide des exportations vers les États-Unis. En 2018, les États-Unis sont devenus le plus grand marché d'exportation de vêtements (ainsi que pour le total des exportations), mais l'UE reste le plus grand marché collectif pour les exportations de vêtements de Madagascar (plus de 50% des exportations totales de vêtements jusqu'en 2020).

La crise politique de 2009 à 2014 a entraîné un manque d'orientation stratégique et d'investissement à Madagascar. Peu de nouvelles politiques et stratégies ont été formulées et publiées dans la foulée. Au cours

des deux dernières années, le gouvernement a encouragé le développement des zones industrielles et l'industrialisation régionale à travers la stratégie « Un District, Une Usine » ainsi que le développement du secteur de l'artisanat dans le cadre de la stratégie globale de développement de Madagascar.

L'un des projets prévus dans le secteur du textile et de l'habillement comprend la création d'une nouvelle zone franche d'exportation, la ZFE d'Antsiranana, située dans la province d'Antsiranana, à la pointe nord-est de l'île. Le gouvernement a acquis 2 000 hectares de terres et, une fois achevés, devrait employer jusqu'à 200 000 personnes. Il faut noter qu'il n'y a pas d'électricité facilement disponible dans cette partie du pays, que les routes sont en mauvais état et, bien qu'il y ait un petit port maritime, il n'est actuellement pas accessible aux navires porte-conteneurs. En tant que telle, la ZFE d'Antsiranana est considérée comme un projet à long terme.

Le gouvernement donne plutôt la priorité au parc industriel textile de Moramanga à l'est, à 257 kilomètres du port de Toamasina (anciennement connu sous le nom de Tamatave). Cette « Cité textile » de Moramanga - à une soixantaine de kilomètres à l'est d'Antananarivo sur la route de Toamasina, le port à conteneurs de Madagascar[6] - est en cours de développement avec le Gouvernement mauricien comme partenaire stratégique[7]. Cela dit, bien que certains travaux préliminaires sur ce projet aient commencé, les investissements majeurs dans les infrastructures d'eau et d'électricité pour approvisionner les locataires du parc industriel sont toujours en attente. Un protocole d'entente a été signé entre les gouvernements de Madagascar et de Maurice en 2019. Ce dernier développera 80 ha (près de 809.371,284 m²) au sein du parc.

Les planificateurs du projet espèrent que les travaux pourront être achevés dans les deux ans suivant la sécurisation des terres et des services d'eau, d'électricité et d'égouts. Le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Consommation (MICC) reste le chef de file du projet (sauf changement de l'administration), le Conseil de Développement Economique de Madagascar (EDBM) en est le responsable technique, et la SONAPAR, la société actionnariale nationale, est l'entité exploitante depuis sa nomination en février 2021. À ce jour, peu de manifestations d'intérêt ont été obtenues pour établir les parties du projet relatives à l'électricité et à l'eau. Le chef de projet préfère l'énergie propre si l'occasion se présente. La partie malgache recherche activement d'autres promoteurs pour construire la parcelle restante dans le parc. Le gouvernement a exprimé sa confiance dans son objectif d'achèvement de 2023, malgré la lenteur de la prise de décision entravant les progrès et le scepticisme croissant du secteur privé.

Le principal port de Madagascar, Toamasina, gère l'ensemble du trafic de conteneurs du pays. Il est relié à la capitale Antananarivo par une route nationale à deux voies de 352 km et par chemin de fer. En moyenne, il faut huit heures de route d'Antananarivo à Toamasina, ce qui constitue un obstacle pour les exportateurs en termes de temps et de coût de l'usine au port – en particulier, des délais plus longs en termes d'exportation et d'importation d'intrants, ce qui se traduit par une efficacité moindre et des coûts plus élevés. Le gouvernement a annoncé la construction d'une autoroute pour réduire les coûts, mais cette promesse n'a pas encore été tenue. Il est impératif de résoudre ce problème étant donné l'importance du port pour les exportations de Madagascar. Le trafic mondial du port est estimé à 1,7 million de tonnes par an, dont 70% sont conteneurisées. Depuis 2005, le terminal à conteneurs est exploité par l'opérateur privé MICTSL (Madagascar International Container Terminal Services Ltd.).

Un projet d'agrandissement du port de Toamasina financé par l'Agence japonaise de coopération

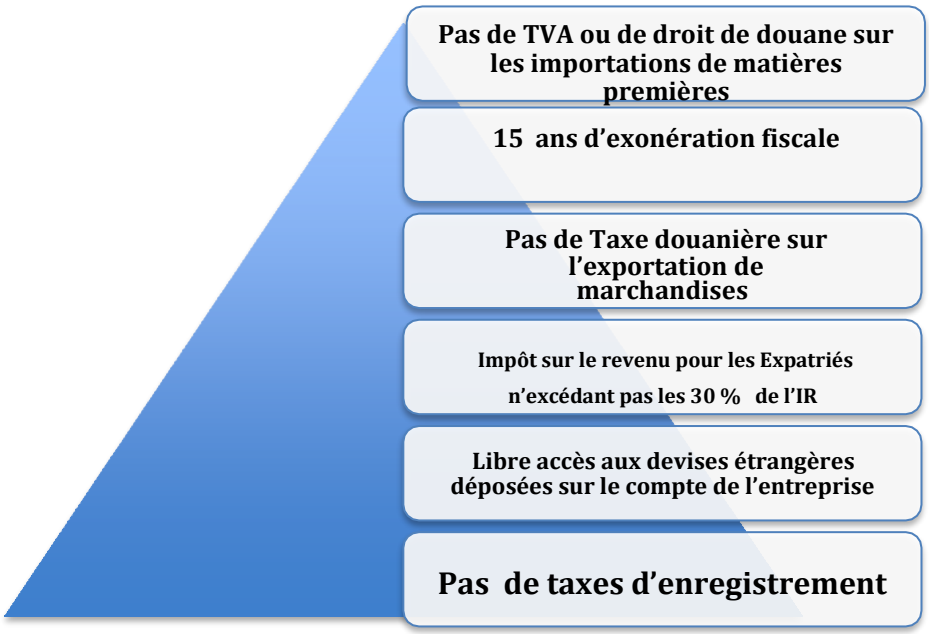
---

[6] Fort-Dauphin (Taolagnaro) et Majunga sont les autres ports à conteneurs

[7] *Maurice est le premier à manifester son intérêt en tant que développeur, mais le gouvernement malgache espère que d'autres promoteurs, privés ou publics, y contribueront.*

internationale (JICA), actuellement en cours, permettra l'accostage de navires plus gros afin que le pays puisse concurrencer plus efficacement Port Louis (Maurice) en tant que principale plate-forme portuaire de l'océan Indien.
Une fois terminé, on estime que l'agrandissement du port réduira les temps de transit d'au moins 48 à 72 heures pour les importations et les exportations. Les échéances prévues (année entre parenthèses) sont les suivantes : aménagement de trois aires de stockage de conteneurs d'une superficie totale de 19 ha (2022) ; extension du brise-lames (2023) ; construction d'un nouveau quai à conteneurs de 470 m de long et 16 m de tirant d'eau (2024) ; Approfondissement de trois quais existants à un tirant d'eau de 14 à 16 m (2026).

Règlement ZFI (Zone Franche). La loi malgache sur les zones franches industrielles d'exportation a été promulguée en 2007 et relève de la compétence de l'EDBM. Les avantages et incitations fiscales suivants sont accordés aux entreprises des zones franches d'exportation :



Le gouvernement permet également aux exploitants de zones franches industrielles d'exportation de vendre jusqu'à 5 % de leur production sur le marché local.

Autres accords commerciaux

COMESA. Madagascar est membre du Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA), une zone régionale de libre-échange comprenant 21 pays. Le COMESA, en tant que bloc régional, maintient un accord bilatéral avec les États-Unis pour développer les relations commerciales et d'investissement.

Accord tripartite sur la zone de libre-échange. En 2017, Madagascar a signé l'Accord tripartite sur la zone de libre-échange (TFFA), qui relie effectivement trois blocs économiques régionaux, la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE), le COMESA et la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC).

Zone de libre-échange continentale africaine. Madagascar est signataire de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECA), une zone de libre-échange à l'échelle du continent qui

entrera en vigueur lorsque les 55 pays africains auront ratifié l'accord. Début 2021, Madagascar ne figurait pas parmi les 36 pays ayant déposé leurs instruments de ratification.
Cependant, les échanges commerciaux dans le cadre de l'accord de la ZLECA ont commencé le 1er janvier 2021.

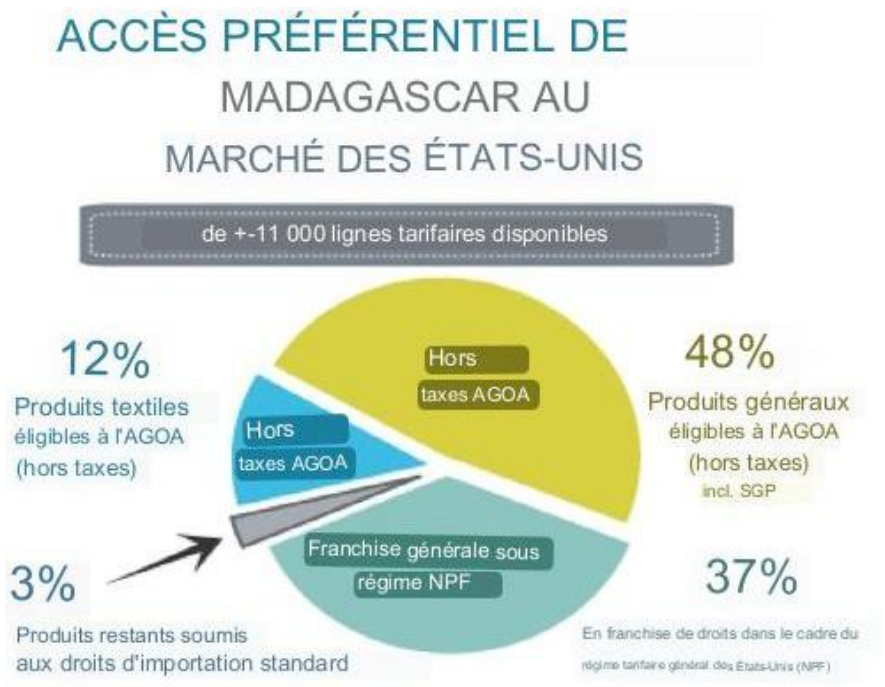
Accord de partenariat économique. Madagascar a conclu un accord de partenariat économique (APE) avec l'UE qui permet l'entrée en franchise de droits de produits en provenance de Madagascar sur le marché de l'UE.

Système généralisé de préférences (SGP)
Le Système généralisé de préférences (SGP), établi par la Loi sur le commerce extérieur de 1974, est le programme de préférences commerciales le plus ancien et le plus complet des États-Unis. En tant que tel, il est antérieur à l'AGOA. Le SGP élimine les droits de douane sur des milliers de produits importés d'un pays bénéficiaire désigné. Le SGP permet l'entrée en franchise de droits aux États-Unis pour environ 5 000 produits. Les pays éligibles au SGP reçoivent le même traitement, par exemple, si les pays A et B sont éligibles au SGP, la vanille du pays A ne bénéficie pas d'un traitement préférentiel par rapport à la vanille du pays B – les deux bénéficient d'avantages en franchise de droits.

L'AGOA ajoute 1 500 produits supplémentaires à la liste SGP existante, notamment des articles textiles et habillements, mais aussi des articles tels que des bagages, des chaussures, des sacs à main, des montres, des composants automobiles, etc. En tant que tel, l'AGOA est souvent appelé SGP+. Tous les pays éligibles à l'AGOA sont également éligibles au SGP. Ainsi, tous les pays éligibles à l'AGOA peuvent exporter 6 500 produits vers les États-Unis en franchise de droits. En effet, pratiquement tous les produits exportables de Madagascar peuvent entrer aux États-Unis en franchise de droits, soit par SGP, soit par l'AGOA.

Lorsque vous recherchez un produit spécifique dans le tarif douanier harmonisé (HTS) des États-Unis, le code « A » dans la colonne tarifaire « Spécifique » identifie les articles admissibles au SGP. « A+ » indique les produits éligibles pour les pays en développement bénéficiaires les moins avancés au titre du SGP. Et « D » indique l'admissibilité à l'AGOA. Parfois, le HTS peut prêter à confusion chez les exportateurs. Il est important de noter qu'un produit indiqué comme "non éligible" à l'AGOA continue d'être exonéré de droits d'importation s'il est indiqué comme "éligible" au titre du Système généralisé de préférences ou SGP (ou bien le droit d'importation est déjà nul en vertu de ladite clause de la nation la plus favorisée, ou clause NPF, prévue dans les accords de l'OMC). En d'autres termes, le produit dans cet exemple peut être répertorié comme "inéligible" à l'AGOA car il bénéficie déjà d'une exonération de droit de douane ; L'essentiel est qu'il entre aux États-Unis en franchise de droits.

En ce qui concerne Madagascar, des produits comme la vanille ainsi que les produits agricoles et miniers entrent aux États- Unis dans le cadre du SGP, tandis que les textiles et les habillements y entrent dans le cadre de l'AGOA.



Source : www.agoa.info

Étant donné que la majorité des exportations AGOA de Madagascar portent sur des habillements, ces produits ne bénéficieraient plus de l'entrée en franchise de droits aux États-Unis si l'AGOA devait expirer.

Acte sur la croissance et les opportunités Africaines (AGOA)

L'African Growth and Opportunity Act est une loi américaine promulguée en 2000. Elle autorise l'exportation en franchise de droits vers les États-Unis d'une large gamme de produits, y compris les textiles et les habillements, en provenance des pays Africains éligibles. Comme mentionné ci-dessus, bien qu'il se soit appuyé sur le programme SPG qui lui est antérieur, l'AGOA s'est aussi ouvert à d'autres catégories de produits (notamment les habillements) qui peuvent alors entrer en franchise de droits aux États-Unis. C'est en ce sens que le SGP et l'AGOA sont complémentaires. Il n'y a pas que la perte de l'AGOA qui serait préjudiciable à Madagascar. Celle du SPG le serait également.

Dates	Lois AGOA	Résumé de la loi
2000	AGOA	A fourni aux pays bénéficiaires d'Afrique subsaharienne l'accès le plus libre au marché Américain. Concerne tous les pays ou régions avec lesquels les États-Unis n'ont pas conclu d'accord de libre-échange. Madagascar était éligible dès 2000
2002	AGOA II	Dispositions supplémentaires sur les textiles
2004	AGOA III	Extension de l'AGOA jusqu'en Septembre 2015 et de la disposition sur les tissus de pays tiers jusqu'en Septembre 2007 ; accent accru sur l'assistance technique américaine dans le domaine de l'agriculture
2006	AGOA IV	Prolongation de la fourniture de tissus de pays tiers jusqu'en 2012 et ajout de dispositions portant sur des approvisionnements abondant

2010		1er janvier, Madagascar est retiré de l'AGOA
2012	AGOA IV (suite)	Prolongation de la fourniture de tissu de pays tiers jusqu'en Septembre 2015
2014		26 juin, Madagascar est réintégré à la liste des pays éligible à l'AGOA
2015		AGOA prolongé pour 10 ans supplémentaires, jusqu'en 2025

Règles d'origine

L'AGOA est un programme de préférences commerciales unilatéral et non réciproque. En tant que telles, les conditions pour bénéficier des avantages en franchise de droits de l'AGOA ne sont pas onéreuses et ses exigences en matière de règles d'origine sont assez libérales. Il présente une exigence de présence de matière locale de 35% pour tous les produits non textiles et habillements entrant aux États-Unis dans le cadre de l'AGOA.

Les textiles et les habillements sont traités différemment dans le cadre de l'AGOA et ont des règles d'origine distinctes. Les règles d'origine pour les exportations d'habillements permettent l'importation de tissus de n'importe où dans le monde - ce que l'on appelle la "disposition relative aux tissus de pays tiers" - qui peuvent ensuite être transformés en habillements et autres produits finis et importés aux États-Unis en franchise de droits dans le cadre de l'AGOA. (Voir l'annexe pour une description plus détaillée des règles d'origine : 1) générales (non textiles et vêtements) et 2) textiles et vêtements.)

Les pays éligibles à l'AGOA doivent également bénéficier d'un statut d'éligibilité spécifique pour les textiles et les habillements afin de pouvoir exporter ces produits en franchise de droits. Un pays y parvient grâce à la mise en place d'un système de visa qui protège efficacement contre le transbordement. Madagascar est l'un des premiers pays à avoir obtenu l'éligibilité pour les textiles et les habillements dans le cadre de l'AGOA.

Madagascar et l'AGOA

Madagascar a été désigné pays bénéficiaire de l'AGOA le 2 octobre 2000. Les avantages de l'AGOA ont ensuite été accordés en 2001 au secteur Malgache du textile et de l'habillement après la création d'un système de visa efficace pour se prémunir contre le transbordement[8]

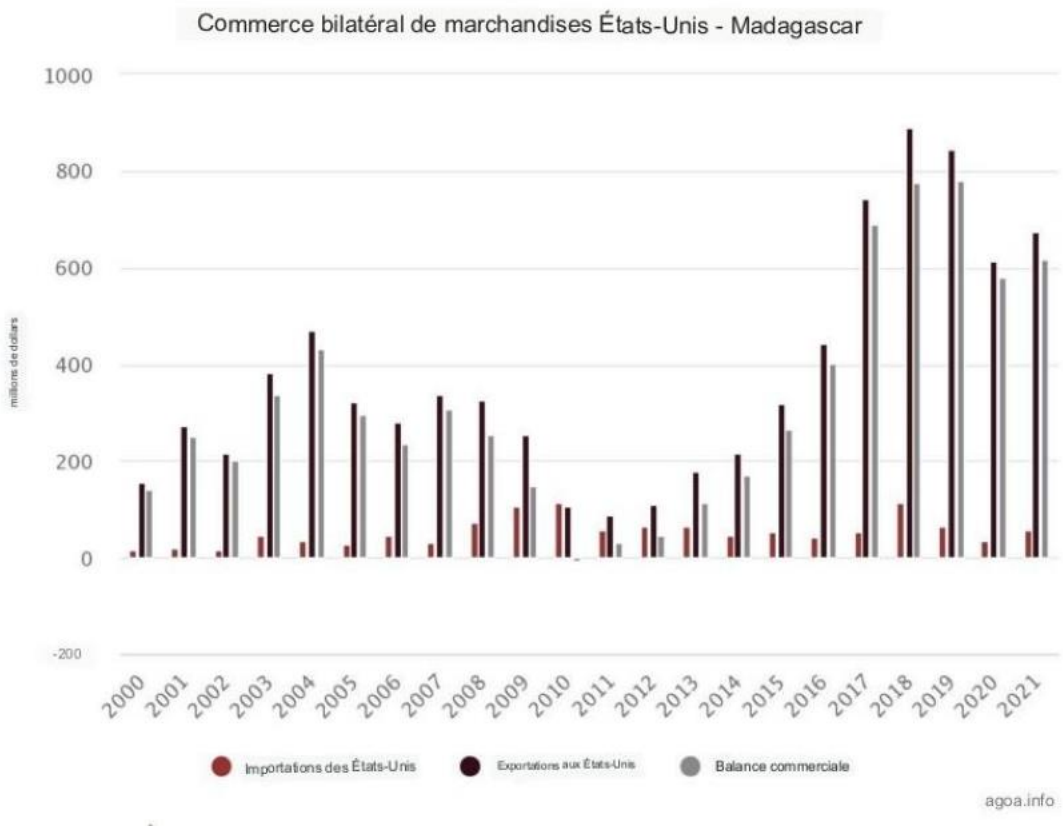
Madagascar a été l'un des premiers bénéficiaires de l'AGOA. Cela a entraîné une croissance impressionnante de ses exportations vers les États-Unis. De 2000 à 2009, Madagascar était l'un des principaux exportateurs de habillements vers les États-Unis, avec le Lesotho, le Kenya et Maurice. La fin de l'Accord multifibres en 2005 - qui a supprimé les quotas sur les textiles et les habillements dans le monde entier - a eu un impact négatif sur les exportations d'habillements de Madagascar vers les États-Unis. Il en était de même pour la plupart des pays exportateurs de vêtements à l'exception de la Chine. Lorsque les quotas ont été supprimés, la Chine - qui n'était plus limitée par un plafond de volume d'exportation - a inondé le marché d'habillements, écrasant les autres pays grâce à sa capacité d'approvisionnement massive. Cet effet a toutefois été atténué par le fait que plusieurs entreprises ont obtenu le statut de fournisseur

[8] *Par exemple, une exportation qui provientt de la Chine (pays n'ayant aucune préférence commerciale avec les USA) et destinée aux USA mais "transbordée" via Madagascar, de manière frauduleuse, déclarée exportation provenant de Madagascar, et bénéficie ainsi de la préférence tarifaire aux USA sous AGOA, serait illégale.*

privilégié auprès de certaines grandes marques et détaillants américains. En conséquence, Madagascar est devenu le deuxième plus grand fournisseur d'habillements sous l'AGOA derrière le Lesotho. En 2007, 99% des exportations totales de Madagascar sous l'AGOA étaient composées d'articles d'habillements.

Performance d'exportation dans le cadre de l'AGOA

Comme indiqué ci-dessous, les exportations de Madagascar vers les États-Unis ont fortement diminué lorsque le pays a été suspendu de l'AGOA en 2010. Ses exportations ont considérablement augmenté depuis sa réintégration en 2014.
Lorsque que Madagascar a de nouveau pu bénéficier des avantages de l'AGOA, ses exportations vers les États-Unis ont doublé entre 2015 et 2016 et augmenté de près de 60 % entre 2016 et 2017. Elles ont encore connu une croissance de 20 % en 2018 avant de baisser légèrement en 2019. L'arrêt et les perturbations des activités commerciales en 2020 ont fait des ravages. Le pays a connu une énorme baisse de 27,4 % pour ses exportations avant un léger rebondissement en 2021.

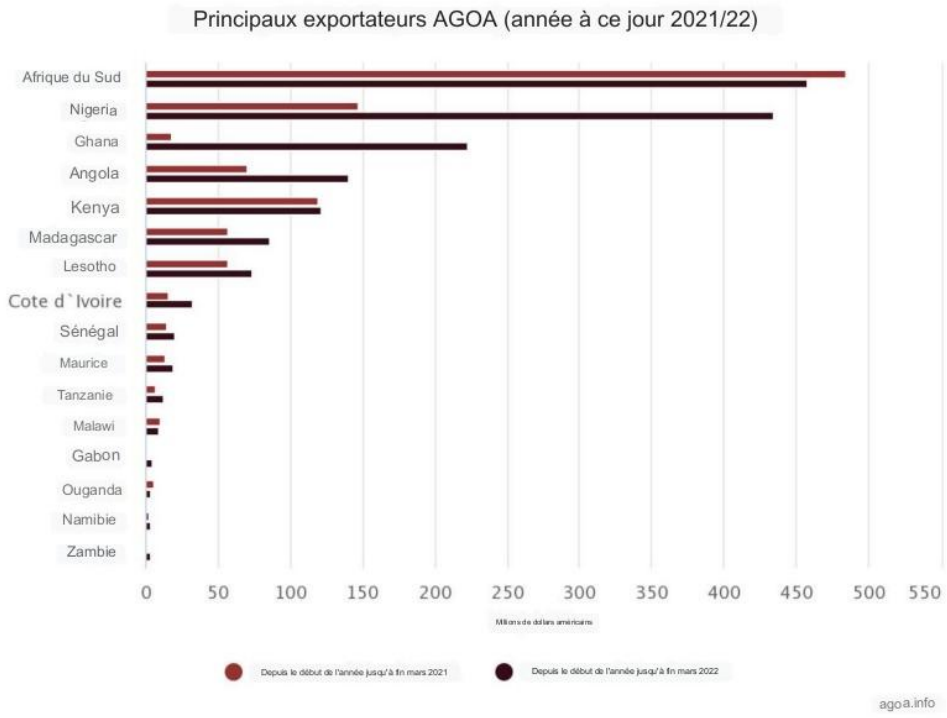


Importations des États-Unis dans le cadre de l'AGOA (hors SPG), par principal marché source, 2016–21

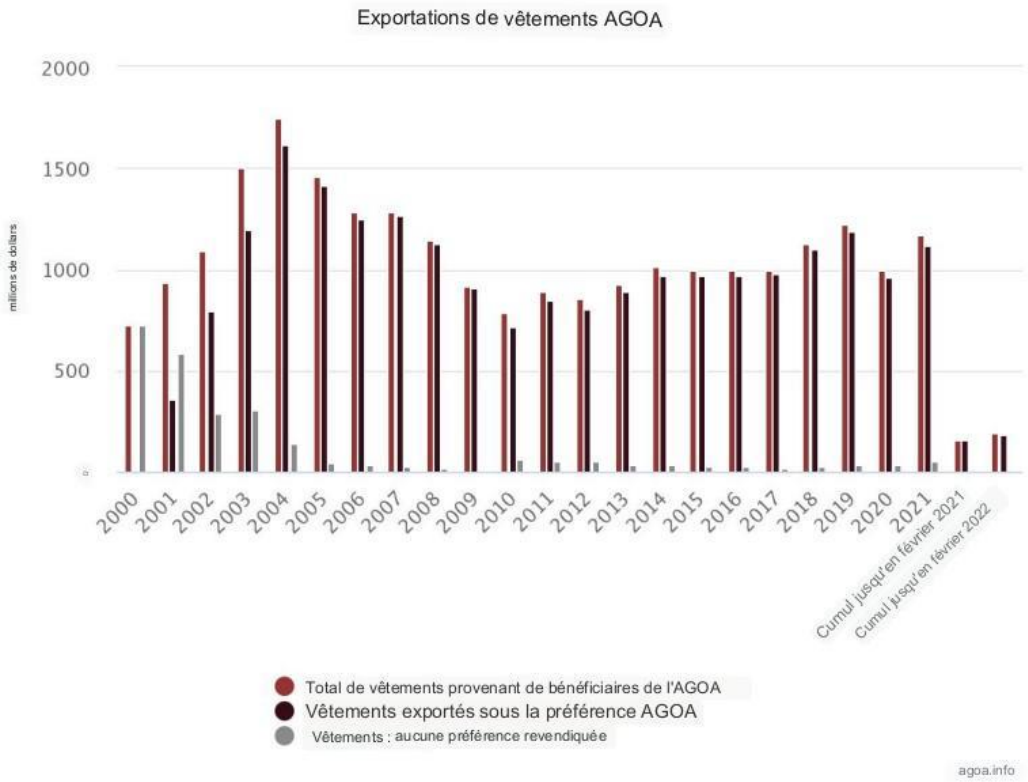
Pays	Millions de Dollars américains								Part en pourcentage annualisée		
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Q1 2021	Q1 2022	2016 - 2018	2018 -2020	Q1 2021 – Q1 2022
Nigeria	3 181	5 808	4 359	3 167	477	1 362	144	432	17%	-67%	201%
Kenya	392	403	466	512	429	511	118	118	9%	-4%	0%
Ghana	30	312	331	417	107	302	8	219	234%	-43%	2618%
Angola	1 998	2 271	1 950	543	144	300	70	140	-1%	-73%	100%
Lesotho	295	290	320	302	253	289	56	74	4%	-11%	31%
Madagascar	94	151	190	234	195	275	56	82	42%	1%	48%
Ethiopie	62	87	154	240	238	271	61	0	58%	24%	-100%
Tous les autres ASS (hors Afrique du Sud)	1 230	1 096	1 549	713	222	584	49	138	12%	-62%	181%
Total	**7 282**	**10 416**	**9 319**	**6 128**	**2 066**	**3 894**	**561**	**1 203**	**13%**	**-53%**	**114%**

Source : USITC DataWeb/USDOC

Jusqu'en fin de 2021, Madagascar figurait parmi les plus grands exportateurs non pétroliers vers les États-Unis dans le cadre de l'AGOA.



En termes d'exportations non pétrolières, bien qu'il existe une certaine diversification parmi les pays éligibles à l'AGOA, les exportations des principaux pays de l'AGOA portent principalement sur les habillements.



Sinon, les deux principaux secteurs d'exportation non-pétroliers dans le cadre de l'AGOA sont la métallurgie primaire et les équipements de transport (véhicules à moteur et pièces détachées). Le reste est essentiellement composé de produits chimiques et de produits connexes, de produits alimentaires, de produits agricoles et de machines.

Mix secteur/produit

Environ la moitié des exportations de Madagascar vers les États-Unis porte sur la vanille, qui relève du SPG. Mais globalement, les exportations de l'AGOA sont dominées par les habillements.

Les trois principales exportations de Madagascar vers les États-Unis sont :

- Café, thé et épices (principalement gousses de vanille)
- Habillements tissés
- Habillements en tricot

Les principales exportations AGOA de Madagascar (AGOA + SPG) par code SH à deux chiffres (en millions USD) sont listées ci-dessous :

Code des produits	Catégorie du produit	Importations des États-Unis d'Amérique en provenance de Madagascar			
		Valeur en 2018	Valeur en 2019	Valeur en 2020	Valeur en 2021
TOTAL	Tous les produits	891	848	611	677
09	Café, thé, maté et épices	522	419	289	256
62	Habillements et accessoires vestimentaires, autres que les articles en bonneterie	126	155	119	160
61	Articles vestimentaires et accessoires vestimentaires en bonneterie	73	90	82	124
26	Minerais, scories et cendres	33	52	52	66
71	Perles fines ou de culture, pierres précieuses ou semi-précieuses, métaux précieux, plaqués, etc.	19	34	23	27
81	Autres métaux communs ; cermets ; les articles dérivés	65	57	14	7
25	Sel ; soufre; terres et pierres; plâtres, chaux et ciment	4	4	4	6
33	Huiles essentielles et résinoïdes ; produits de parfumerie, cosmétiques ou de toilette	6	6	9	5
18	Cacao et préparations à base de cacao	2	3	3	3
42	Articles en cuir ; sellerie et harnachement ; articles de voyage, sacs à main et contenants similaires ; articles . . .	0	1	3	3
07	Légumes comestibles ainsi que certaines racines et tubercules	1	3	3	3
29	Produits chimiques organiques	0	2	1	1

Source : ITC TradeMap

Analyse des secteurs prioritaires

Une approche du marché américain nécessite une identification des secteurs prioritaires à développer et à soutenir. Madagascar devrait se concentrer sur les secteurs où il a déjà réussi à exporter vers les États-Unis dans le cadre de l'AGOA, les secteurs où il a des avantages compétitifs identifiables et où il existe de nouvelles opportunités qui peuvent être exploitées.

Sur la base de cette analyse, 4 secteurs ont été identifiés comme secteurs prioritaires pour Madagascar dans le cadre de l'AGOA :

- Textiles et habillements
- Spécialités alimentaires/épices
- Décoration d'intérieur et accessoires de mode
- Huiles essentielles

TEXTILE ET HABILLEMENT

Le secteur du textile et de l'habillement emploie environ 200 000 salariés formels, dont plus de 60 % sont des femmes. En moyenne, chaque entreprise de la zone franche du secteur textile-habillement possède un effectif salarial de 800 à 1 200 personnes contre 100 dans le secteur agroalimentaire. Selon le Département d'État américain, 46% des 225 entreprises qui bénéficient actuellement du programme incitatif de la zone viennent du secteur textile.

Madagascar fait partie des 5 premiers exportateurs d'habillements sous l'AGOA. Entre 2020 et le premier trimestre de 2021, le pays était le quatrième exportateur d'habillements en provenance d'Afrique Subsaharienne vers les États-Unis, après le Kenya, l'Éthiopie et le Lesotho.

Principaux exportateurs d'habillements AGOA (en milliers de dollars)

Pays	Exportations AGOA, incluant SPG 2020	Exportations AGOA, incluant SPG 2021
Kenya	385 274	448 999
Lesotho	257 728	293 768
Madagascar	200 760	283 477
Éthiopie	222 480	259 791

Source: U.S. ITC / U.S. Department of Commerce

Madagascar exporte un pourcentage plus élevé de vêtements tissés que de vêtements tricotés et a augmenté ses exportations dans ces catégories de produits en pourcentage sur la période de cinq ans, de 2015 à 2021.

SH Code	Produits	Valeur exportée en 2015	Valeur exportée en 2021	Croissance annuelle des exportations entre 2015-2021, % annuel
62	Articles et accessoires Vestimentaires, autres que ceux en bonneterie	25 977 $	159 633 $	35%
61	Articles et accessoires vestimentaires en bonneterie	25 120 $	123 731 $	33%

Source : ITC TradeMap

Les principales catégories d'exportations d'habillements de Madagascar dans le cadre de l'AGOA sont :

- Vêtements homme (jeans, pantalons, vestes et chemises)
- Vêtements femme (robes, jupes, pantalons)
- Maille femme (maillots, t-shirts et pulls)

Exportations d'habillement de Madagascar vers les États-Unis

SH 62 : Habillements et accessoires vestimentaires, autres que ceux en bonneterie (en milliers de dollars)

Code produit	Catégorie du produit	Importations des États-Unis d'Amérique en provenance de Madagascar			
		Valeur en 2018	Valeur en 2019	Valeur en 2020	Valeur en 2021
6203	Costumes, ensembles, vestes, blazers, pantalons, salopettes à bretelles, culottes pour hommes ou garçons . . .	31 532	44 947	46 512	73 089
6204	Costumes, ensembles, vestes, blazers, robes, jupes, jupes culottes, pantalons, . . .	43 516	42 948	33 190	38 155
6205	Chemises pour hommes ou garçons (à l'exclusion des chemises de nuit, des débardeurs et autres gilets en maille ou au crochet)	32 065	43 936	25 592	31 841
6211	Survêtements, combinaisons de ski, maillots de bain et autres vêtements (à l'exclusion des vêtements en bonneterie)	6 663	8 115	6 445	8 527
6206	Chemisiers, chemises et chemisiers pour femmes ou fillettes (à l'exclusion des tricots ou des gilets)	8 608	10 784	4 012	4 477
6209	Habillements et accessoires du vêtement pour bébés en matières textiles (à l'exclusion des articles en bonneterie . . .	1 180	1 307	1 304	1 286
6212	Soutien-gorge, gaines, corsets, bretelles, jarretelles, jarretières et articles similaires et leurs parties, . . .	1 409	1 196	1 071	1 618

Source : ITC TradeMap

SH 61 : Habillements et accessoires vestimentaires, tricotés ou crochetés (en milliers de dollars)

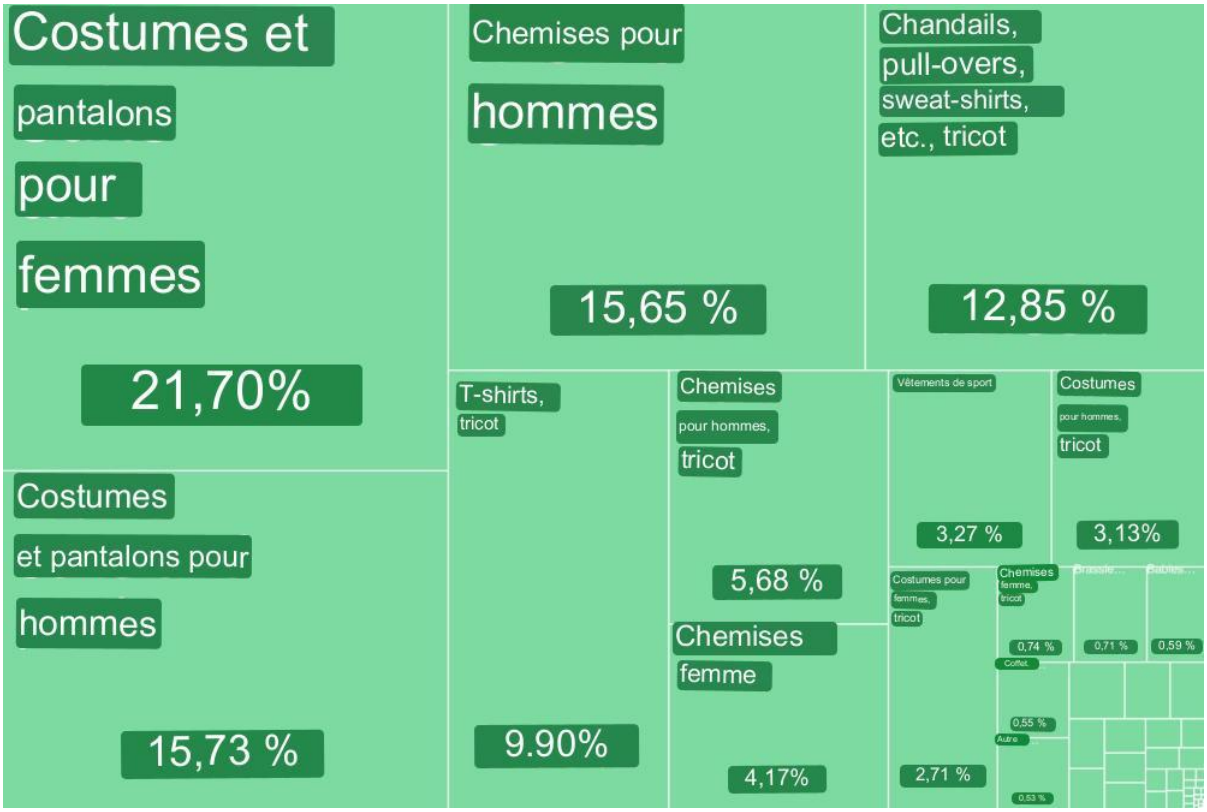
Code Produit	Catégorie du produit	Importations des États-Unis d'Amérique en provenance de Madagascar			
		Valeur en 2018	Valeur en 2019	Valeur en 2020	Valeur en 2021
6110	Jerseys, pull-overs, cardigans, gilets et articles similaires, en bonneterie (à l'exclusion de . . .	26 609	27 716	26 444	36 397
6105	Chemises pour hommes ou garçonnets, en bonneterie (à l'exclusion des chemises de nuit, tee-shirts, débardeurs et . . .	11 153	24 636	18 082	22 433
6109	T-shirts, débardeurs et autres gilets, en bonneterie	20 299	17 172	16 514	37 122
6104	Costumes, ensembles, vestes, blazers, robes, jupes, jupes-culottes, pantalons, . . .	4 481	7 316	8 408	12 791
6103	Costumes, ensembles, vestes, blazers, pantalons, salopettes à bretelles, culottes pour hommes ou garçons . . .	5 768	5 011	4 937	6 326
6107	Caleçons, slips, chemises de nuit, pyjamas, peignoirs, robes de chambre et similaires pour hommes ou garçons . . .	311	2 982	2 979	3 856
6106	Chemisiers, chemises et blouses chemises, en bonneterie, pour femmes ou fillettes (à l'exclusion des T-shirts . . .	1 530	2 592	2 792	3 056

Source : ITC TradeMap

En termes de répartition spécifique de produits, la plus importante catégorie d'exportations d'habillement de Madagascar comprend :

- Costumes et pantalons pour femmes
- Costumes et pantalons pour hommes
- Chemises pour hommes
- Chandails, pulls et sweat-shirts.

Habillements : exportations de Madagascar vers les États-Unis (2019)



Source: Atlas of Economic Complexity, Université d'Harvard

S'étant constitué un solide positionnement dans ces gammes de produits, Madagascar devrait continuer à exploiter les opportunités dans ces domaines. Cela est d'autant plus vrai après que les usines aient réussi à récupérer leurs comptes perdus durant la crise politique et la perte subséquente de l'éligibilité à l'AGOA.

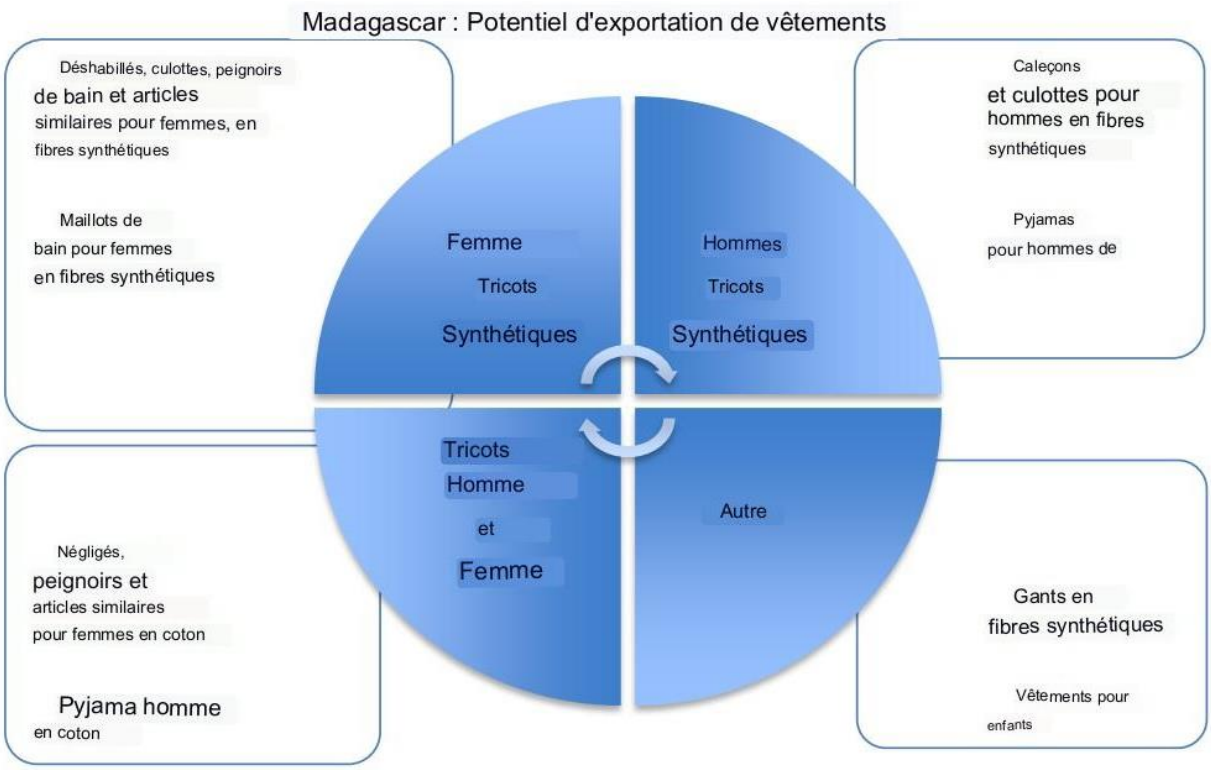
Comme constaté, le marché mondial de l'habillement est en pleine mutation. Cette dernière a été provoquée par la pandémie de COVID-19. Un marché de consommation diminué a placé les usines de Madagascar, en particulier celles qui dépendent du marché américain, face à des défis sans précédent. **Compte tenu des pressions causées par la pandémie sur l'industrie et sur l'évolution de la dynamique mondiale du secteur, de nombreuses usines adoptent une approche prudente : elles gèrent les comptes courants avec les acheteurs américains et maintiennent la confiance et les relations commerciales avec les principaux acheteurs jusqu'à ce que la demande s'améliore.**

À plus long terme, au-delà d'une reprise après la pandémie de COVID-19, Madagascar devrait se tourner vers d'autres domaines de produits de niche pour s'offrir une éventuelle croissance. Comme nous l'avons vu, certaines entreprises explorent le marché des EPI afin de s'assurer un développement à plus long terme. Mais comme indiqué plus tôt dans ce rapport, cela nécessite un investissement dans de nouvelles machines et un approvisionnement différent en termes d'intrants. Madagascar peut également

chercher à se positionner comme nouvelle destination d'approvisionnement pour les acheteurs Américains, importateurs historiques d'infrastructures de productions en Asie du Sud et de l'Est. Les usines locales pourraient également rechercher des liens directs avec des acheteurs américains, en contournant les intermédiaires Mauriciens.

Une analyse de la *carte du potentiel d'exportation* de Madagascar, établie par le Centre du Commerce International (ITC), montre que le potentiel le plus élevé revient aux habillements ainsi qu'aux épices. Ceci tient compte à la fois de la demande actuelle aux États-Unis et des capacités d'approvisionnement existantes de Madagascar.

Les catégories spécifiques de produits vestimentaires susceptibles d'être exploitées sont présentées ci-dessous. (Voir l'annexe pour le graphique complet du potentiel d'exportation des produits.) Les produits ci-dessous représentent ceux n'intégrant pas les principales offres de Madagascar, mais présentant de bonnes opportunités de diversification en dehors des produits vestimentaires de base sur lesquels Madagascar a compté. Ces produits sont identifiés comme disposant du meilleur potentiel de diversification en fonction de l'offre, de la demande et des conditions d'accès au marché.



Principaux produits d'habillement		
Rubrique du Code SH	Économies de droits de douane	Description
6105.10	19,7 %	Hommes et Garçons, Chemises, Tricoté, en coton
6105.20	32%	Hommes et Garçons, Chemises, Tricoté, en synthétique
6106.10	19,7 %	Femmes et filles, chemises, tricotées, en coton
6106.20	32%	Femmes et Filles, Chemises, Tricoté, de synthétique
6109.10	16,5 %	T-shirts, tricotés, en coton
6109.90	32%	T-shirts, tricotés, en synthétique
6110.20	16,5 %	Chandail (pulls et cardigans), en coton
6110.30	32%	Chandail (pulls et cardigans), en synthétique
6201.92	6,2-9,4 %	Hommes et garçons, Vestes/Vêtements d'extérieur, en coton
6201.93	7,1-27,7 %	Hommes et garçons, Vestes/Vêtements d'extérieur, en synthétique
6202.92	6,2-8,9 %	Femmes et filles, Vestes/Vêtements d'extérieur, en coton
6202.93	7,1-27,7 %	Femmes et filles, Vestes/Vêtements d'extérieur, en synthétique
6203.42	16,6 %	Hommes & Garçons, Pantalons/Shorts, Tissés, en coton
6203.43	27,9 %	Hommes & Garçons, Pantalons/Shorts, Tissés, en synthétique
6204.62	16,6 %	Femmes et filles, Shorts et pantalons, tissés, en coton
6204.63	28,6 %	Femmes/Filles, Shorts et pantalons, tissés, en synthétique
6205.20	19,7 %	Hommes et garçons, Chemises, tissées, en coton
6205.30	25,9%+29.1 cents/kg	Hommes et garçons, Chemises, tissées, en synthétique
6206.30	15,4 %	Femmes et filles, Chemises, tissées, en coton
6206.40	26,9 %	Femmes et filles, Chemises, tissées, en synthétique
6104.42	11,5 %	Femmes et Filles, Robes, Tricoté, en coton
6104.43	14,9 %	Femmes et filles, Robes, Tricot, en synthétique
6204.42	8,4 %	Femmes et filles, Robes, tissées, en coton
6204.43	16,0 %	Femmes et filles, robes, tissées, en synthétique

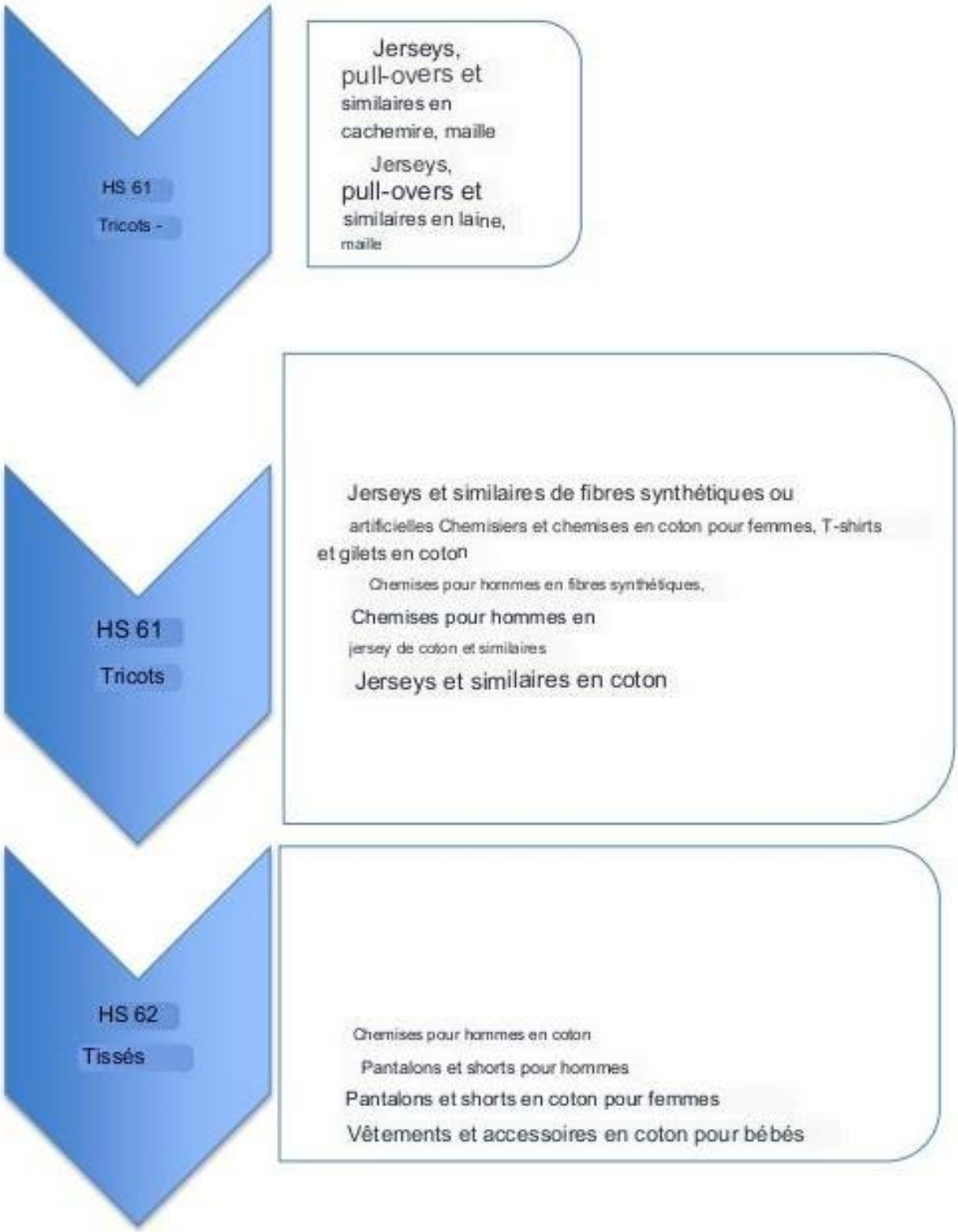
La broderie à la main et la couture fine sont des savoir-faire historiques de Madagascar, ce qui confère un attrait particulier à la catégorie des vêtements pour enfants. Au-delà du secteur vestimentaire, les gants synthétiques présentent également un potentiel non négligeable.

Ci-dessous se trouve une liste détaillée des principales catégories de produits et des économies de droits de douane correspondantes au cadre de l'AGOA :

Madagascar et les autres pays éligibles à l'AGOA bénéficient de l'avantage tarifaire le plus élevé pour les produits fabriqués à partir de matières synthétiques et de matières mélangées contenant plus de matières synthétiques que de coton appelés, produits Chief Value Synthétique (CVS). Lorsqu'un habillement est composé à plus de 50 % de fibres synthétiques telles que le polyester, la rayonne viscose ou le polyamide (nylon), le taux de droit Américain applicable peut être supérieur à 30 %, ce qui constitue un avantage concurrentiel important vis-à-vis des pays qui ne bénéficient pas d'un programme de préférence.

Les produits en polyester/coton dans l'industrie des uniformes et les tri composants (polyester/rayonne/coton) dans le secteur de la mode féminine sont des exemples de produits demandés aux États-Unis qui permettent également à Madagascar de bénéficier d'un plus grand avantage en matière de droits de douane.

Une analyse des produits dans lesquels Madagascar se distingue actuellement et pour lesquels le pays exporte des volumes significatifs, associée à une prise en compte du potentiel du marché et des axes de diversification, a permis d’identifier les domaines suivants qu’il convient de développer en priorité dans le cadre de l'AGOA :


HS 61
Tricots -
Jerseys, pull-overs et similaires en cachemire, maille
Jerseys, pull-overs et similaires en laine, maille
HS 61
Tricots
Jerseys et similaires de fibres synthétiques ou artificielles Chemisiers et chemises en coton pour femmes, T-shirts et gilets en coton
Chemises pour hommes en fibres synthétiques,
Chemises pour hommes en jersey de coton et similaires
Jerseys et similaires en coton
HS 62
Tissés
Chemises pour hommes en coton
Pantalons et shorts pour hommes
Pantalons et shorts en coton pour femmes
Vêtements et accessoires en coton pour bébés

Règlements de conformité

Timbre de visa AGOA. Les règles d'origine pour les habillements entrant aux États-Unis dans le cadre de l'AGOA sont libérales : elles exigent une transformation simple à partir de fils et de tissus pouvant être importés de pays non-membres de l'AGOA, c'est-à-dire de n'importe où dans le monde. C'est ce que l'on appelle la *« disposition relative aux tissus de pays tiers »*. En pratique, chaque envoi de vêtements sous AGOA doit être accompagné d'un visa qui certifie que les produits ont été fabriqués à Madagascar. Alors que le processus de visa AGOA lui-même devrait être simple, il y a eu des plaintes concernant un manque de transparence, y compris des tampons de visa retenus inutilement par les autorités. Les entreprises opérant dans les zones franches peuvent également importer des fils et des tissus en franchise de droits dans le cadre du régime de la zone franche, ce qui leur permet de réaliser des économies supplémentaires.

Certificat de conformité de l'acheteur. Les entreprises malgaches du secteur de l'habillement qui souhaitent faire affaire avec de grands détaillants et des marques sont généralement tenues de respecter des directives précises et de se plier à des exigences propres à chaque client. La plupart de ces marques effectuent leurs propres audits de conformité, par conséquent, les entreprises de confection à Madagascar ne peuvent pas fournir ces acheteurs tant que leurs critères ne sont pas satisfaits. En effet, ces certificats sont généralement exigés par les acheteurs pour initier une collaboration avec une usine. Cette dernière doit réussir à les conserver si elle souhaite continuer à recevoir des commandes.
Il existe d'autres programmes de certification. Même s'ils ne sont pas obligatoires, ils sont importants pour l'exportation vers le marché américain car ils offrent des garanties supplémentaires. Ceux-ci incluent WRAP et C-TPAT :
Production Mondiale Responsable Accréditée (WRAP). Les acheteurs sont de plus en plus intéressés par l'approvisionnement auprès d'usines qui respectent certaines normes minimales en matière de conformité sociale, de travail et de sécurité. Par conséquent, de nombreuses entreprises d'habillements opérant à Madagascar ont obtenu ou cherchent à obtenir la certification WRAP. En effet, bon nombre des grandes usines EPZ sont actuellement certifiées ou sont en cours de certification.
WRAP est une équipe à but non lucratif d'experts mondiaux en conformité sociale qui se consacrent à la promotion d'une fabrication sûre, légale, humaine et éthique dans le monde entier. Il audite et certifie de manière indépendante les entreprises sur la base de 12 principes.[9] Si les audits révèlent des problèmes, les entreprises reçoivent des conseils et des orientations sur la manière de s'aligner en conformité et peuvent finalement recevoir la certification.

Les entreprises de confection à Madagascar sont généralement reconnues pour leur rigueur dans le respect des normes sociales, de travail et de sécurité, procurant ainsi une tranquillité d'esprit supplémentaire aux acheteurs. En matière de conformité environnementale, les entreprises bénéficiant de la certification WRAP s'engagent de manière systématique à respecter l'ensemble des normes environnementales légales en vigueur. Ces entreprises démontrent leur engagement en faveur de la protection de l'environnement par une surveillance active de leurs pratiques écologiques. Il est essentiel pour ces établissements d'assurer une gestion adéquate des déchets, ce qui inclut le suivi de l'élimination de tous types de déchets - solides, liquides ou gazeux - pour garantir que cette opération est réalisée en toute sécurité et en conformité avec toutes les lois en vigueur. Ce point revêt une importance particulière pour les entreprises du secteur textile, ainsi que pour les grandes usines d'habillements qui effectuent un lavage important, des jeans par exemple.

---

[9] *Voir www.wrapcompliance.org pour plus d'informations sur les principes WRAP*

Partenariat douane-commerce contre le terrorisme (C-TPAT). De nombreuses usines, en particulier celles opérant dans les Zones Franches d'Exportation, sont également certifiées C-TPAT. Ce programme, dirigé par le service des douanes et de protection des frontières des États-Unis (CBP pour Customs and Border Protection), vise à renforcer la sécurité des chaînes d'approvisionnement afin de prévenir les actes de terrorisme. Lorsqu'une entreprise rejoint le C-TPAT, elle s'engage auprès du CBP à assurer la sécurité de sa chaîne d'approvisionnement, à identifier les failles de sécurité et à mettre en place des mesures spécifiques ainsi que des pratiques exemplaires en matière de sécurité. En tant que membres du C-TPAT, ces Entreprises sont perçues comme présentant un faible risque et sont, de ce fait, moins susceptibles de faire l'objet d'inspections approfondies aux points d'entrée Américains.

Défis du secteur

Dans le cadre du processus d'engagement des parties prenantes en vue de l'élaboration de cette stratégie, des entretiens ont été réalisés avec un certain nombre d'acteurs à l'extérieur du pays, notamment des importateurs, des agents d'assurance qualité et des producteurs d'habillements propriétaires d'usines à Madagascar et dans d'autres pays. Ces parties prenantes ont apporté leur propre point de vue.
Deux domaines en particulier, qui ont pénalisé le secteur, ont été mis en exergue :

- Le coût de l'importation des intrants, qui a augmenté de manière exponentielle au cours de l'année écoulée.
- Les contraintes liées à l'électricité, notamment les coupures fréquentes et les augmentations de son coût.

Étant donné la prédominance du modèle CMT avec une majorité de produits textiles importés par des usines d'habillements à Madagascar, le secteur dépend d'une importation peu coûteuse et efficace des intrants. Les coûts d'importation pour les entreprises opérant dans le secteur ont sensiblement augmenté au cours de l'année écoulée, exacerbés par la pandémie. Alors que le coût moyen d'un conteneur de Shanghai à Toamasina est de 2 500 $, ces taux ont dépassé 6 500 $ en 2020, atteignant parfois 10 000 $ selon certaines usines. Cette situation est en grande partie liée à l'offre et à la demande : un grand nombre de conteneurs partis de Chine pour se rendre à l'Ouest au plus fort de la pandémie, entre le début et le milieu de l'année 2020, ne sont pas revenus. Les retards enregistrés dans les terminaux portuaires américains l'année dernière ont également contribué à la pénurie de conteneurs et à l'augmentation des coûts.
Si cette situation est sans aucun doute un phénomène à court terme qui se normalisera à un moment ou à un autre, une autre tendance est à l'œuvre : La Chine se tourne de plus en plus vers l'intérieur, en mettant davantage l'accent sur l'approvisionnement de son marché intérieur. Cette tendance, si elle devait persister, pourrait avoir un impact plus important sur Madagascar et est certainement préoccupante pour l'industrie étant donné sa dépendance à l'égard de la Chine pour ses besoins d'importation. Afin d'atténuer l'exposition aux futures perturbations de la chaîne d'approvisionnement, il serait bénéfique pour Madagascar de diversifier l'origine de ses sources d'approvisionnement en intrants.

Le manque d'accès à une électricité fiable à des coûts prévisibles est l'autre obstacle majeur. Les problèmes énergétiques à Madagascar durent depuis des décennies. Les fabricants se plaignent des fréquentes coupures de courant, des baisses de tension et de l'augmentation des factures d'électricité, qui sont des facteurs majeurs qui entravent la production. En conséquence, le coût élevé de l'activité a inhibé les plans d'expansion de nombreuses entreprises.

Malgré peu de progrès dans la rationalisation du secteur ou dans la réduction des coûts à des niveaux viables jusqu'à la fin de l'année 2020, le Gouvernement a commencé à prendre des mesures progressives. En Mai

2021, le Gouvernement a commencé à utiliser le système Optima soutenu par la Banque mondiale pour améliorer et rationaliser la facturation et, en Novembre 2021, il a signé un accord d'achat d'électricité (AAE) pour le projet hydroélectrique Sahofika de 200 mégawatts qui devrait augmenter de 50 % la disponibilité de l'électricité dans les principales villes de Madagascar.

Une entreprise a indiqué qu'elle avait récemment augmenté sa production au Bangladesh. La raison principale en est le coût très bas de l'énergie grâce aux subventions Gouvernementales. **Un engagement du Gouvernement à faire baisser les coûts de l'électricité pour les entreprises orientées vers l'exportation contribuerait beaucoup à améliorer l'environnement opérationnel des Entreprises**, ce qui permettrait de maintenir la production dans le pays et d'accroître les investissements. Le Gouvernement devrait envisager des allègements fiscaux à long terme ou d'autres incitations pour les Entreprises qui investissent dans des solutions énergétiques vertes ne dépendant pas de la JIRAMA.

Un autre problème évoqué par plusieurs entreprises est la politique de change du Gouvernement. Un décret Gouvernemental avait ordonné en fin 2020 que toute Entreprise opérant dans une ZFE rapatrie 80 % de son compte courant en devises dans un délai de 90 jours. Cette décision a été adoptée malgré le lobbying intensif du secteur privé contre cette mesure. Et malgré la levée de ce décret qui a affecté les Entreprises de la zone franche industrielle, l'évidence de plaintes persistantes du Secteur Privé démontre un manque de soutien du Gouvernement associé à des réglementations ad hoc entravant les exportations.

Une paperasserie excessive et une bureaucratie inutile continuent de maintenir le secteur dans l'inefficacité. C'est un sujet récurrent de plaintes des exportateurs, en particulier celle des entreprises d'habillement à gros volume opérant dans les zones franches industrielles. L'absence de procédures rationalisées et efficaces augmente le temps de réalisation des tâches auprès de l'administration, leur coût ainsi que les risques de corruption.

Les principaux obstacles rencontrés par les entreprises du secteur sont résumés ci-dessous :

Contrainte	**Pourquoi persiste-t-elle ?**
Capacité du gouvernement et bureaucratie	• Faible capacité • Corruption • Trop de procédures administratives et de paperasserie excessive • Manque de vision stratégique • Absence de programmes actionnables pour soutenir le secteur • Un mauvais marketing pays compromet sa visibilité
Accès limité au financement	• Conditions de prêt restrictives des banques locales • Taux d'intérêt élevés
Compétences de la main-d'œuvre limitées	• Absence de formation standardisée pour le secteur du textile et de l'habillement
Mauvaises infrastructures	• Investissement insuffisant • Absence de planification stratégique
Approvisionnement en énergie non fiable/coûts élevés	• Infrastructure électrique sous-développée • Mauvaise transmission et distribution d'énergie, entraînant des pannes de courant et des temps d'arrêt dans les usines • Manque d'accès à l'eau (critique pour la production de textiles, en particulier le denim)

Manque d'investissements, notamment dans le textile	• Manque d'effort du gouvernement et d'incitations pour attirer les IDE • Pas de soutien institutionnel ni de recherche et développement dédiés pour aider le secteur textile
Vitesse de commercialisation lente	• Inefficacités portuaires • Distance géographique du marché • Faible capacité de fabrication dans le pays
Manque d'approvisionnement local en tissu	• L'industrie s'est concentrée sur le CMT et une production orientée vers l'exportation • Le gouvernement n'a pas cherché à renforcer l'ensemble de la chaîne de valeur dans le pays
Machines/équipements obsolètes	• Manque d'accès au financement

Suggestions pour les exportateurs

Il a été noté que Wal-Mart, qui s'approvisionne en grande partie indirectement - via des intermédiaires de la chaîne d'approvisionnement tels que Li & Fung à Hong Kong - plutôt que directement auprès des usines, souhaite s'approvisionner plus directement au cours des prochaines années. Étant donné le pouvoir d'achat massif de Wal-Mart au sein de l'industrie mondiale, cela pourrait avoir un impact considérable et représenter une opportunité potentielle pour les usines de Madagascar. Pour tirer profit de cette situation, les usines de Madagascar devront établir leur réputation de partenaires fiables.
Lorsque nous examinons les effets de la pandémie de COVID-19 sur le secteur, il apparaît clairement que ce sont les usines intégrées verticalement qui s'en sortent le mieux. Cela n'est pas surprenant étant donné que ces Entreprises fournissent en grande partie leurs propres tissus et/ou sont en mesure de s'approvisionner localement, par exemple à l'île Maurice, et n'ont donc pas rencontré les mêmes problèmes logistiques que les entreprises qui importent de Chine.
Madagascar bénéficierait d'un secteur de l'habillement moins fragmenté, avec davantage d'usines intégrées verticalement. L'augmentation de la production textile dans le pays renforcerait la position de Madagascar en tant que partenaire fiable en matière de partenaire d'approvisionnement. L'investissement dans les usines textiles nécessite des capitaux importants, de sorte que le climat d'investissement doit être propice. Le rôle du gouvernement dans ce cas doit être proactif, exigeant un engagement à identifier, attirer et travailler main dans la main avec les bons investisseurs.

Un investisseur a suggéré de suivre le modèle adopté par l'Éthiopie, qui a réussi à attirer de nouveaux investissements importants dans le pays grâce à un engagement stratégique et soutenu afin de développer le secteur par l'investissement. Une chaîne de valeur plus complète, développée grâce à l'attraction intelligente des investissements directs étrangers, est essentielle si Madagascar veut répondre avec succès à l'évolution des demandes de l'économie mondiale.

Recommandations du Ministère de l'Industrialisation, du Commerce et de la Consommation et du secteur privé :

Faciliter les transferts de connaissances et de compétences entre Maurice et Madagascar, déjà initiés par le secteur privé. Madagascar devrait acquérir des compétences en création et en conception et ne pas se limiter à la seule production.

Encourager la discussion entre le secteur privé, le gouvernement et les bailleurs de fonds (SFI de la Banque mondiale) pour discuter du potentiel réel et de la nécessité d'avoir une vision claire du secteur afin de faire du pays une référence de l'industrie textile en Afrique. À l'heure actuelle, l'importance et l'orientation générale du secteur restent incertaines et floues, ce qui entraîne un manque de visibilité sur l'investissement pour le secteur privé.

Communiquer positivement sur l'industrie textile afin qu'elle ait la place qu'elle mérite dans l'économie. Le manque de visibilité et de soutien freine le développement du secteur.

Promouvoir la sous-région de l'Océan Indien : La présence des autorités des deux pays (Maurice et Madagascar) au salon MAGIC en août 2023 donnera une impulsion en amont à cette stratégie. La synergie entre le secteur public ainsi qu'entre le secteur privé des deux pays à travers l'adoption d'une stratégie commune dans le cadre de la négociation du renouvellement de l'AGOA donnera une image de confiance et favorisera la sous-région aux yeux des investisseurs. Comme Maurice ne bénéficie pas de l'AGOA, il est nécessaire de soutenir le secteur privé pour une stratégie commune de vente de la région de « l'Océan Indien » afin de négocier le renouvellement de l'AGOA et d'attirer les clients qui envoient leurs commandes dans la région.

Protéger le régime des zones franches industrielles d'exportation (ZFE) et l'améliorer pour rendre les investissements dans le secteur textile et d'autres secteurs plus attrayants. Cela nécessite une transparence de la gouvernance en général.

Inclure les compétences de création et de conception dans la politique de formation de l'enseignement supérieur. L'objectif est d'avoir des travailleurs hautement qualifiés dans les activités à long terme au sein du secteur.

Inviter les délégations du Congrès américain à visiter de nombreux pays éligibles à l'AGOA en 2023. Compte tenu de la bonne performance des exportations vers les Etats-Unis, le Gouvernement devrait inviter la délégation à venir à Madagascar pour visiter les usines malgaches. Cette initiative est essentielle au renouvellement de l'AGOA.

ALIMENTS DE SPÉCIALITÉ /ÉPICES

L'agriculture est un pilier de l'économie malgache et essentielle à son développement. Elle représente environ 30 % du PIB de Madagascar, 40 % de ses recettes d'exportation et 70 % de la main-d'œuvre du pays.

Madagascar est le plus grand producteur de vanille au monde, représentant environ 80 pour cent de la production mondiale. La vanille est exportée en grandes quantités vers les États-Unis dans le cadre du SGP, représentant environ la moitié des exportations américaines de Madagascar et 98 pour cent de ses exportations alimentaires américaines. Les exportations concernent en grande partie les gousses de vanille en vrac, avec peu de valeur ajoutée. Selon le CCI, Madagascar dispose d'un potentiel inexploité d'environ 238 millions de dollars, c'est-à-dire d'une capacité à répondre à une demande accrue sur le marché américain. Madagascar devrait capitaliser sur son potentiel biologique en se retirant des exportations de matières premières au profit de produits à plus forte valeur ajoutée, tels que l'extrait de vanille.

Madagascar est également bien connu pour ses épices haut de gamme. Le poivre noir de Madagascar est reconnu comme étant parmi les plus haute qualité au monde. Bien que certains producteurs exportent aux États-Unis, les épices n'ont pas réalisé leur plein potentiel.

Mis à part la vanille, les épices telles que le clou de girofle, la cannelle, le poivre et d'autres épices mélangées (telles que le gingembre, le safran, le curcuma, le thym, les feuilles de laurier, le curry et autres) constituent le reste des exportations d'épices de Madagascar vers les États-Unis. Cependant, comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous, les exportations de ces épices sont minimes. Par exemple, alors que le total des importations américaines de poivre dans le monde entier était d'environ 650 millions de dollars en 2020, les importations de poivre de Madagascar ne s'élevaient qu'à 18 000 dollars.

Exportations d'épices de Madagascar (en milliers de dollars)

Code de production	Étiquette du produit	Importations des États-Unis d'Amérique en provenance de Madagascar			Importations des États-Unis d'Amérique en provenance du monde		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
0905	Vanille	418,118	287,231	254,347	521,904	367,883	322.396
0907	Clou de girofle, fruits entiers, clous de girofle et tiges	860	1,417	1,126	13,765	14,858	14,248
0906	Cannelle et cannelle- fleurs d'arbre	40	166	214	126,103	149,854	177,291
0910	Gingembre, safran, curcuma, thym, feuilles de laurier, curry et autres épices (à l'exclusion du poivre). . .	28	35	29	277,273	361,205	391,882
0904	Poivre du genre Piper; fruits séchés, broyés ou moulus du genre Capsicum ou du . . .	6	17	180	601,796	618,767	793,344

Source: CCI TradeMap

Établir des liens avec les acheteurs et naviguer dans le marché américain complexe a été difficile pour le secteur. Par exemple, Whole Foods a déjà envisagé d'importer des épices en grandes quantités de

Madagascar, mais à ce jour, elle n'a pas conclu de contrats à long terme avec des exportateurs.

Le marché des aliments de spécialité peut être vu sous deux angles : les produits alimentaires transformés qui seront vendus dans les supermarchés américains et les produits qui sont uniques à un pays ou à une culture particulière. Dans certains cas, ces zones convergent, créant une identité nationale forte pour un produit.

Le principal défi du secteur des aliments spécialisés est la complexité des canaux de distribution à plusieurs niveaux aux États-Unis. Par conséquent, une compréhension approfondie de chaque couche de l'industrie est essentielle, tout comme une stratégie définie sur la façon d'aborder le marché.

L'autre aspect est la nature profondément concurrentielle du marché de la vente au détail de produits alimentaires aux États-Unis. Les entreprises doivent travailler dur pour que les produits soient « placés » sur les étagères des supermarchés, et souvent ces produits doivent être soutenus par un marketing important pour sensibiliser les consommateurs.

Exigences réglementaires. Le dernier élément concerne les exigences réglementaires auxquelles les produits doivent satisfaire pour répondre aux préoccupations des États-Unis en matière de salubrité des aliments. Aux États-Unis, le Département américain de l'Agriculture (USDA) est responsable de la sécurité des produits de viande, de volaille et d'œufs, tandis que l'Agence fédérale américaine des produits alimentaires et médicamenteux ou Food and Drug Administration (FDA) supervise tous les autres produits alimentaires.

Aux États-Unis, la sécurité alimentaire est devenue un problème plus important après les événements du 11 Septembre. À la suite de l'adoption de la loi sur le bioterrorisme en 2002, les inspections des importations de produits alimentaires et des producteurs de produits alimentaires exportant vers les États-Unis sont devenues plus prononcées. Depuis lors, la FDA **exige que toutes les usines de production alimentaire, étrangères et nationales, s'enregistrent auprès de la FDA**. Cela lui permet d'identifier électroniquement le fabricant d'un produit alimentaire particulier avant son entrée aux États-Unis, un processus appelé « avis préalable ». L'enregistrement auprès de la FDA est auto-initié par une usine, complété sur le site Web de la FDA, et est gratuit et non onéreux.

Les principaux problèmes de sécurité aux États-Unis sont par ailleurs traités par le biais de La loi pour la modernisation de la sécurité alimentaire ou Food Safety Modernization Act (FSMA), promulguée en 2011. Essentiellement, la FSMA englobe le programme HACCP - hazard analysis and critical control point (analyse des risques et maîtrise des points critiques) existant, qui est un système internationalement reconnu permettant aux producteurs de surveiller et d'aider à réduire la probabilité de plaintes ou de rappels de clients en identifiant et en contrôlant les dangers potentiels pouvant provenir des matières premières, des processus d'installations et des erreurs humaines. La FSMA veille à ce que l'approvisionnement alimentaire des États-Unis reste sûr en mettant l'accent sur la prévention plutôt que sur la simple réponse aux problèmes de contamination. (Pour plus d'informations, voir le lien suivant www.fda.gov/food/guidance-regulation-food-and-dietary- suppléments/food-safety-modernization-act-fsma).

Les produits alimentaires actuellement exportés par Madagascar, ainsi que leur potentiel de marché estimé respectif aux États-Unis incluent :

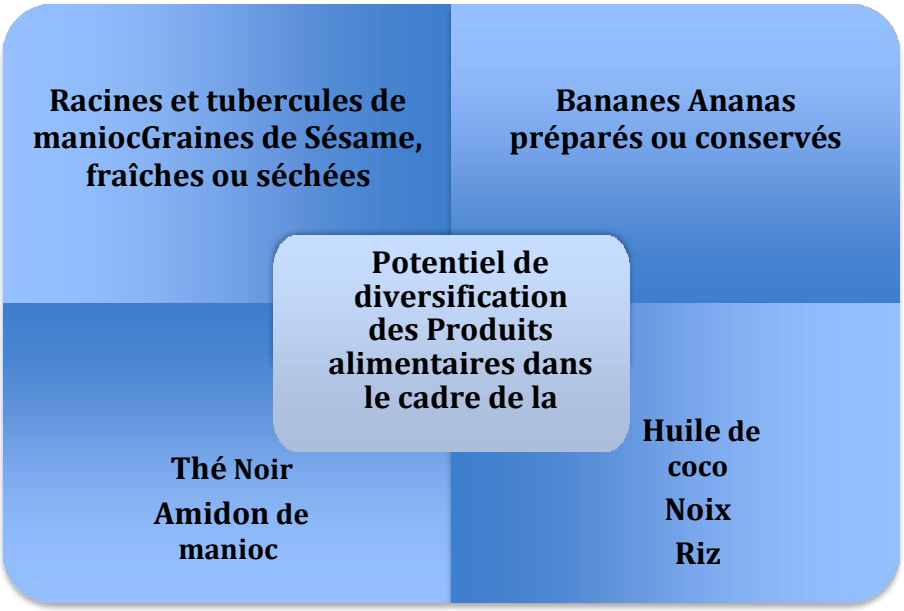
Exportations d'aliments vers les États-Unis et potentiel du marché (en milliers de dollars)

Produit	Potentiel d'exportation	Potentiel inexploité

Vanille	560,4 $US	238,3 $US
Crevettes congelées	24,8 $US	24,5 $US
Sucs et extraits végétaux	10,6 $US	8,0 $US
Fèves de cacao	3,1 $US	729 300 $

Source : données générées à partir de la carte du potentiel d'exportation du CCI

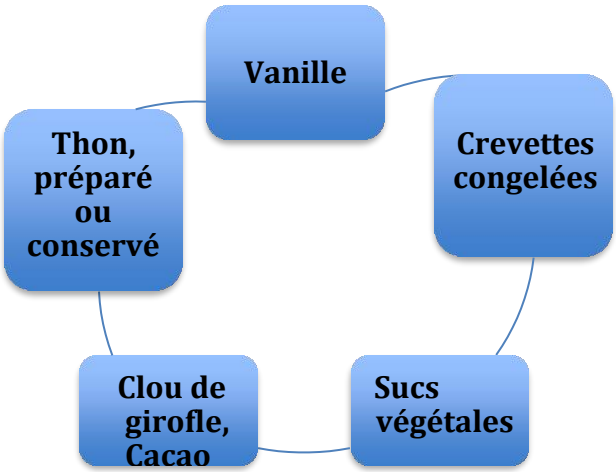
Au-delà du maintien du marché de la vanille et de la croissance d'autres catégories de produits plus petites que Madagascar exporte actuellement vers les États-Unis, l'accent devrait être mis sur l'acquisition d'une présence sur le marché dans d'autres catégories de produits. Une analyse de la *carte du potentiel d'exportation* du CCI montre que les produits suivants sont de bons candidats à la diversification, résumés ci-dessous.



Cependant, l'exportation de produits agricoles pose des défis uniques, notamment le manque de rapidité de mise sur le marché des fruits et légumes frais ainsi que la concurrence intense des marchés plus proches des États-Unis. Par conséquent, les aliments transformés ont le meilleur potentiel. D'autres produits que Madagascar produit actuellement et ont un potentiel aux États-Unis sont le poivre noir, les purées (par exemple, la purée d'ananas biologique).

Une analyse de l'univers des expositions actuelles de produits alimentaires de Madagascar aux États-Unis, combinée au potentiel du marché, révèle les principales perspectives d'exportation suivantes, qui devraient être des produits prioritaires pour le développement du marché dans le cadre de l'AGOA.

Produits alimentaires prioritaires pour l'exportation dans le cadre de l'AGOA



Défis sectoriels

Il existe des défis propres au secteur. Il s'agit notamment des éléments suivants :

- Cycle d'expansion et de récession des prix et absence de mesures efficaces pour réguler l'offre et protéger les producteurs.

- **Manque de transparence des lois et règlements**. Tout au long de la chaîne de valeur, les changements arbitraires et imprévisibles dans les réglementations, les redevances et autres exigences légales et l'application inégale des lois et des exigences en matière de licences désavantagent les opérateurs.

- **Chaîne de valeur disjointe**. Le nombre d'intermédiaires opérant dans le secteur a augmenté au cours des dernières années, de même que le nombre d'opérateurs informels qui se sont livrés à une spéculation malsaine. Ces tendances ont perturbé la chaîne de valeur.

- **Exploitation des terres.** Les épices, en particulier, peuvent entraîner une hausse des prix pour les agriculteurs qui, ces dernières années, ont cherché à faire des bénéfices, mais ce faisant, ont exagéré la capacité de leurs terres. Cela a également amené au problème du vieillissement des plantes. Manque de rotation des cultures et de bonnes pratiques agricoles, par exemple la régénération pour réduire la pression sur les terres, la dégradation des risques et la perte de ces marchés à l'avenir.

Suggestions pour les exportateurs

Voici quelques mesures pratiques que les entreprises opérant dans ce secteur peuvent prendre :

- S'inscrire auprès de la FDA
- Mettre en place un programme HACCP
- Prévoir des vérifications par des tiers

- Tester le marché d'exportation par échantillonnage de produits avec des acheteurs sélectionnés
- Développer des relations et/ou des contrats avec les collectifs d'agriculteurs pour assurer la traçabilité, la transparence et le filet de sécurité pour les agriculteurs
- Développer des relations avec des intermédiaires, par exemple des courtiers en importation, pour aider à naviguer dans les canaux de distribution aux États-Unis

Recommandations du Ministère de l'industrialisation, du commerce et de la consommation et du secteur privé :

Améliorer les techniques agricoles avec des méthodes innovantes pour augmenter les rendements et protéger l'écosystème.

Diversifier les plantes à cultiver en tenant compte des besoins du marché local et international.

Assurer la traçabilité de l'ensemble de la chaîne de valeur : cela contribue à faciliter le respect des normes requises pour l'obtention des certificats exigés pour l'exportation.

En ce qui concerne la vanille : les petits agriculteurs qui se voient refuser des licences d'exportation devraient recevoir une autorisation spéciale d'exportation.

En ce qui concerne le cacao : fournir un support technique et du matériel aux opérateurs pour les aider à transformer leurs produits. Par exemple, en fournissant du matériel pour transformer le cacao en poudre avec la qualité appropriée correspondant aux conditions des importateurs.

Rendre la réglementation et les procédures d'exportation plus transparentes.

Information et formation à l'AGOA : le Ministère du Commerce devrait mener une campagne de sensibilisation à l'information et offrir une formation aux coopératives sur le marché américain et le processus d'exportation vers les États-Unis.

DÉCORATION D'INTÉRIEUR ET ACCESSOIRES DE MODE

Madagascar dispose d'une riche histoire dans la conception et la création de produits qui reflètent sa culture unique. Ce secteur a évolué au cours de la dernière décennie, passant de l'artisanat traditionnel, y compris la vannerie, les œuvres d'art et d'autres articles ciblant l'industrie du tourisme, à des offres de produits plus modernes et sophistiquées qui comprennent la mode et les articles de décoration intérieure.

Madagascar bénéficie également d'un accès aux intrants pour la production de produits de niche, notamment ceux à base de raphia, de sisal et de feuilles de bananier.

Les produits exportés de Madagascar comprennent les paniers ; sacs fourre-tout et pochettes ; chapeaux ; tapis ; boîtes décoratives pour la cuisine et la salle de bain ; chemin de table/ de lit ; laine tissée à la main ; housses d'oreiller ; draps, rideaux ; broderie de soie ; et foulards.

Ce secteur est vaste et englobe un certain nombre de sous-secteurs plus petits qu'il est nécessaire de définir. Les principales catégories de produits de décoration intérieure et d'accessoires de mode sont les suivantes :

Chapitre SH	Description	Exportations spécifiques de Madagascar et nouveaux produits potentiels
42	Articles en cuir, harnais, articles de voyage, etc.	Sacs à main, fourre-tout, bagages de voyage, portefeuilles, accessoires en cuir, ceintures, petite maroquinerie
44	Ouvrages en bois	Bols en bois d'olivier, ustensiles de service, serveurs à salade, sculptures sur bois, bâtons de marche, petits meubles, objets de collection, statues
46	Fabrication de matériel à tresser, vannerie, etc.	Tapis en sisal, paniers, organiseurs, accessoires de bureau, suspensions murales
63	Autres articles textiles, assortiments, etc.	Oreillers textiles de maison, dessus de table, chemins de table, sets de table, serviettes de table, jetés
71	Bijoux, pierres précieuses, métaux, pièces de monnaie, etc.	Or, rubis, émeraude, zoïsite, grenat vert, laiton, perles de verre, perles de céramique
97	Œuvres d'art, collector Pièces et antiquités	Principalement de l'art, des sculptures en stéatite

En 2019, les importations américaines dans le monde entier dans ces catégories de produits ont fait un total d'environ 120 milliards de dollars. Les États-Unis sont un marché important et un importateur capital de ces catégories de produits par rapport aux autres pays importateurs. En effet, hormis la bijouterie et des articles en bois, les États-Unis sont le premier importateur mondial.

Importations américaines dans le monde entier de décoration intérieure et d'accessoires de mode

Code SH	Étiquette du produit	Valeur des importations 2019 (en milliers de dollars)	Croissance annuelle en valeur entre 2015 et 2019 (%, par an)	Part des États-Unis dans les importations mondiales
42	Ouvrages en cuir, harnais et articles de voyage	13 288 145 $	-1%	16%
63	Autres articles en matières textiles, assortiments	16 870 810 $	4%	27%

71	Bijoux, pierres précieuses, métaux, pièces de monnaie, etc.	58 072 472 $	-2%	9%
44	Article en bois	19 305 361 $	3%	14%
46	Fabrication de matériel à tresser, vannerie, etc.	640 192 $	3%	31%
97	Œuvres d'art, collectionneurs Pièces et antiquités	11 803 588 $	2%	39%
	Total :	119 980 568 $		

Source : CCI TradeMap

Madagascar a exporté un total de 27,5 millions de dollars de produits de décoration intérieure et d'accessoires de mode vers les États-Unis en 2020. De ce total, les bijoux et les pierres précieuses représentaient la majorité (22,5 millions de dollars).

Les articles en cuir, y compris les sacs à main, ont affiché le taux de croissance le plus élevé sur 5 ans, avec une croissance de 50% entre 2015 et 2019.

Exportations de Madagascar des produits de décoration intérieure et d'accessoires de mode vers les États-Unis

Code SH	Description du produit	Valeur en 2019 (en milliers de dollars)	Croissance annuelle en valeur entre 2015 et 2019 (%, par an)	Valeur en 2020 (en milliers de dollars)
TOTAL	Tous les produits	35 143 $		27 580 $
46	Articles fabriqués à partir de paille, de sparte ou d'autres matières à tresser ; paniers et articles de vannerie	1 039 $	18%	1 168 $
44	Ouvrages en bois	6 $	10%	0 $US
97	Objets d'art, de collection et d'antiquité	776 $	-5%	771 $
42	Ouvrages en cuir ; articles de sellerie et de harnais ; articles de voyage, sacs à main et contenants similaires ; articles	948 $	50%	2 749 $

63	Autres articles textiles confectionnés ; assortiments ;	223 $	9%	317 $
71	Bijoux, pierres précieuses, métaux, pièces de monnaie, etc.	32 151 $	15%	22 575 $

Source : CCI TradeMap

La décoration intérieure et les accessoires de mode sont un secteur en développement à Madagascar. Historiquement, ce secteur a été composé de petits artisans familiaux travaillant dans le secteur informel. Bien que le secteur informel soit composé de nombreux artisans talentueux, Madagascar ne dispose pas d'infrastructure nécessaire à la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour fabriquer des articles de qualité pour l'exportation. Cela dit, une nouvelle génération de PME exportatrices émerge à Madagascar avec une meilleure qualité et une connaissance du marché.
Bien que les volumes d'exportation vers les États-Unis demeurent actuellement faibles, la diversité du secteur offre une opportunité unique de croissance avec la capacité de servir plusieurs segments de marché de niche aux États-Unis. Cependant, les artisans se plaignent de la concurrence déloyale de la Chine, où les fabricants utilisent des matières premières en vrac de Madagascar pour fabriquer des produits finis haut de gamme qui sont ensuite exportés vers le marché américain.

Canaux de distribution

Le tableau ci-dessous définit les principaux canaux de distribution américains pour le marché des Etats-Unis. Différents canaux sont accessibles en fonction du type de produit, du prix et du niveau de service qu'un exportateur malgache peut fournir. Par exemple, les chaînes de magasins de grande distribution comme TJ Maxx ont importé des produits décoratifs et cadeaux traditionnels de Madagascar. Il s'agit d'une catégorie de valeur relativement faible avec des prix bas, mais historiquement, les volumes de nouvelles commandes ont été une contrainte pour l'acheteur et le vendeur.

Pour les produits de conception de niche, les exportateurs de Madagascar peuvent trouver des opportunités avec des marques de style de vie et des détaillants spécialisés intéressés par les produits artisanaux fabriqués à la main. Ces acheteurs ont besoin d'un service clientèle important et de niveaux élevés de communication.

Principaux canaux de distribution américains			
Type de canal	**Méthode**	**Caractéristiques**	**Exemples aux États-Unis**

Chaîne de grande distribution/marché de masse	Importer des marchandises directement par l'intermédiaire de leurs propres agents d'approvisionnement et à partir d'installations de production exclusives à l'étranger	1. Volume élevé 2. Prix bas 3. Chiffre d'affaires élevé 4. Expédition stricte 5. Politiques strictes de rétro facturation	Wal-Mart Target TJ Maxx Sam's Club K Mart
Marques de style de vie	Modèle d'approvisionnement mixte en importations - grossistes, distributeurs, importation directe	1. Prix plus élevé 2. De meilleures marges de vente 3. Client aisé 4. Marketing direct auprès des consommateurs 5. Des conditions plus souples 6. À la recherche d'un produit unique	Crate & Barrel Pottery Barn Bed Bath & Beyond Anthropologie West Elm
Catalogue	Modèle d'approvisionnement mixte en importations - grossistes, distributeurs, importation directe avec agents ou représentants à l'exportation	1. Une plus grande flexibilité 2. Commandes plus petites plus fréquentes 3. Conditions flexibles 4. Besoin de produits spécialisés	Sundance Smith & Hawken L.L. Bean Horchow Gump's
Grands magasins	Modèle d'approvisionnement mixte en importations - grossistes, distributeurs, importation directe avec agents ou représentants à l'exportation	1. Volume plus important, ordre de programme 2. Prix plus bas 3. Concurrence la chaîne de masse à un prix plus élevé	Nordstrom Macy's Bloomingdales, Neiman-Marcus

		4. Besoin de différenciation des produits pour être compétitif	
Organisations commerciales alternatives / Commerce équitable	Relation directe avec les manufactures, les groupements d'artisans	1. Le commerce au service du développement économique 2. Prix plus bas 3. Mélange de volumes intermédiaires de conteneurs et d'expéditions aériennes 4. Avances de paiement/ production financière	Ethical Fashion Fashion Revolution Ten Thousand Villages People Tree Equal Exchange
Détaillants spécialisés	Travailler par l'intermédiaire de grossistes/ Préférer les marchandises débarquées	1. Paie en marge pour ne pas détenir de stocks 2. Exiger l'expédition nationale 3. Réapprovisionner régulièrement 4. Relations à long terme avec des grossistes établis	Organisations de petite taille

Source: Home Décor U.S. Analyse du marché final, Llenay Ferretti, 2017

Défis sectoriels

Le secteur est confronté à des défis spécifiques, notamment :

- **Capacité limitée**. Les capacités de production sont limitées car la plupart des exportateurs sont des PME qui ont du mal à accéder au financement pour leur expansion. Par conséquent, les commandes sont plus petites, car les exportateurs ne peuvent souvent pas répondre à la demande de quantité des acheteurs américains.

- **Accès aux intrants**. Bien qu'ils soient dotés d'abondantes ressources naturelles, les exportateurs ont souvent du mal à s'approvisionner en matières premières nécessaires à leurs produits, en particulier dans les marchés de niche où les normes de qualité sont élevées.
- **Appui institutionnel**. Le secteur - ce qui n'est peut-être pas surprenant étant donné qu'il ne contribue que très peu aux exportations globales de Madagascar - a besoin d'un soutien supplémentaire de la part du gouvernement, des associations industrielles et des donateurs pour assurer un équilibre entre la protection de l'environnement et l'utilisation durable des ressources naturelles.

Suggestions pour les exportateurs

Les mesures pratiques que les exportateurs de ce secteur peuvent prendre sont les suivantes :

- Collaborer avec le département de l'artisanat du MICC pour s'assurer que les produits soient exportables en vertu du Droit malgache.
- Établir une relation avec un acheteur. Ce secteur a démontré que les acheteurs sont prêts à prendre le temps de bâtir des affaires au fil du temps, en commençant petit et en augmentant à mesure que les capacités croissent.
- Rester à l'affût de l'évolution du design et des tendances en matière de couleurs sur le marché américain.
- Déterminez le positionnement et le prix de votre produit.
- Communiquez tôt et souvent avec les acheteurs.

Recommandations du Ministère de l'industrialisation, du commerce et de la consommation et du secteur privé:

Encourager les artisans à produire des produits de luxe tout en assurant la qualité et leur disponibilité.

Renforcement des capacités : renforcer les capacités des artisans en termes de technique et de processus de production pour améliorer la qualité de leurs produits.

Information et formation sur l'AGOA : le Ministère du Commerce devrait mener une campagne de sensibilisation à l'AGOA et proposer à plusieurs entités une formation sur le marché américain et le processus d'exportation vers les États-Unis.

Fournir des informations sur le processus d'exportation en français et en malgache.

Concernant les matières premières : limiter les exportations de matières premières de haute qualité comme le Raphia et les réserver au profit des artisans malgaches pour assurer la qualité de leurs produits.

Rendre les réglementations et les procédures d'exportation plus transparentes.

A propos des produits en bois : mettre en œuvre une meilleure coordination entre les départements concernant les procédures d'exportation des produits en bois précieux et non précieux qui sont très demandés sur le marché mondial.

Marketing : utiliser les médias sociaux pour obtenir une meilleure visibilité auprès des acheteurs locaux et étrangers, en utilisant principalement la langue anglaise.

Renforcer le rôle du Ministère du Commerce en tant que défenseur commercial de tous les secteurs pour promouvoir les exportations notamment pour l'artisanat.
Projet RIAM : soutenir ce projet initié par le Ministère de l'Artisanat visant à améliorer la qualité des produits malgaches entrant sur le marché américain.

HUILES ESSENTIELLES

Les huiles essentielles sont des extraits de plantes concentrés qui conservent leur odeur et leur saveur naturelles, par lesquelles les huiles sont inhalées ou, dans certains cas, diluées et appliquées sur la peau. On pense qu'ils sont « l'essence » ou la source de la plante, d'où les huiles essentielles. Ces produits sont le plus couramment utilisés en aromathérapie et sont considérés par les utilisateurs comme contribuant au bien-être et à la santé en général. En raison de sa géographie et de son climat uniques, Madagascar abrite de nombreuses plantes à partir desquelles les huiles peuvent être extraites. On estime que plus de 35 variétés de plantes sont utilisées pour l'extraction des huiles dans le pays.

Les dix huiles essentielles les plus populaires sont : menthe poivrée ; lavande ; bois de santal ; bergamote ; rose ; camomille ; ylang-ylang ; arbre à thé ; jasmin ; et citron. Alors que Madagascar est connu pour ses huiles essentielles traditionnelles telles que l'ylang-ylang, le clou de girofle et le palmarosa, il a commencé à développer de nouveaux produits tels que le géranium, l'hélichryse et le niaouli.

Les huiles essentielles sont utilisées au-delà de l'aromathérapie, notamment en tant que parfums d'intérieur et dans les produits pharmaceutiques et la fabrication de cosmétiques.

Le marché des huiles essentielles, bien que petit, est prometteur pour Madagascar. Le pays compte plusieurs entreprises qui fabriquent des produits utilisés dans les secteurs du bien-être et des cosmétiques. Mais les huiles essentielles représentent moins d'un pour cent des exportations totales de Madagascar vers les États-Unis.

La plupart des exportations sont sous forme brute en raison d'un manque de capacité de production à valeur ajoutée pour les industries des cosmétiques et de l'aromathérapie. Les entreprises malgaches exportent également des matières premières végétales utilisées sur le marché des produits comestibles, en particulier pour les compléments nutritionnels. Par exemple, une entreprise certifiée par la FDA exporte son aloès brut en vrac vers des fabricants de suppléments nutritionnels aux États-Unis. Une autre entreprise produit de l'huile de moringa pour le secteur cosmétique. Sa technologie pressée à froid lui confère des avantages concurrentiels en termes de qualité par rapport aux entreprises indiennes et à d'autres marchés en Asie. Il est relativement nouveau sur le marché américain, mais voit de bonnes opportunités pour les exportations, d'autant plus qu'il exporte déjà vers les marchés de l'UE.

Exigences réglementaires

Comme pour le secteur des aliments spécialisés, les entreprises qui exportent des produits à base de plantes tels que les huiles essentielles doivent être certifiées par la FDA. Il s'agit d'un processus de certification en ligne simple complété par l'entreprise.

D'autres exigences réglementaires, en fonction du produit spécifique, peuvent inclure la nécessité de respecter les directives phytosanitaires pour l'entrée aux États-Unis. Le Service d'inspection de la santé

animale et végétale (APHIS) du département américain de l'Agriculture délivre des certificats phytosanitaires.

Dans certains cas, les exportateurs doivent également satisfaire aux exigences de la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES). La CITES, qui est souvent la plus associée à la protection des animaux sauvages menacés, protège également et cherche à promouvoir la durabilité de la flore et des plantes endémiques.

Exportations vers les États-Unis

Les États-Unis ont importé environ 14,5 milliards de dollars d'huiles essentielles, de résinoïdes et de parfumerie en 2019. Les 5 principaux exportateurs vers les États-Unis sont : l'Irlande, la France, le Canada, la Chine et le Mexique.

Le marché d'exportation des huiles essentielles de Madagascar est également faible par rapport à d'autres catégories de produits.
Les exportations d'huiles essentielles de Madagascar vers les États-Unis ont totalisé près de 4 millions de dollars en 2019.

Madagascar exporte des huiles essentielles vers les États-Unis

Code SH	Produit	Valeur des exportations en 2019	Croissance annuelle des exportations entre 2015 et 2019, en % par An
33	Huiles essentielles et résinoïdes	3,772	22%

Un taux de croissance de 22% entre 2015 et 2019 démontre le potentiel du secteur à accroître sa base d'exportation dans le cadre de l'AGOA.

Selon le CCI, le potentiel d'exportation d'huiles essentielles de Madagascar est de 16,7 millions de dollars et son potentiel inexploité est de 13,3 millions de dollars. En effet, les huiles essentielles sont considérées comme l'une des principales catégories de produits pour la croissance potentielle des exportations, bien qu'à partir d'une base restreinte. Il existe des possibilités d'exportation d'huiles essentielles artisanales et de produits finis vers des magasins spécialisés/niches et des détaillants en ligne.

Défis sectoriels

Certains défis majeurs liés à l'offre ont contribué à freiner la croissance de ce secteur. Ces défis sont les suivants :

- **Structure de marché décousue**. Le secteur est dominé par des opérateurs et des intermédiaires informels, ce qui entraîne une désorganisation des marchés.

- **Contraintes de capacité**. Les agriculteurs sont incapables de fournir la quantité et la qualité exigées par les marchés d'exportation, ce qui conduit à une production irrégulière. Le faible développement de l'agriculture contractuelle prive le pays d'économies d'échelle, en particulier pour plusieurs cultures orientées vers l'exportation telles que le clou de girofle.
- **Zones de plantation limitées**. Production d'huiles essentielles dans une activité non traditionnelle pour les agriculteurs. Comme pour les épices, certaines plantes sont menacées en raison d'un manque de pratiques de régénération dans les fermes pour assurer la durabilité.

- **Durabilité environnementale**. Les huiles essentielles et autres produits transformés nécessitent du bois de chauffage, ce qui entraîne la déforestation car Madagascar ne dispose pas d'un approvisionnement durable en bois de chauffage.

- **Manque d'accès à l'information sur les marchés**. Les exportateurs manquent d'informations sur les marchés finaux, la demande, etc.

- **Manque de soutien** gouvernemental. En raison de sa structure moins formelle, le secteur n'a historiquement pas bénéficié des programmes de soutien gouvernementaux, tels que le renforcement des capacités, le développement des compétences et l'accès au financement.

De plus, les exploitants de ce secteur ont identifié les formalités administratives et les exigences bureaucratiques multiples comme un obstacle continu à leurs activités. Certaines entreprises ont parlé de processus inefficaces tels que la nécessité de plusieurs permis – un processus qui implique souvent de se rendre au même endroit plusieurs fois de suite pour recueillir les permis requis pour l'exportation. Chaque permis peut souvent prendre jusqu'à deux semaines. Un système plus transparent et rationalisé réduirait le temps et les coûts des entreprises opérant dans le secteur.

En raison des coûts d'expédition élevés, les volumes dans ce secteur doivent généralement être élevés pour être rentables. Par exemple, un producteur d'huiles essentielles estime qu'une expédition vers les États-Unis doit être d'au moins 400 kilos pour compenser les frais d'expédition plus élevés par rapport à ses concurrents. Les entreprises existantes disposant d'une infrastructure logistique et de chaîne d'approvisionnement pourraient développer des exportations de gros volumes vers les États-Unis via des ventes aux grossistes.

Suggestions pour les exportateurs

Comme dans le secteur de la décoration intérieure, les PME et les exportateurs artisanaux de ce secteur devraient chercher à établir des relations avec les acheteurs, en commençant par l'échantillonnage des produits pour tester le marché. Les entreprises peuvent également envisager de travailler ensemble pour traiter des commandes plus importantes de la part d'acheteurs américains.

Voici quelques-unes des mesures que les exportateurs de ce secteur peuvent prendre :

- Assurer la conformité des produits avec les exigences réglementaires des Etats-Unis (FDA, APHIS, CITES)
- En particulier pour les grands producteurs, développer des relations avec les grossistes
- Envisager des salons professionnels ciblés ou des événements B2B pour en savoir plus sur le paysage concurrentiel du secteur aux États-Unis.

Recommandations du Ministère de l'industrialisation, du commerce et de la consommation et du secteur privé:

Traçabilité et pérennité de la filière : encourager et sensibiliser les opérateurs/exportateurs à travailler avec les acteurs impliqués dans la chaîne de valeur (agriculteurs, collecteurs, distillateurs, transformateurs formels et agréés) pour assurer la traçabilité des produits et l'engagement de reboisement. Chaque région devrait élaborer un manuel de procédure.

Cadre judiciaire de l'APA (Accès Partagé aux Prestations) : Finaliser le cadre judiciaire de l'application APA à Madagascar. L'imprécision juridique de la demande crée un malaise chez les importateurs, ce qui nuit au secteur.

Un manuel de procédure, créé par le projet BioInnovation Africa (BIC) parrainé par la GIZ et le Ministère de l'Environnement, est disponible. Cependant, la plupart des pays importateurs ne sont pas au courant de son existence. En outre, il contient des termes techniques inconnus et difficiles pour tout le monde.
Par conséquent, il est recommandé de familiariser les exportateurs et les importateurs avec le manuel en organisant des ateliers d'information avec la participation de toutes les parties prenantes (communauté, agriculteurs, collecteurs, producteurs, exportateurs et représentants des importateurs).

Transition écologique à long terme : exploiter les alternatives au bois pour la distillation afin de ralentir la déforestation et d'adhérer au développement durable et à la préservation de l'environnement. Il est recommandé de mener des recherches sur les alternatives du bois qui n'affecteront pas la qualité du produit.

Information et formation sur l'AGOA : le Ministère du Commerce devrait mener une campagne de sensibilisation à l'AGOA et offrir une formation à plusieurs entités sur le marché américain et le processus d'exportation vers les États-Unis. Fournir des informations sur le processus d'exportation en langue malgache.

Politique fiscale : revoir et uniformiser les taxes entre les régions afin de stabiliser les prix et de rendre les biens compétitifs sur le marché mondial.

Marketing : promouvoir une image positive des acheteurs américains à travers les médias sociaux et différents événements commerciaux.

TENDANCES DU MARCHÉ AMÉRICAIN

Au cours des dernières années, certaines tendances clés du marché américain ont progressivement modifié les comportements des consommateurs et des entreprises d'approvisionnement. Il s'agit notamment des éléments suivants :

Le commerce électronique est devenu plus prononcé. De plus en plus de détaillants physiques augmentent leur présence en ligne afin d'accroître le pourcentage de leurs ventes réalisées par ce canal. En conséquence, de nombreux produits de décoration intérieure et d'accessoires de mode sont de plus en plus vendus en ligne. La pandémie de COVID-19 a intensifié cette tendance.

Dépendance croissante à l'égard des stocks en flux tendu. Avec les longs arrêts commerciaux et l'incertitude quant aux ventes futures, les entreprises sont moins enclines à conserver un stock important. De plus en plus d'entreprises se tournent vers un modèle d'inventaire juste-à-temps, ce qui nécessite des opérations souples tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Les entreprises exclusivement numériques s'adressant directement aux consommateurs gagnent en importance. Ces entreprises augmentent leur part sur le marché américain en créant des plates-formes dans les canaux de consommation mobiles, en commercialisant et en faisant de la publicité uniquement via les médias sociaux. Ces détaillants se distinguent par leurs créneaux bien définis et leurs stratégies promotionnelles astucieuses. Leur capacité à construire une base axée sur une relation directe avec le client protège leurs marges bénéficiaires et protège contre une nouvelle concurrence grâce à une forte fidélisation de la clientèle[10]. Les principales plates-formes comprennent Etsy, Novica, Consumercrafts, Shopify, Ebay et Amazon.

Les magasins physiques deviennent de plus en plus petits. Le trafic piétonnier des commerces de détail est en baisse aux États-Unis, une tendance qui n'a fait que s'intensifier en raison de la pandémie de COVID-19. La dynamique de la consommation et des consommateurs continuera d'évoluer, y compris une plus grande utilisation des technologies numériques pour atteindre plus d'efficacité, et un plus grand nombre de consommateurs achetant en dehors du magasin de détail[11].

L'importance continue de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Les marques mondiales adoptent les questions sociales pour fidéliser et répondre aux demandes de leur base de consommateurs. Les entreprises comprennent que dans l'environnement commercial actuel, leurs clients choisissent les marques non seulement en fonction du prix et des caractéristiques, mais aussi en fonction des questions sociales et environnementales[12]. Les messages de RSE peuvent aider à différencier les entreprises, en permettant des campagnes de médias sociaux plus dynamiques. L'autonomisation des femmes par l'approvisionnement est une composante importante d'un programme de RSE.

Importance croissante de la durabilité. Les consommateurs se soucient de plus en plus de la façon dont les produits qu'ils achètent sont fabriqués, que ce soit de manière éthique et durable, sans impact négatif sur la planète. La traçabilité est liée à la durabilité : ces valeurs sont intrinsèquement liées au produit plutôt qu'à un simple gadget marketing. Par conséquent, les consommateurs exigent de plus en plus la traçabilité des produits, essentiellement la preuve qu'ils respectent les principes du développement durable.

La durabilité et la traçabilité peuvent souvent entraîner un coût de détail plus élevé, que les consommateurs

---

[10] *National Retail Federation, www.nrf.com*
[11] *National Retail Federation, www.nrf.com*
[12] *National Retail Federation, www.nrf.com*

ont montré une volonté de payer, en particulier pour certains produits de niche.

Approcher le marché américain

Étant donné que les États-Unis sont un environnement de vente au détail important et concurrentiel, les exportateurs à Madagascar doivent définir clairement le marché qu'ils peuvent le mieux servir en fonction des critères cibles des consommateurs.

Cela consiste d'abord à cultiver des relations d'affaires et à établir la confiance avec les acheteurs. Il s'agit d'une activité continue qui exige beaucoup de temps et d'efforts, ce qui est particulièrement vrai pour les exportateurs qui sont nouveaux sur le marché. La meilleure stratégie consiste à donner aux acheteurs des attentes réalistes en termes de qualité et de volume. Il est essentiel d'être réaliste quant à la capacité à respecter les quantités et la qualité. Promettre trop et ne pas livrer assez aux acheteurs américains est extrêmement préjudiciable à la réputation d'un exportateur, et il est souvent difficile d'y remédier. De nombreux acheteurs américains ne sont généralement pas sensibles à l'AGOA ou aux produits disponibles à Madagascar, il est donc essentiel que les deux parties fassent preuve de patience et communiquent clairement. Cela dit, la plupart des acheteurs sont prêts à travailler avec les exportateurs sur la base d'une confiance mutuelle et dans le but d'établir des relations à long terme.

Ressources des États-Unis

Il existe de nombreuses ressources disponibles pour les entreprises intéressées à développer des affaires dans le cadre de l'AGOA. Prosper Arica, une initiative du gouvernement américain visant à accroître le commerce et l'investissement entre l'Afrique et les États-Unis, regroupe les services et les ressources de 17 agences gouvernementales américaines.

Les ressources de Prosper Africa sont conçues pour aider les entreprises africaines à exploiter le marché américain, y compris la mise en relation, la diligence raisonnable et le soutien au respect des normes de qualité internationales et des exigences de certification. Des informations détaillées sur toutes les ressources disponibles peuvent être consultées à l'adresse suivante: www.prosperafrica.dfc.gov/toolkit.

Les entreprises intéressées par l'exportation dans le cadre de l'AGOA disposent de certaines ressources utiles :

Service des douanes et de *la protection* des *frontières des* États-Unis *(CBP) : www.cbp.gov/trade*

Fournit des informations détaillées sur les exigences d'entrée aux Etats-Unis et les ressources d'information sous la rubrique « Conseils à l'intention des nouveaux importateurs et exportateurs ».

U.S. Department of Agriculture/Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS) : www.aphis.usda.gov/aphis/ourfocus/importexport

L'APHIS (Service d'inspection sanitaire des animaux et des plantes) veille à ce que tous les produits agricoles expédiés aux États-Unis satisfassent aux exigences d'entrée de l'Agence visant à exclure les ravageurs et les maladies agricoles.

Portail d'information de l'AGOA : www.agoa.info

Fournit des ressources d’information, y compris une boîte à outils AGOA, des informations sur les marchés et des statistiques commerciales.

Mesures pratiques pour exporter dans le cadre de l'AGOA

La perspective d'exporter vers les États-Unis, en particulier pour une PME ou un exportateur nouveau sur le marché, peut être décourageante. Le marché est vaste et fragmenté, éloigné et nécessite un engagement de temps et de ressources. Cette section se veut une brève introduction sur la façon de commencer le processus d'exportation dans le cadre de l'AGOA.

Étape 1 : **D'abord et avant tout, en tant qu'exportateur, vous devez faire votre étude de marché.** La toute première question à laquelle vous devez répondre, aussi basique que cela puisse paraître, est la suivante : Existe-t-il une demande pour votre produit aux États-Unis ?

Il existe de nombreuses excellentes ressources en ligne, notamment www.agoa.info, qui est le principal centre d'information du gouvernement américain sur l'AGOA. À Madagascar, le centre de ressources AGOA de l'AMCHAM dispose également de nombreuses informations et d'outils pour aider les exportateurs.

Étape 2 : Une fois que vous avez déterminé qu'il existe un marché pour votre produit, en tant qu'entreprise, **vous devez procéder à une évaluation de vos propres capacités et de votre aptitude à exporter**. Voici quelques domaines à explorer et des questions que vous pouvez poser à votre entreprise :

Travaux préparatoires/établissement de la portée

- Votre entreprise a-t-elle participé à des ateliers, des programmes de formation, des conférences, des foires commerciales ou des missions liées à l'exportation ?

Modèle d'affaires éprouvé

- Votre entreprise fonctionne-t-elle avec succès sur son marché national ?

Expérience d'exportation

- Votre entreprise a-t-elle, au minimum, une certaine expérience de l'exécution des commandes sur un marché autre que le sien ?

Budget d'exportation

- Votre entreprise dispose-t-elle d'un budget distinct ou d'un poste budgétaire pour l'exportation ?

Vision stratégique/Stratégie d'exportation

- Votre entreprise a-t-elle une vision ou un plan stratégique pour l'exportation ?
- Les objectifs d'exportation sont-ils clairement énoncés ?

Ressources humaines

- Votre entreprise dispose-t-elle d'une personne-ressource ou d'une équipe dédiée à l'exportation ?

Avantage concurrentiel

- Votre entreprise fabrique-t-elle un produit ou un service unique ?
- Votre entreprise a-t-elle la capacité de modifier le(s) produit(s) pour répondre aux exigences ou à la demande du marché ?

Capacité de production

- Votre entreprise dispose-t-elle actuellement d'une capacité suffisante ?
- Votre entreprise a-t-elle les moyens d'augmenter rapidement sa production pour répondre aux commandes à l'exportation ?

Certifications (p. ex., Organisation internationale de normalisation, commerce équitable) ou enregistrements applicables (p. ex., USFDA)

- Votre entreprise possède-t-elle les certifications internationales ou de marché cible pertinentes pour répondre aux exigences réglementaires ?

Qualité des produits

- Votre entreprise propose-t-elle un produit de qualité, y compris un emballage et un étiquetage de qualité ?
- Des processus de contrôle de la qualité ont-ils été mis en place pour assurer la cohérence ?

Communications/TI/Courriel

- Le personnel concerné est-il compétent pour communiquer avec les acheteurs et les contacts sur les marchés d'exportation ?

Expertise en gestion

- Le personnel clé est-il formé ou expérimenté dans la logistique de l'exportation ?

Engagement

- L'exportation est-elle considérée comme une activité commerciale de base qui recevra l'attention et les ressources requises ?

Finance

- Votre entreprise dispose-t-elle d'une solidité financière et de ressources suffisantes pour développer de nouveaux marchés ?

- Les dépenses initiales peuvent-elles être absorbées adéquatement pour des activités telles que la publicité, le matériel promotionnel et le coût des visites sur le marché ?

- Votre entreprise dispose-t-elle de flux de trésorerie suffisants ou a-t-elle accès à du crédit/fonds de roulement ?

Marketing

- Votre entreprise a-t-elle une stratégie de marketing pour le marché d'exportation ?

- Votre entreprise dispose-t-elle de matériel de marketing ou de promotion adéquat (p. ex., brochures, catalogues et sites Web) ?

Rapidité de mise sur le marché

- Votre entreprise peut-elle réagir rapidement aux opportunités du marché et livrer à temps / comme promis ?

Transport efficace

- Votre entreprise peut-elle livrer sur le marché en temps voulu et de manière efficace tout en exportant de manière rentable ?

Étape 3 : L'étape suivante consiste à **bien comprendre la structure du marché américain et les différences entre les différents canaux de vente à utiliser**. À moins de maintenir une présence ou un lien direct sur le marché de l'exportation, par l'intermédiaire de bureaux de vente ou d'entrepôts de stockage, un exportateur a généralement le choix entre les méthodes de vente suivantes au début :

Directement au consommateur. Le produit est vendu directement au consommateur final, sans intermédiaire lors de la transaction. Cela se fait généralement dans les petites transactions, à faible valeur monétaire, telles que les accessoires artisanaux et domestiques.

Vente par l'intermédiaire d'un agent. Votre produit est généralement vendu, en votre nom, par un agent, et vous lui payez une commission selon les ventes réalisées.

Vente au distributeur. Votre produit est vendu à un distributeur (ou un grossiste, un importateur), qui prend légalement possession des produits et les revend ensuite à un autre acheteur, tout au long de la chaîne de vente.

Vente au détaillant. Votre produit est vendu directement à un point de vente (ex, les magasins des grandes surfaces comme Wal-Mart, Costco) qui importe des produits en grandes quantités ou dans des plus petits magasins de détail.

Les exportateurs se font souvent des idées fausses concernant les circuits de vente susmentionnés et leurs rôles. Les « agents » et les « distributeurs », en particulier, sont souvent confondus. Néanmoins, il existe des différences importantes qui doivent être comprises. Une différence clé est qu'un distributeur prend légalement possession des marchandises, alors qu'un agent ne le fait pas. Les agents reçoivent généralement une commission, un bénéfice ou un salaire, pour lesquels ils facilitent ensuite la vente de votre produit sur le marché cible. Cela peut inclure la recherche de clients potentiels ou la promotion de vos produits.

Les distributeurs achètent généralement en vrac et maintiennent des stocks physiques des produits, qu'ils revendent ensuite aux détaillants ou aux consommateurs finaux. Les grossistes, comme les distributeurs, prennent généralement possession légale et achètent en grandes quantités, qu'ils revendent ensuite aux distributeurs et/ou aux détaillants. Lorsque les ventes sont effectuées par l'intermédiaire d'un mandataire, la société ou la marque de l'exportateur est maintenue, tandis que les distributeurs, qui ont légalement pris possession des marchandises, les vendent souvent sous un nom différent.

Dans les deux cas, il est conseillé d'avoir des ententes écrites en place avec votre agent ou distributeur, qui décrivent clairement et de manière concise les responsabilités de chaque partie. Bien qu'il existe des définitions larges et généralement comprises des agents et des distributeurs, il est important de noter qu'en tant qu'exportateur, votre entente commerciale particulière est régie par les termes spécifiques de l'accord que vous signez.
Certains exportateurs à succès de l'AGOA, en particulier ceux qui ont une capacité plus petite, ont constaté qu'ils étaient en mesure de progresser dans la chaîne, passant de la vente en petites quantités au début – soit directement au consommateur ou au détaillant – à des relations commerciales plus avancées où, par exemple, le partenaire commercial est en mesure de commercialiser son produit et de gagner de nouveaux acheteurs supplémentaires, correspondant à sa capacité de production. **Le temps** et l'aisance avec le marché peuvent également constituer un facteur, ce qui plaide souvent en faveur d'une approche échelonnée de la pénétration du marché, en particulier pour les entreprises nouvellement arrivées sur le marché.

Étape 4 : L'étape suivante est la **mise en réseau proactive** (remarque : l'étape 1 consistait au scoping). La participation à des foires commerciales et à d'autres moyens pour tisser des liens avec des partenaires commerciaux potentiels est primordiale. Les événements B2B sont une stratégie éprouvée pour établir des contacts utiles, développer des pistes de vente, apprendre sur la dynamique du marché, ainsi que sur la concurrence au sein de votre gamme de produits. La participation régulière est cruciale, tant pour le suivi que pour le développement de la communication et de la confiance avec les acheteurs potentiels.

Il est également important de consacrer du temps et de l'attention à « l'histoire » de votre entreprise, produit ou marque. Raconter l'histoire unique de votre entreprise, en particulier dans les petites industries artisanales, est devenu un outil de marketing de plus en plus important. Cela est particulièrement vrai ces dernières années, car les acheteurs de produits africains – des grands détaillants aux petites boutiques – ont cherché à satisfaire à la fois leurs propres pratiques d'achat socialement responsable ainsi que celles de leurs clients de plus en plus exigeants.

Maintenez, au minimum, un certain niveau de présence en ligne, c'est-à-dire un site web de l'entreprise. Plusieurs partenaires commerciaux ou acheteurs potentiels rechercheront le site web d'un fournisseur en premier lieu. Le manque d'une telle présence peut amener les entités commerciales intéressées à perdre tout intérêt dès le départ. L'alignement avec les détaillants en ligne et/ou les sites web d'autres partenaires commerciaux peut également servir de débouché utile pour commercialiser davantage votre produit.

Principaux défis intersectoriels

Le Plan d'émergence (PEM) du président Andry Rajoelina, publié en 2019, est le plan économique de croissance du gouvernement de Madagascar. Les piliers de cette stratégie comprennent l'investissement dans les infrastructures, la lutte contre la corruption, l'amélioration du climat d'investissement et la croissance des exportations.

Il est largement admis que Madagascar fait face à des défis liés à la corruption. La corruption de haut niveau et la collusion présumée entre les élites économiques et politiques constituent un problème récurrent à Madagascar depuis des décennies. Dans son dernier *indice de perception de la corruption (2019),* Transparency International a classé Madagascar au 158e rang sur 180 pays. Avec un rang de 24/100, 0 étant le plus corrompu et 100 étant « propre », Madagascar est considéré comme un pays très corrompu.

Associée à la corruption, l'instabilité politique est un problème récurrent depuis l'indépendance. L'histoire de Madagascar, avec ses crises politiques cycliques, a conduit à de longues périodes de ralentissement économique. L'insécurité dans tout le pays, caractérisée par des pillages, des grèves et des affrontements avec les forces de l'ordre, a eu un impact négatif sur l'environnement des affaires et a entravé la capacité du pays à maintenir une croissance économique durable.

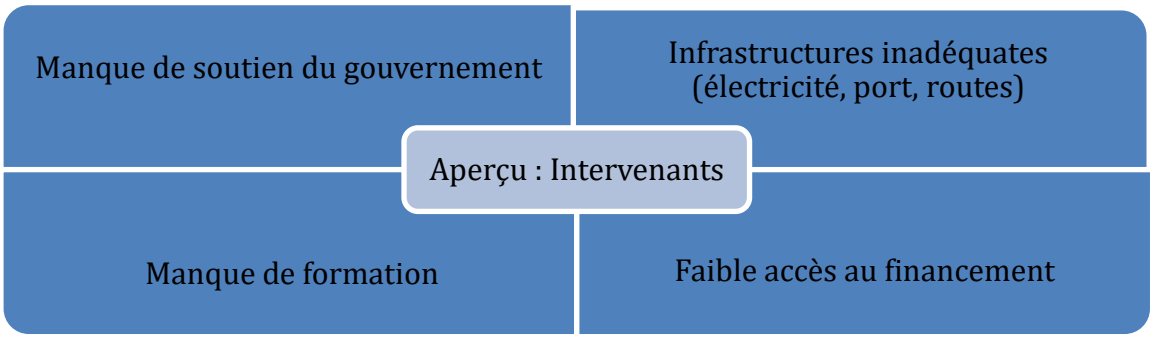
Les questions sur la capacité de Madagascar à changer et à mener les réformes nécessaires pour améliorer l'environnement opérationnel des entreprises, l'insuffisance de confiance général dans les institutions gouvernementales et un cadre insuffisant pour le dialogue public-privé, ont entravé la mise en œuvre des recommandations politiques et réduit l'investissement.

Historiquement, Madagascar est mal classé dans le classement annuel de la Banque mondiale sur la *facilité de faire des affaires.* En 2020, Madagascar se classait au 161e rang, sur 190 pays.

Madagascar obtient également de mauvais résultats dans les classements mondiaux de compétitivité. Le *Rapport* sur *la compétitivité mondiale (2018)* le plus récent du Forum Économique Mondial, a classé Madagascar au 132e rang sur 140 économies.

L'engagement avec les parties prenantes de tous les secteurs a révélé certains thèmes communs, dont une grande partie était centrée sur le manque de soutien de la part du gouvernement. Le gouvernement n'est pas perçu comme un acteur proactif ou à l'écoute des besoins de l'industrie. Le manque d'intérêt du gouvernement pour l'assistance économique au secteur privé afin de sauver des emplois et maintenir l'activité économique pendant la fermeture en est un exemple, ce qui a entraîné une mauvaise utilisation de l'aide des donateurs du COVID.

Le secteur privé a très peu confiance dans la volonté ou la capacité du gouvernement à faire face aux contraintes rencontrées par le monde des affaires. Il peut y avoir de bonnes intentions, mais la mise en œuvre stratégique fait défaut.



Principales conclusions des intervenants

Problème/contrainte	Type d'intervenant
Approvisionnement énergétique non fiable/Coûts élevés	TOUT
Corruption	TOUT
Faible accès au financement	TOUT
Compétences de la main-d'œuvre/Formation limitée de la main-d'œuvre	TOUT
Manque d'investissement dans la chaîne de valeur (en particulier les textiles)	TOUT
Manque de soutien/action du gouvernement	TOUT
Manque d'intrants locaux	TOUS, en particulier les fabricants dans l'habillement
Infrastructures médiocres (port, routes)	TOUT

La rapidité de mise sur le marché est un problème, compte tenu de la situation géographique de Madagascar. Certains des intrants de la chaîne d'approvisionnement (tels que les garnitures pour le secteur de l'habillement) peuvent être trouvés dans le pays, ce qui réduit les délais de livraison. Par exemple, une usine de textiles et d'habillement entièrement intégrée peut transformer les marchandises, de la commande à la livraison, en 45 jours, et l'entreprise peut fournir des unités plus petites et des livraisons plus rapides - quelque chose que de plus en plus d'entreprises sont désireuses de faire, car elles cherchent à proposer des produits variés à un consommateur plus exigeant. L'entreprise s'approvisionne localement pour la majeure partie de ses garnitures, ce qui permet de gagner du temps dans la chaîne d'approvisionnement, et une grande partie de son coton provient de l'île Maurice voisine.

Le manque de capacité dans le port principal a également entraîné des coûts d'expédition élevés. Les opérateurs expliquent que le port n'est pas sur la ligne maritime principale. En conséquence, les bateaux et les délais d'expédition prévus changent fréquemment. Souvent, les grands bateaux sont remplacés par des bateaux plus petits, et l'augmentation des délais de livraison entraîne une hausse des coûts.

Le manque de programmes formels de formation et de développement de la main-d'œuvre est une contrainte critique pour les entreprises opérant à Madagascar. Le pays manque de formation technique et d'éducation de base requises par l'industrie. Par conséquent, la plupart des opérateurs offrent leur propre formation et éducation. Il y a très peu d'informations disponibles sur le développement des compétences requises à Madagascar, et aucune évaluation complète des besoins n'a été entreprise.

En général, les taux de rétention de la main-d'œuvre sont assez bons. Les entreprises de l'habillement, qui investissent dans leurs travailleurs et leur offrent des possibilités de progression de carrière affichent des taux de rétention très élevés, tandis que celles qui ne le font pas connaissent un taux de rotation important.

Une formation efficace des opérateurs, des cadres moyens et des techniciens n'est pas assurée de manière adéquate par le secteur public. La plupart des formations sont suivies par les entreprises, en interne. Il convient de souligner que ces programmes de formation initiés par les entreprises sont limités et ne résoudront pas le manque de compétences plus important auquel le secteur est confronté dans son ensemble.

Le besoin de programmes de formation pour combler cette lacune est essentiel.

L'accès au financement fait cruellement défaut à Madagascar. Le financement officiel par les banques commerciales est prohibitif compte tenu des taux d'intérêt élevés et des pratiques de prêt restrictives. Le manque de financement est systémique, touchant toutes les parties prenantes. Les femmes et les PME, qui n'ont pas accès au financement offshore, sont particulièrement touchées par le manque d'accès au financement.

Le rapport de la Banque mondiale sur la facilité de faire des affaires (2020) classe Madagascar au 142e rang sur 190 pays en termes de facilité d'obtention de crédit. Cela place Madagascar en dessous de la moyenne des pays d'Afrique subsaharienne, et nettement derrière les pays voisins, tels que Maurice (67) et Kenya (4).
Les taux d'intérêt sur les prêts sont également hautement prohibitifs, allant de 18 à 20 %.
Le mauvais état des infrastructures à Madagascar est une préoccupation majeure. De nombreux producteurs ont parlé des limitations au port de Toamasina, notamment des retards importants dus à des inefficacités administratives, ainsi que de la mauvaise administration douanière. La route principale entre Antananarivo et Toamasina est également en mauvais état.

Le secteur de l'énergie est sous-développé. L'énergie n'est pas peu fiable et coûte cher. Il y a des pannes fréquentes ainsi que des coupures programmées, qui entraînent de longues périodes d'arrêt dans les usines. Cela augmente les coûts d'exploitation et réduit la productivité. Plusieurs intervenants ont mentionné leur désir d'explorer des sources d'énergie alternatives pour contourner le coût élevé et le manque de fiabilité de l'énergie électrique. L'utilisation de l'énergie solaire, par exemple, serait un bon moyen pour les usines de faire face à ces contraintes énergétiques.

Les machines et l'équipement obsolètes sont les principales contraintes qui entravent la croissance. De nombreuses entreprises d'habillement ont exprimé le besoin de nouveaux équipements, déclarant que les machines plus anciennes les freinent, ne leur permettant pas d'innover et de suivre les normes de l'industrie. Un certain nombre d'entreprises sont intéressées par la modernisation de leurs machines, mais hésitent en raison du manque d'accès au financement et à l'énergie. Les types de machines mentionnés étaient ceux qui utilisent de nouvelles technologies, telles que celles qui sont axées sur les technologies de l'information, à l'exemple des technologies CAO/FAO, qui permettent la conception et la fabrication assistées par ordinateur tout au long du processus de production de l'habillement. Ces machines technologiquement avancées aideront les entreprises à répondre aux exigences d'une chaîne de valeur plus élevée/d'un délai d'exécution rapide de la production.

Madagascar souffre de l'inefficacité et de la bureaucratie excessive des mesures de facilitation des échanges. Les processus redondants, la mauvaise tenue des dossiers, la corruption et la bureaucratie augmentent à la fois le temps et le coût de l'activité. Par exemple, un ministère exige actuellement que les entreprises remplissent et déposent un formulaire afin d'obtenir une autorisation d'exportation. Pourtant, cette exigence est déjà satisfaite par les entreprises grâce à leur adhésion à l'accord de zone de libre-échange supervisé par l'EDBM. En effet, les entreprises doivent obtenir la même autorisation auprès de deux entités différentes, ce qui est coûteux et inefficace. Cet obstacle opérationnel est particulièrement difficile à surmonter pour les secteurs orientés vers l'exportation, comme les textiles et l'habillement, qui dépendent également fortement de l'importation d'intrants ; en effet, les inefficacités ont un impact sur les opérations dans les deux sens du commerce international.
Le rapport de 2020 de la Banque mondiale, *sur la facilité de faire des affaires,* souligne les problèmes rencontrés par les opérateurs à Madagascar. L'enquête enregistre le temps et le coût associés au processus logistique d'exportation et d'importation des marchandises et mesure le temps et le coût (à l'exclusion des droits de douane) associés à trois ensembles de procédures — conformité documentaire, conformité aux

frontières et transport intérieur — dans le cadre du processus global d'exportation ou d'importation d'un chargement de marchandises.

Madagascar obtient de mauvais résultats en comparaison à d'autres pays à revenu élevé de l'OCDE, en termes de temps et de coût logistiques. Et bien qu'il se classe légèrement mieux que la moyenne de l'Afrique subsaharienne sur certains indicateurs, il se classe derrière d'autres pays africains de la région de l'Afrique de l'Est, qui sont également des principaux exportateurs de l'AGOA, tels que Maurice et Kenya.

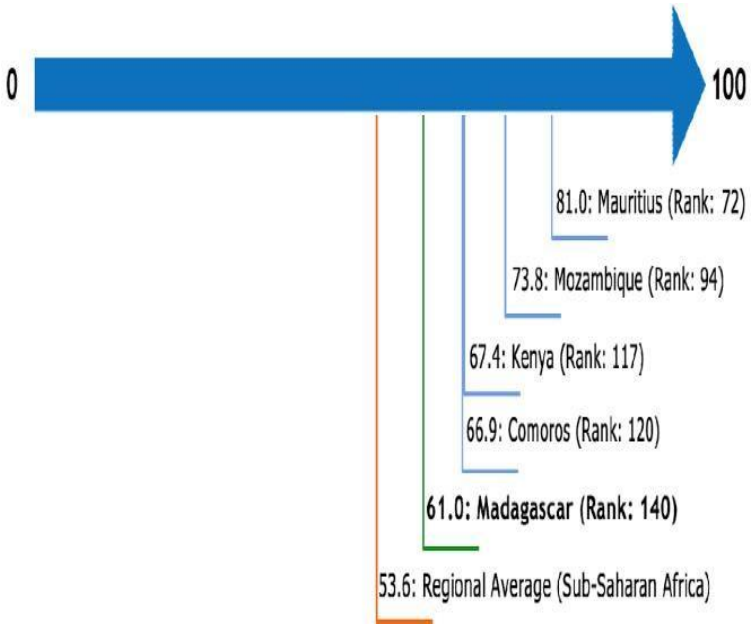
Madagascar : Indicateurs clés de la facilité à faire des affaires

Indicateur	Madagascar	Afrique subsaharienne	OCDE revenu élevé
Temps d'exportation : Conformité aux frontières (heures)	70	97.1	12.7
Coût d'exportation : Conformité aux frontières (USD)	868	603.1	136.8
Temps d'exportation : Conformité documentaire (heures)	49	71.9	2.3
Coût d'exportation : Conformité documentaire (USD)	117	172.5	33.4
Temps d'importation : Conformité aux frontières (heures)	99	126.2	8.5
Coût d'importation : Conformité aux frontières (USD)	595	690.6	98.1
Temps d'importation : Conformité documentaire (heures)	58	96.1	3.4
Coût d'importation : Conformité documentaire (USD)	150	287.2	23.5

Source : Rapport 2020 de la Banque *mondiale sur la facilité de faire des affaires*

Madagascar obtient également de mauvais résultats par rapport à d'autres pays africains en développement, qui ne sont pas de grands exportateurs dans le cadre de l'AGOA, tels que le Mozambique et les Comores.

Banque mondiale « Doing Business » : Score du commerce transfrontalier



Source : Rapport 2020 de la Banque *mondiale sur la facilité de faire des affaires « Doing Business »*

La perception de Madagascar par les acheteurs et les importateurs a également été recherchée. Une opinion communément admise est que Madagascar, en tant que lieu d'approvisionnement, présente un certain niveau de risque, compte tenu de l'histoire récente de bouleversements politiques et d'instabilité du pays. Outre les inquiétudes liées aux troubles politiques qui pourraient, une fois de plus, faire perdre à Madagascar son éligibilité à l'AGOA dans le futur, les importateurs s'inquiètent également de l'instabilité, entraînant des retards et une détérioration générale de l'environnement opérationnel des entreprises.

Une entreprise, qui attend ses produits à temps et sans complications, peut difficilement se permettre des perturbations de la chaîne d'approvisionnement. Aussi, ces questions entrent en ligne de compte lorsque les acheteurs considèrent dans quel pays ils choisissent de s'approvisionner en produits.

Qu'est-ce qui inciterait (ou a incité) les acheteurs à s'approvisionner à Madagascar ? La réponse immédiate est double : 1) entrée sans droits de douane aux États-Unis et 2) faibles coûts de la main-d'œuvre.
Cependant, ces mêmes parties prenantes notent le fait que ces économies de coûts sont atténuées par les coûts élevés de l'énergie et du transport, ainsi que les inefficacités qui augmentent le coût global des affaires. Ensuite, il y a les délais d'acheminement plus longs vers les États-Unis. Les délais d'exécution et la rapidité de mise sur le marché peuvent bien sûr être gérés grâce à une planification adéquate de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement, en particulier dans les cas d'un volume important de commandes répétées, mais les perturbations externes peuvent rapidement éroder cela.

De nombreux importateurs estiment que Madagascar doit évoluer et s'imposer comme une source de production différenciée, en passant à une production à plus forte valeur ajoutée et à des catégories de produits de niche. Mais ces parties prenantes croient que le gouvernement a un rôle essentiel à jouer.
Comment ? Améliorer l'environnement des entreprises et éliminer les obstacles qui entravent les opérations par une bureaucratie et des formalités administratives inutiles. Plusieurs entreprises ont noté l'engagement proactif du gouvernement dans d'autres pays où elles font des affaires, ce qui contraste fortement avec

Madagascar où un tel engagement fait défaut. En l'absence d'une telle planification et mise en œuvre, tout espoir de croissance future des exportations vers les États-Unis dans le cadre de l'AGOA restera largement tributaire de l'existence d'un accès aux marchés en franchise de droits, qui est une position précaire.

Analyse SWOT

Forces ❖ **Accès en franchise de droits AGOA jusqu'en 2025** ❖ **Main-d'œuvre abondante et relativement peu coûteuse** ❖ **Des terres et des ressources naturelles abondantes** ❖ **Forte dynamique des PME et de l'esprit d'entreprise, en particulier dans les secteurs axés sur le design tels que la décoration intérieure et les accessoires de mode**	**Faiblesses** ❖ **Distance par rapport au marché, entraînant des coûts plus élevés et des délais plus longs** ❖ **Infrastructures médiocres (routes, énergie, ports)** ❖ **Administration douanière inefficace** ❖ **Corruption quasi omniprésente** ❖ **Manque de transparence des lois et règlements et modifications ad hoc des règles** ❖ **Main-d'œuvre non qualifiée, manque de soutien à la formation** ❖ **Exportations non diversifiées** ❖ **Faibles niveaux d'investissement** ❖ **Manque d'accès au financement** ❖ **Manque de vision stratégique pour le développement du secteur privé**
Opportunités ❖ **Stabilité politique continue, menant à la croissance économique à long terme** ❖ **Augmentation du commerce intra-régional** ❖ **Positionnement du secteur de l'habillement dans l'économie mondiale postpandémique** ❖ **Amélioration du climat d'investissement et efforts renouvelés du gouvernement pour attirer l'IED** ❖ **Diversification des exportations**	**Menaces** ❖ **Expiration imminente du programme préférentiel de l'AGOA** ❖ **Concurrence régionale/internationale dans des secteurs clés tels que l'habillement** ❖ **Menaces externes (changement climatique, catastrophes naturelles, pandémies sanitaires)** ❖ **Instabilité politique** ❖ **Congestions dans les transports**

Étalonnage des performances

D'autres pays africains éligibles à l'AGOA servent de bons repères pour Madagascar. Pour les besoins de cette analyse, nous en avons choisi deux, le Kenya et l'Éthiopie, car ils correspondent étroitement à Madagascar en termes de taille et de positionnement avec le marché américain, en particulier dans l'habillement. A des fins de comparaison, nous avons ajouté un troisième pays non africain, Haïti, un pays pour lesquels les exportations en habillement dominent également et qui bénéficient également d'un accès en franchise de droits sur le marché américain[13].

Exportations d'habillement vers les États-Unis (2020)

	Articles d'habillement, tricotés ou crochetés (SH 61)	**Articles d'habillement, non tricotés ou crochetés (SH 62)**	**Total**
Madagascar	**84,7 millions de dollars**	**123,2 millions de dollars**	**207,9 millions de dollars**
Kenya	130,2 millions de dollars	264,5 millions de dollars	394,7 millions de dollars
Éthiopie	117,5 millions de dollars	110,6 millions de dollars	228,1 millions de dollars
Haïti	639,7 millions de dollars	115,2 millions de dollars	751,9 millions de dollars

Source : ITC TradeMap

Le Kenya, l'Éthiopie et l'Haïti ont tous des similitudes intéressantes avec Madagascar en termes de chaînes de valeur, niveaux de développement, importance des textiles et habillement pour leurs économies, et volonté de capter les investissements directs étrangers pour stimuler la croissance dans le secteur.
De même, les quatre pays sont fortement orientés vers le marché américain par le biais de programmes préférentiels qui permettent l'entrée en franchise de droits.
Madagascar et Kenya sont plus fortement orientés vers la production de vêtements tissés.
Les exportations d'Haïti, quant à elles, sont dominées par les vêtements en maille, tandis que celles de l'Éthiopie se répartissent uniformément entre les tissus et les tricots. Cela dit, compte tenu de la grande base d'exportations de vêtements d'Haïti vers les États-Unis, il exporte presque toujours le même volume de vêtements tissés (non tricotés) que Madagascar.

Alors que Madagascar dépend fortement du marché américain, il l'est peut-être moins que les trois autres pays, car il a réussi à développer et à conserver des marchés dans l'UE.

Le Kenya dispose d'une industrie établie et d'une chaîne de valeur complète - bien que décousue - dominée par l'habillement. La grande majorité des vêtements exportés vers le marché américain proviennent d'usines situées dans des zones franches industrielles d'exportation (ZFE). Bien que le pays possède une production textile, les usines sont vieilles et une grande partie de la production est destinée aux marchés locaux et régionaux. Comme pour la plupart des producteurs d'habillement africain, la grande majorité des tissus proviennent de l'extérieur de l'Afrique, principalement de la Chine. Parce qu'il est fortement

[13] *Via les programmes préférentiels CBTPA et HOPE/HELP*

dépendant du marché américain et n'a pas développé sa chaîne de valeur, le manque de diversification pourrait gravement entraver le secteur au Kenya, dans le cas où sa préférence commerciale avec les États-Unis prendrait fin.[14]
L'Ethiopie est, comme Madagascar, un producteur à faible coût. Le pays a de faibles taux de main-d'œuvre et l'un des coûts de l'énergie les plus bas au monde. C'est aussi un producteur d'habillement émergent, avec des taux de croissance impressionnants au cours des dernières années, stimulés par des niveaux élevés d'investissement dans le secteur.

Haïti, comme Madagascar, a connu des cycles de croissance, passant par des bas souvent provoqués par des chocs extérieurs ou l'instabilité politique, à une croissance rapide de la production et des exportations. Haïti bénéficie d'une main-d'œuvre à faible coût, de la proximité du marché américain et d'un accès préférentiel aux principaux marchés de consommation, y compris les États-Unis.

Une comparaison des indicateurs clés est présentée ci-dessous :
Comparaison des indicateurs clés

	Madagascar	**Kenya**	**Éthiopie**	**Haïti**
Salaire mensuel	66 $	175 $	65 $	125 $
Heures de travail hebdomadaires	40	45	48	48
Électricité ($/kw)	0,18 $US	0,18 $US	0,03 $US	0,30 $US
% de perte de ventes en cas de pannes de courant/année	13.6	5.6	2.6	N/A
Coût de l'eau	0,32 $US	0,55 $US	0,50 $US	0,90 $US
Taux d'intérêt bancaire	18 %	14 %	12 %	13 %
Taux d'inflation	6.5 %	8 %	2.5 %	20.1 %
Permis de travail pour les expatriés (coût annuel/ permis)	100 $	2 000 $	200 $	45 % du salaire minimum pour la durée moyenne du travail au cours de l'année ; zéro si l'entreprise a demandé des incitatifs
EPZ Coût du loyer (par m²/an)	28-46 $	26-48 $	24-48 $	27 $ à 32 $

[14] *Le Kenya négocie actuellement un accord de libre-échange (ALE) bilatéral avec les États-Unis, qui fera progresser la relation commerciale bilatérale au-delà du programme unilatéral de préférences de l'AGOA.*

Classement de la Banque mondiale en matière de facilité de faire des affaires (2020)	161	94	159	179

Sources : Banque mondiale ; SFI, Cartographie et *analyse* du secteur *du textile et de l'habillement au Kenya*

Le classement de Madagascar par la Banque mondiale sur la facilité de faire des affaires est assez bas, à 161 en 2020, comparable à celui de l'Éthiopie (159). Haïti est le plus mal classé, à 179, tandis que le Kenya est le mieux classé, à 94.

La main-d'œuvre est peu coûteuse à Madagascar, surtout par rapport aux principaux concurrents. Cela est conforme à son modèle de production à faible coût. Les coûts de main-d'œuvre de Madagascar sont similaires à ceux de l'Éthiopie, tandis que les salaires mensuels d'un travailleur typique de l'habillement sont plus élevés au Kenya et en Haïti.

Alors que les entreprises à Madagascar sont généralement satisfaites des taux de production de leurs employés, qui sont comparables à ceux des pays de référence, elles restent à la traîne par rapport aux concurrents de Bangladesh et d'autres pays asiatiques. Les travailleurs malgaches sont connus pour leur dextérité. En tant que tels, ils ont des compétences innées d'opérateur de machine qui, si elles étaient combinées à une formation plus formelle au sein du secteur, augmenteraient les niveaux d'efficacité.

Les coûts de l'électricité à Madagascar sont encore relativement élevés et sont un facteur majeur de coûts d'exploitation plus élevés. L'Éthiopie, d'autre part, possède des coûts d'électricité parmi les plus bas au monde.

L'approvisionnement énergétique à Madagascar est inégal et imprévisible. Les pannes de courant sont fréquentes, ce qui entraîne des temps d'arrêt de l'usine et une perte de productivité. On estime que Madagascar perd 13,6 % de ventes par an en raison des pannes de courant, ce qui est beaucoup plus élevé que ses deux voisins, le Kenya et l'Éthiopie.

Un facteur critique est la capacité d'attirer des investissements. Les quatre pays reconnaissent la nécessité d'attirer l'IED pour rester compétitif, en particulier dans le secteur des textiles et de l'habillement. A mesure que la chaîne d'approvisionnement se raccourcit et que les opérations verticales deviennent plus importantes, les pays cherchent à attirer des investissements dans de nouvelles capacités d'usine et une plus grande production de textiles afin de réduire leur dépendance à l'égard des intrants importés. Madagascar a connu des difficultés dans ce domaine, tout comme le Kenya et Haïti. L'Éthiopie, en revanche, a réussi à attirer des IED ces dernières années, ce qui
a joué un rôle clé dans son émergence en tant que nouvelle base d'approvisionnement en habillement sur une période relativement courte. (Remarque : l'Éthiopie a perdu son éligibilité à l'AGOA pour 2022).

Quelles leçons pour Madagascar ? En prenant l'exemple de la montée en puissance de l'AGOA de l'Éthiopie, le gouvernement doit avant tout se concentrer sur les besoins des investisseurs. L'Ethiopie a reconnu que les investisseurs avaient le choix, et que ce n'était pas nécessairement le premier pays qui venait à l'esprit comme lieu de construction, par exemple, d'une usine textile. Elle a donc réorganisé son unité de promotion des investissements, s'est concentrée sur les besoins des investisseurs et a commercialisé de manière agressive ses argumentaires d'investissement auprès de groupes d'investisseurs ciblés. Mais cela ne s'est pas arrêté là. Le pays a fourni des terrains à des taux extrêmement attractifs et a

fourni une infrastructure pour la construction de plusieurs zones franches d'exportation. Le résultat a été l'attraction réussie de nouveaux investissements, y compris de la société américaine PVH, qui a soutenu un nouveau parc industriel (puis est devenue le locataire principal, attirant de nombreuses entreprises asiatiques au sein de sa chaîne d'approvisionnement pour y installer également des opérations). De nouveaux investissements d'entreprises tout au long de la chaîne de valeur ont suivi.

Bien sûr, la rétention des investissements est tout aussi importante que l'attraction des investissements. Contrairement aux investissements textiles à forte intensité de capital, les producteurs d'habillement peuvent se déplacer assez facilement, surtout si les programmes préférentiels en franchise de droits ne sont plus présents. Pour Madagascar, cela signifie qu'il doit être stratégique dans son approche, avec une vision à long terme quant à la façon dont il construira son secteur pour être compétitif à l'échelle mondiale.

Bien que cela nécessite en grande partie une action gouvernementale, le secteur privé a un rôle à jouer. Les entreprises peuvent éduquer le gouvernement sur les besoins du secteur du point de vue de l'investissement, et faire pression pour davantage d'initiatives dirigées par le secteur privé pour faire avancer le secteur, par exemple des parcs industriels privés.

Qu'est-ce qui empêche Madagascar d'atteindre les volumes d'Haïti ou de Bangladesh ? Après tout, Haïti a atteint des volumes élevés d'exportations vers les États-Unis sur la base des deux mêmes avantages que Madagascar a exploités (accès au marché en franchise de droits et faibles coûts de main-d'œuvre), mais en même temps est entravé par des défis similaires (accès limité et coût élevé de l'énergie, environnement opérationnel commercial médiocre). La rapidité de mise sur le marché est bien sûr un avantage majeur pour Haïti. Mais il en va de même pour l'action gouvernementale à l'appui de ses secteurs prioritaires. En Haïti, de grands parcs industriels destinés aux investisseurs existants et nouveaux ont été créés, ce qui a entraîné une expansion de la capacité qui a permis à Haïti d'accroître sa base d'exportation au fil du temps.

Pour atteindre ces mêmes niveaux, Madagascar doit s'engager stratégiquement dans l'expansion par l'investissement, soutenu par la mise en œuvre de politiques qui convainquent les investisseurs que Madagascar peut être un nouveau centre de production.

Institutions d'appui à l'AGOA

Centres pour le Commerce de l'USAID. Une grande partie de l'appui de l'AGOA à Madagascar depuis 2003 a été fourni par le Centre régional de commerce et d'investissement de l'USAID pour l'Afrique de l'Est. Le Centre de commerce et d'investissement de l'Afrique de l'Est, basé à Nairobi, au Kenya, a fourni une assistance technique aux entreprises malgaches dans tous les secteurs, a fourni des opportunités de mise en relation avec le marché par le biais de missions d'acheteurs et de foires commerciales, et a travaillé avec les parties prenantes pour renforcer la compétitivité du pays afin de tirer efficacement avantage de l'AGOA.

Le Centre pour le Commerce a organisé des ateliers de sensibilisation à l'intention des exportateurs et a également été responsable de l'élaboration de la première Stratégie nationale AGOA de Madagascar. Un nouveau projet dans le cadre de l'initiative Prosper Afrique des États-Unis fournira de nouvelles ressources pour soutenir le secteur privé à Madagascar, en particulier dans les domaines de l'investissement et des exportations dans le cadre de l'AGOA.

AMCHAM. La Chambre de commerce américaine (AMCHAM) a reçu une subvention et assistance technique du Centre de commerce et d'investissement de l'USAID en Afrique de l'Est pour établir un *centre de ressources AGOA*. Ce centre fournit aux exportateurs des informations et des outils pour accéder au marché américain. Il organise également des événements de réseautage réguliers, des ateliers de sensibilisation et d'autres forums de renforcement des capacités pour la communauté exportatrice.

Conseil de développement économique de Madagascar (EDBM). L'EDBM est l'entité chargée de promouvoir les investissements et d'attirer les investisseurs étrangers directs dans le pays. Il a également pour mandat d'accroître la compétitivité de tous les secteurs à Madagascar et d'améliorer l'environnement opérationnel des entreprises pour le secteur privé. L'EDBM agit également en tant que secrétariat technique du *Forum de dialogue du secteur public-privé* et, à ce titre, identifie les réformes nécessaires pour améliorer le climat des affaires dans le pays.

Comité de l'AGOA. Contrairement aux années précédentes où un conseiller de l'AGOA nommé politiquement rendait compte au Président, les grandes questions relatives à l'AGOA au niveau gouvernemental sont aujourd'hui supervisées par un comité de l'AGOA composé de contacts de travail des principaux ministères, dirigé par la CPI. Mais son rôle et ses fonctions ne sont pas clairs et, à ce jour, le secteur privé n'a pas eu d'interaction régulière avec le Comité.

Groupement des Entreprises Franches et Partenaires (GEFP). Le GEFP, créé en 1998, est une organisation membre représentant les intérêts des entreprises opérant dans les zones franches. Les membres du GEFP proviennent de 11 secteurs, dont le plus important est le secteur du textile et de l'habillement, qui représente 50 % des entreprises et une grande majorité des salariés (environ 134 000 salariés). Le GEFP supervise le régime des zones de libre-échange à Madagascar, en veillant à ce que les entreprises exportatrices reçoivent les incitations appropriées (et plaide également contre l'application aux entreprises qui sont inéligibles à de telles incitations). Parce que les entreprises membres du GEFP sont orientées vers l'exportation et dépendent d'un accès en franchise de droits au marché américain, l'AGOA est d'une importance cruciale pour elles. Le GEFP joue donc un rôle vital de plaidoyer auprès du gouvernement sur les questions relatives à l'AGOA au nom des plus grands exportateurs.

Interventions stratégiques

Leçons apprises

La perte des avantages de l'AGOA en 2010 a été dévastatrice pour Madagascar. L'absence d'accès en franchise de droits aux États-Unis a paralysé les activités d'exportation de Madagascar à un moment où le pays était un important fournisseur d'habillement aux États-Unis, dans le cadre de l'AGOA. Madagascar n'a pas retrouvé son éligibilité à l'AGOA pendant plusieurs années, période au cours de laquelle des affaires essentielles avec les acheteurs américains ont été perdues. Et tandis que les affaires ont progressivement repris, Madagascar retrouvant son statut de premier fournisseur d'habillement dans le cadre de l'AGOA, le pays a pris un coup en termes de perception. Lorsqu'ils examinent les marchés auprès desquels s'approvisionner, les acheteurs considèrent des questions telles que la stabilité politique et posent, à juste titre, la question suivante : « Madagascar peut-il à nouveau perdre son éligibilité à l'AGOA ? » La réponse courte est oui. Il est donc évident que le maintien de l'éligibilité à l'AGOA est essentiel.

Au-delà de cela, la conclusion à tirer de la période d'inéligibilité à l'AGOA est que le principal moteur du marché d'exportation de Madagascar aux États-Unis est le statut en franchise de droits. Sans l'avantage de l'entrée en franchise de droits aux États-Unis, les acheteurs cherchent simplement ailleurs. Dans l'habillement, la production de Madagascar peut être facilement remplacée dans d'autres pays. Madagascar a besoin de se différencier, de se développer au-delà du modèle à haut volume et à bas prix dont dépend l'accès en franchise de droits. Le pays doit commencer à se redéfinir en tant que marché d'approvisionnement alternatif.

Madagascar doit s'engager stratégiquement dans l'expansion par l'investissement, soutenu par la mise en place de politiques qui convainquent les investisseurs que Madagascar peut être un nouveau centre pour la production. Les entreprises doivent continuer à instaurer la confiance avec les acheteurs et à livrer de manière cohérente, afin de renforcer la confiance en Madagascar en tant que partenaire fiable. Les acheteurs qui ont quitté Madagascar en 2010 sont finalement revenus, une fois de plus attirés par les produits hors taxes. Mais une activité durable, à long terme, reposera sur des partenariats stratégiques.

Madagascar est dans une période critique en ce qui concerne ses relations commerciales avec les États-Unis. Si le programme préférentiel de l'AGOA a été un moteur incontesté de la croissance à Madagascar et a contribué à la construction d'un secteur solide des textiles et de l'habillement, la situation a également été précaire. L'instabilité politique a conduit à redonner – retirer à nouveau le statut de bénéficiaire au titre de l'AGOA. La faiblesse de l'état de droit, la transparence et la corruption sont des facteurs de risque critiques pour que Madagascar reste éligible à l'AGOA.

En outre, l'AGOA n'a jamais été conçue pour être un programme permanent. De par leur nature même, les programmes préférentiels visent à donner aux pays bénéficiaires une période de temps pour devenir compétitifs, à un tel point que la préférence n'est plus nécessaire. La question est la suivante : Madagascar est-il prêt pour un environnement après AGOA, pour le jour où l'AGOA ne sera plus disponible ?
Madagascar peut rester compétitif, sans la « béquille » des préférences en franchise de droits à l'avenir, mais cela nécessite un effort soutenu pour résoudre les problèmes structurels qui limitent la croissance. L'AGOA a maintenant 20 ans, et avec moins de 5 ans restants, il est dans ses « années de crépuscule », sans garantie de ce qui pourrait être en place après 2025.

Madagascar doit utiliser cette période critique, ces quatre prochaines années, pour accroître la compétitivité de ses industries. Dans le secteur de l'habillement, cela signifie poursuivre la tendance vers une plus grande valeur ajoutée et une production utilisant des chaînes d'approvisionnement plus intégrées et locales, pour mieux répondre à la dynamique changeante de l'industrie.

Cela signifie également traiter les questions de gouvernance, les lacunes de l'infrastructure et les principaux problèmes de l'environnement opérationnel des entreprises. Une stratégie et une vision gouvernementales cohérentes mises en œuvre au moyen de mesures spécifiques sont nécessaires.

Madagascar a traversé des chocs extérieurs tout au long de son histoire, testant la résilience de ses secteurs d'exportation. Les défis posés par la pandémie de COVID-19 sont différents et sans précédent, compte tenu de leur portée et de leur impact mondial. Et bien que la crise ait forcé le pays – et le secteur de l'habillement en particulier – à passer en mode survie à court terme, avec des ramifications à long terme inconnues pour le moment, le potentiel de croissance et d'évolution demeure.

Madagascar peut s'appuyer sur sa solide base dans le secteur des textiles et de l'habillement, en mettant l'accent sur l'efficacité de la production qui permettra des services plus pleinement intégrés. Cela nécessite plus d'investissements directs étrangers, le développement de la main-d'œuvre et un environnement politique et commercial amélioré pour soutenir le secteur. Et bien sûr, la stabilité politique et la sécurité sont des conditions préalables essentielles.

Un environnement opérationnel favorable aux entreprises et un climat attrayant pour l'investissement sont essentiels. On pourrait soutenir qu'un manque de certitude quant à l'avenir de l'AGOA – sera-t-il prolongé, y aura-t-il quelque chose à sa place lorsqu'il expirera en 2025 ? – a pour effet de décourager l'investissement. Certainement, il s'agit d'une préoccupation légitime, après tout, l'avenir de l'accès à long terme en franchise de droits aux États-Unis n'est en fait pas connu pour le moment. Cela augmente le profil de risque de tout investisseur, qui n'est bien sûr qu'aggravé par le manque de certitude dû à la pandémie.

Et pourtant, plusieurs entreprises existantes ont récemment augmenté leurs investissements grâce à l'expansion. Beaucoup ont été initialement attirés par Madagascar en raison de deux avantages principaux : les faibles coûts de main-d'œuvre et l'accès en franchise de droits aux États-Unis. Beaucoup ont survécu à la dernière période sans les bénéfices de l'AGOA et ont doublé leurs opérations. Pourtant, ces mêmes investisseurs ont déploré l'augmentation des niveaux de documentation et d'audits requis des opérations au cours des dernières années. La plupart partagent l'opinion selon laquelle la situation s'est aggravée. Plus d'un a déclaré catégoriquement : « Sans l'AGOA, nous ferions nos valises et partirions ».

Les entreprises qui ont investi à long terme pourraient absorber le choc de la perte d'économies de droit si d'autres coûts et gains d'efficacité de l'environnement opérationnel pouvaient être améliorés, mais cela nécessite un soutien et une action du gouvernement, en étroite collaboration avec le secteur privé.

Une voie à suivre

Plan d'action - Principales recommandations

La précédente stratégie nationale AGOA (2015) a mis en évidence des domaines d'intervention prioritaires, qui sont résumés ci-dessous. Il est utile de revoir ces questions, car plusieurs d'entre elles sont encore très pertinentes pour l'avenir.

Stratégie nationale AGOA de Madagascar (2022)		
Priorité stratégique 1 Politique commerciale	*Priorité stratégique 2 Soutien aux entreprises : axé sur le marché américain*	*Priorité stratégique 3 Soutien aux entreprises : Généralités*
• Soutenir la prolongation de l'AGOA au-delà de 2025	• Prioriser les principaux secteurs d'intérêt initiaux • Compiler des analyses de marché exploitables/guides d'opportunités pour les secteurs prioritaires • Participer à des salons professionnels pour les secteurs prioritaires • Assurer des visites d'acheteurs étrangers pour les secteurs prioritaires et développer des centres de contact • Analyser la faisabilité du secteur textile local • Analyser les délais d'exécution du transport • Élaborer des programmes de formation pour faire face aux obstacles non tarifaires des exportations prioritaires • Élaborer des stratégies sectorielles propres aux secteurs prioritaires	• Réduire les coûts de transport • Aborder l'approvisionnement et la tarification de l'énergie • Rationaliser les réglementations douanières et commerciales • Programmes de formation axés sur les compétences pour augmenter le pool de main-d'œuvre qualifiée

Source : Stratégie nationale AGOA de Madagascar, USAID, avril 2015

Comme en 2015, il est nécessaire de soutenir une prolongation de l'AGOA au-delà de la date d'expiration actuelle, en 2025. Madagascar a besoin de l'accès en franchise de droits aux États-Unis pour lui donner plus de temps pour développer son économie. Comme l'AGOA est une initiative des Etats-Unis, cet effort échappe nécessairement au contrôle direct de Madagascar. Cela dit, il est important que les décideurs politiques soulignent l'importance de l'AGOA pour le développement économique de Madagascar - ainsi que les conséquences » s si l'AGOA n'était plus disponible pour le pays.
Par ailleurs, la stratégie précédente s'est concentrée sur les principaux services de soutien aux entreprises qui devraient être étendus au secteur privé (priorité stratégique 2) ainsi que sur les principaux domaines qui

doivent être abordés pour améliorer l'environnement opérationnel global des entreprises (priorité stratégique 3) dans le pays.

Vous trouverez ci-dessous le plan d'action 2021-2025 de l'AGOA, une matrice récapitulative des défis identifiés, des objectifs stratégiques et des actions clés nécessaires pour relever les défis, afin que les entreprises puissent tirer un meilleur parti de l'AGOA.

Sur le plan organisationnel, ce plan d'action devrait être piloté par le Comité de l'AGOA relevant du MICC (qui déploie des efforts, toutefois, ces derniers ne sont pas jugés suffisants) et devrait constituer la base d'un dialogue continu entre le gouvernement, le secteur privé et les partenaires de développement.

Plan d'action de l'AGOA (2022-2025)

DÉFI	OBJECTIFS STRATEGIQUES	MESURES CLÉS REQUISES	RESPONSABLE PROPOSÉ
DONATEURS /PARTENAIRES DE DÉVELOPPEMENT			
Insuffisance de financement gouvernemental pour les initiatives	Développement durable	❖ **Améliorer la coordination des donateurs** ❖ **Meilleure coordination entre le GOM et les donateurs sur les priorités de développement** ❖ **Identifier les initiatives réalisables** ❖ **Améliorer le financement et la mise en œuvre des projets**	Communauté des donateurs, GOM
Insuffisance de travailleurs qualifiés	Accroître le développement des compétences	❖ **Développer le programme de formation centralisé** ❖ **Élaborer des programmes de formation standardisés, par exemple pour le secteur des textiles et de l'habillement**	GOM, Ministère de la formation technique, secteur privé, donateurs

		❖ **Renforcer le centre de formation existant et/ou envisager de nouveaux centres pour fournir une offre régulière de travailleurs qualifiés au secteur**	
GOUVERNEMENT			
Lourdeur des procédures administratives **Frais imprévisibles**	**Renforcer les mesures de facilitation du commerce**	❖ **Harmoniser la structure tarifaire et assurer l'uniformité entre les organismes de réglementation** ❖ **Réduire la paperasserie**	Ministères concernés
Procédures douanières inefficaces **Insuffisance d'harmonisation entre les organismes gouvernementaux aux frontières**	**Renforcer les mesures de facilitation des échanges, améliorer la facilité de faire des affaires**	❖ **Réduire les étapes et le point de contrôle** ❖ **Réduire le temps de dédouanement** ❖ **Publier toutes les procédures** ❖ **Assurer la transparence et la prévisibilité des mesures et des procédures** ❖ **Augmenter l'automatisation** ❖ **Entente officielle sur les rôles et les responsabilités entre les organismes**	MCC, NTFC (douanes + commerce)
Inefficacités portuaires **Congestion portuaire**	**Améliorer les temps de transit**	❖ **Poursuivre le processus actuel d'amélioration portuaire** ❖ **Rechercher un meilleur accès auprès des principales compagnies maritimes pour réduire les délais d'exécution**	Cabinet du Premier ministre

Insuffisance d'accès au financement **Coût élevé du crédit**	**Améliorer l'accès au financement**	❖ **Augmenter le nombre d'acteurs dans le secteur financier** ❖ **Développer les activités du secteur bancaire** ❖ **Encourager les prêts aux collectivités mal desservies, p. ex. les PME et les entreprises appartenant à des femmes**	GOM, système bancaire
Énergie peu fiable, coût élevé de l'électricité	**Améliorer l'environnement opérationnel de l'entreprise**	❖ **Permettre à une entreprise privée de produire et de vendre de l'électricité à JIRAMA pour distribution** ❖ **Promouvoir et encourager l'utilisation des énergies renouvelables, par exemple l'énergie solaire** ❖ **Encourager/inciter les participants du secteur textile à mettre en place leur propre source d'énergie renouvelable afin de réduire la dépendance à l'égard de la JIRAMA**	GOM, JIRAMA
Insuffisance d'accès à l'eau	Améliorer l'environnement opérationnel de l'entreprise	❖ **Prioriser l'accès à l'eau dans les plans de développement sectoriel**	GOM
Infrastructure de télécommunication et de TIC sous-développée	Améliorer l'environnement opérationnel de l'entreprise	❖ **Équiper les agences gouvernementales d'outils de télécommunication et de TIC**	GOM

Insuffisance de confiance dans les institutions politiques	Accroître le dialogue entre les secteurs public et privé	❖ **Renforcer les capacités du secteur privé en matière de lobbying et de plaidoyer** ❖ **Approfondir le cadre existant entre les secteurs public et privé pour renforcer le dialogue**	GOM, Secteur privé
Mauvaise gouvernance **Insécurité** **Instabilité** **politique**	Tolérance zéro pour la corruption	❖**Lutter contre la corruption à tous les niveaux** ❖**Accroître la transparence** ❖**Diffuser largement l'information, les lois et les règlements** ❖**Impliquer toutes les parties prenantes**	GOM - Ministère de l'Intérieur, Gendarme, Police, Ministère de la Justice
Des chaînes de valeur sous-développées et fragmentées **Insuffisance d'accès aux intrants locaux**	Augmenter les investissements	❖**Renforcer la promotion de l'investissement** ❖**Élaborer une stratégie d'investissement au niveau national et sectoriel** ❖**Donner la priorité à l'attraction des investissements dans les chaînes de valeur prioritaires** ❖**Cibler les investissements dans la production de textiles pour renforcer la chaîne de valeur des textiles et de l'habillement** ❖**Ou alternativement, doubler le modèle CMT et rechercher de nouveaux investissements dans l'habillement**	MICC, EBDM, GEFP

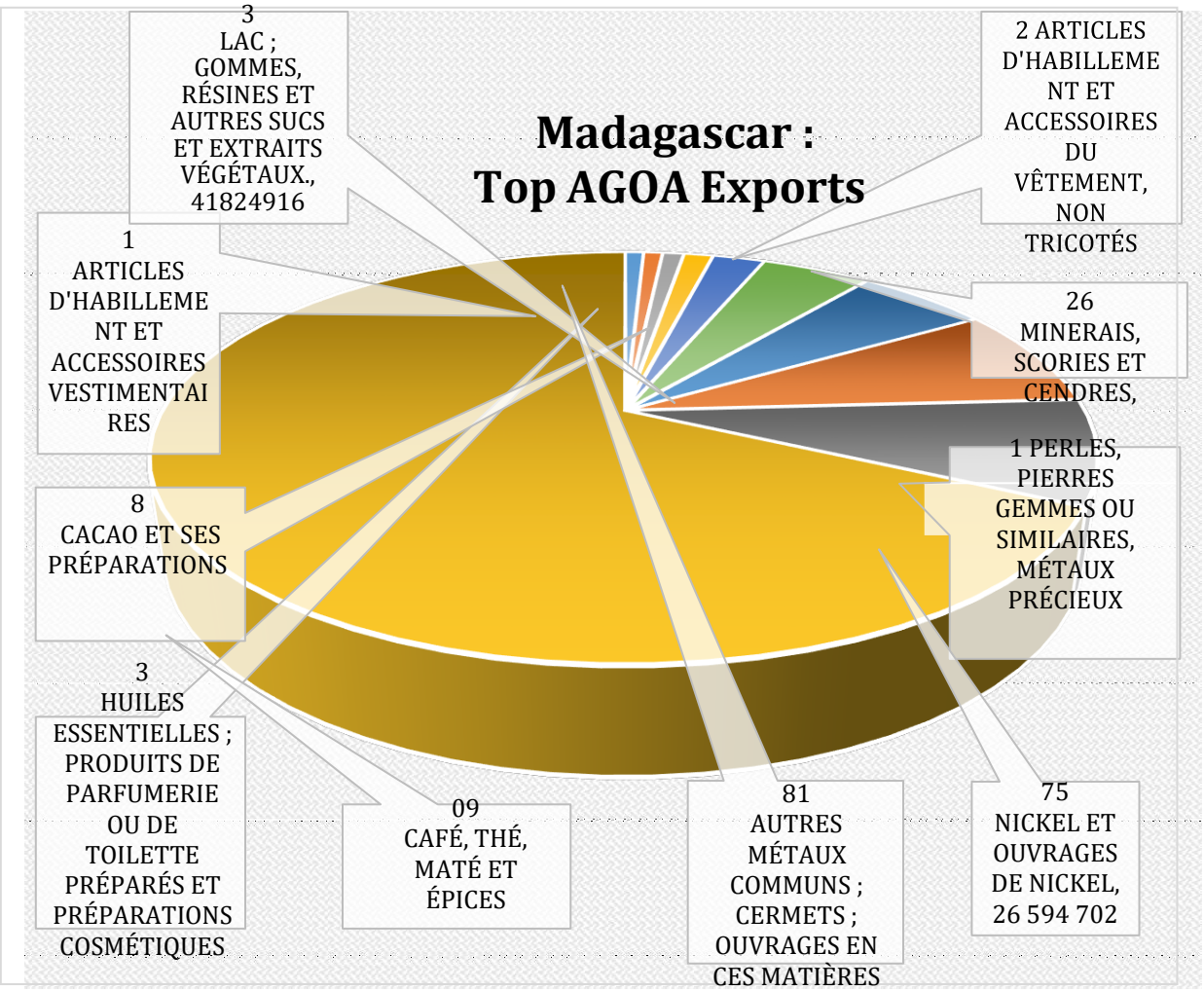
Insuffisance de capacité de soutien à l'exportation	Renforcer la capacité institutionnelle d'aider les exportateurs à utiliser l'AGOA	❖**Établir une institution solide pour coordonner les activités de l'AGOA** ❖**Renforcer le Comité AGOA**	MICC, Comité AGOA
SECTEUR PRIVÉ/ASSOCIATIONS /PARTENAIRES AU DÉVELOPPEMENT			
Insuffisance d'information sur le marché **Insuffisance de contacts avec les acheteurs américains**	Améliorer la compréhension du marché américain dans les secteurs ciblés Promotion accrue des exportations	❖ **Organiser des ateliers de sensibilisation à l'AGOA** ❖ **Diffuser des informations sur le marché** ❖ **Les associations industrielles devraient rechercher des opportunités d'exportation vers les États-Unis via des institutions de commerce en ligne** ❖ **Promouvoir la participation à des salons professionnels ciblés** ❖ **Mener des missions d'acheteurs** ❖ **Organiser des événements de mise en relation/B2B** ❖ **Les associations industrielles devraient établir des relations solides avec leurs homologues américains** ❖ **Se tenir au**	AMCHAM,AGOA Comité, Partenaires de développement, Associations industrielles

		courant des développements de l'industrie américaine en s'abonnant à des publications spécialisées ❖ **Les associations industrielles devraient utiliser de manière stratégique les salons professionnels virtuels afin de promouvoir en ligne les produits de Madagascar**	
Insuffisance de diversification	Utiliser davantage l'AGOA pour d'autres secteurs au-delà des textiles et des vêtements	❖ **Promouvoir d'autres secteurs que le textile et l'habillement** ❖ **Fournir des programmes d'assistance technique aux PME, en particulier dans les secteurs de la décoration d'intérieur et des accessoires de mode, des spécialités alimentaires et des huiles essentielles.**	MICC, Groupements du secteur privé
Insuffisance d'informations sur les exigences du marché final	Renforcer le développement des exportations	❖ **Formation annuelle pour les exportateurs afin de répondre aux exigences réglementaires de la FDA et en matière de SPS (mesures sanitaires et phytosanitaires).** ❖ **Renforcement**	MICC, Comité de l'AGOA, AMCHAM

		des capacités des institutions, par exemple, par des initiatives de formation des formateurs afin de permettre aux institutions locales de mener à bien des formations. ❖ **Diffusion d'informations.** ❖ **Organisation d'échanges virtuels entre les responsables gouvernementaux, le secteur privé et leurs homologues américains.**	

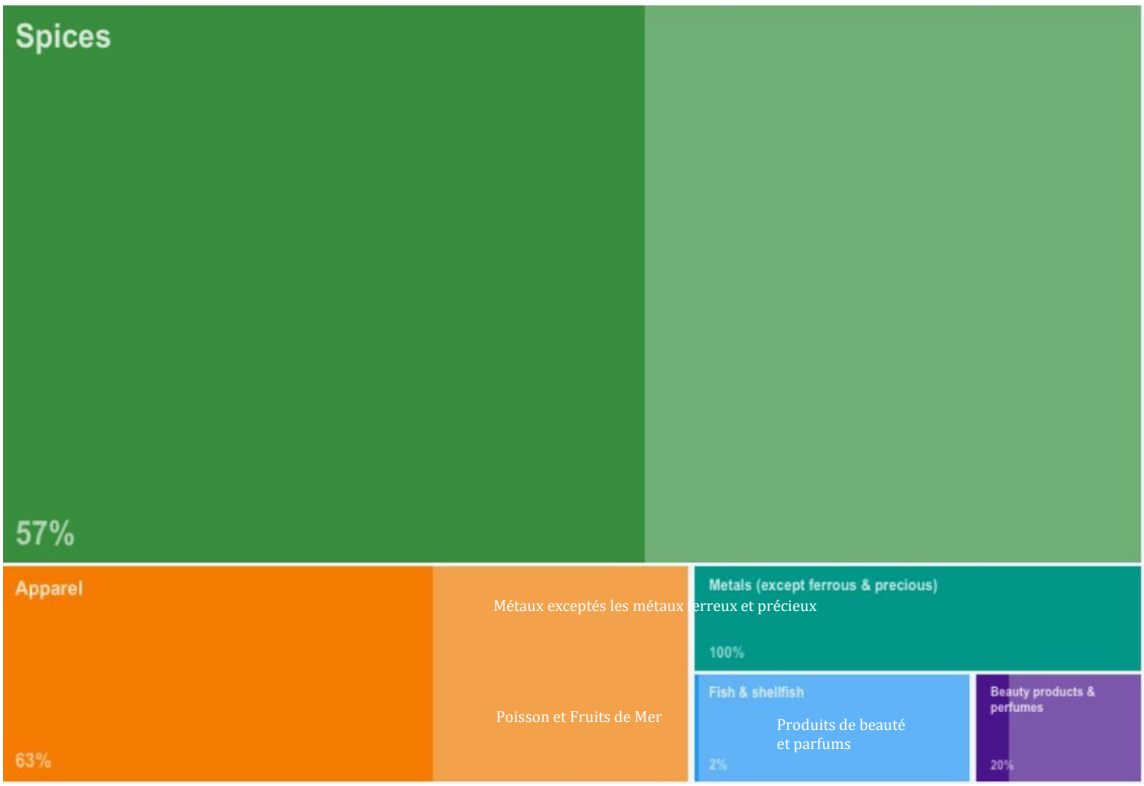
ANNEXES

Illustrations commerciales, Normes et Certifications, Règles d'origine

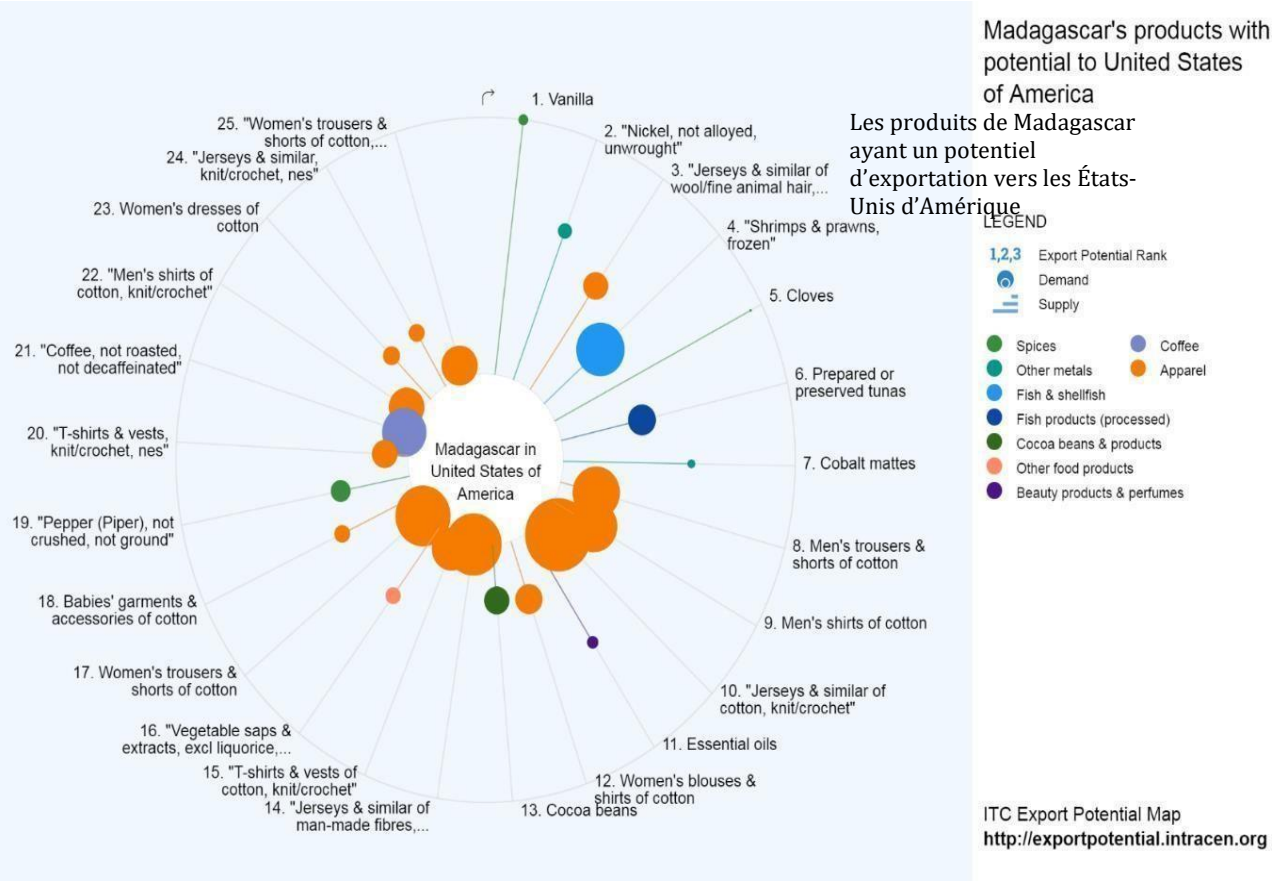


Source : TradeMap du Centre International du Commerce

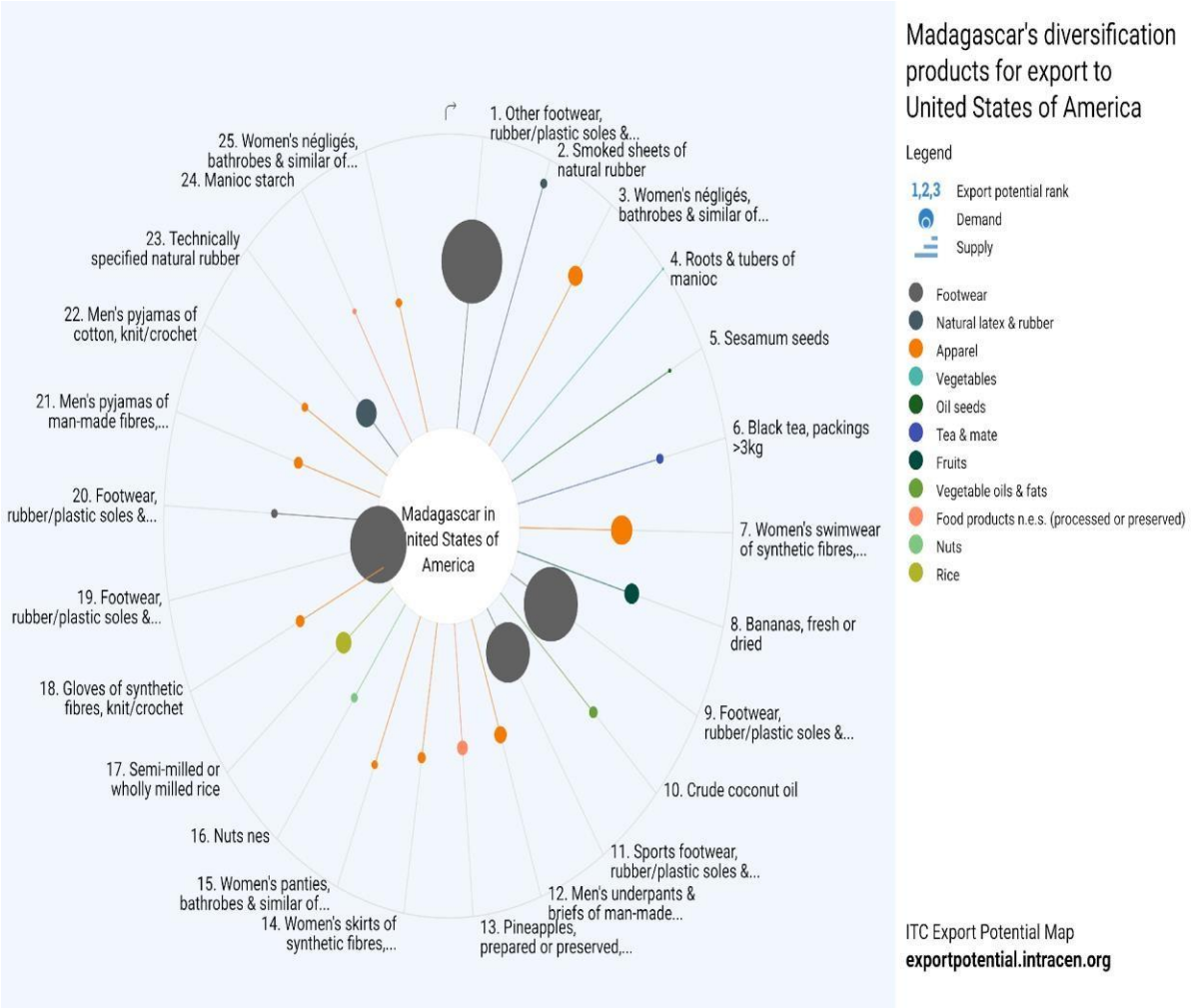
Madagascar : Produits ayant un potentiel d'exportation vers les États-Unis



Source : Carte du potentiel d'exportation du Centre International du Commerce



Les produits de Madagascar ayant un potentiel d'exportation vers les États-Unis d'Amérique



Source : TradeMap du Centre du Commerce International

Normes et certifications pour le secteur de la décoration intérieure et des accessoires de mode			
Code SH	Exemples de produits	Procédures relatives aux produits pour les importations	Normes et certifications des produits pour les importations
Code SH 42 : Ouvrages en cuir, articles de bourrellerie ou de sellerie, articles de voyage	Articles en cuir ou en similicuir tels que malles, valises, sacs de voyage, mallettes, étuis d'instruments, porte-documents, classeurs à anneaux, porte-monnaie, portefeuilles,	<u>Si le produit est dérivé d'animaux domestiqués (bovins, porcs, moutons et chèvres) :</u> -Exigences de l'USDA : Inspection par l'APIHS (Animal and Plant Health Inspection - Service de Santé des	Vérifier auprès des douanes américaines pour les points suivants : -Si le produit est soumis à des exigences de quarantaine. Si oui, un permis est requis, et des réservations doivent être effectuées pour une installation de quarantaine. -Si un permis est requis. Quelles sont les exigences en matière de marquage. -S'il existe des exigences de certification.

	étuis à clés, porte-monnaie à soufflet, porte-cartes, portefeuille à la française, trousse de toilette, boîtes à boutons de manchette, étuis à cravates, boîtes à bijoux, trousses de voyage, sacs pour accessoires électroniques, sacs pour appareils photo, sacs à main pour femmes, sacs à bandoulière, porte-monnaie, pochettes, chaussures, ceintures (lorsqu'ils ne sont pas vendus avec un vêtement) et articles similaires.	Animaux et des Plantes) au port d'arrivée. -Le point d'entrée doit être un port désigné par l'USDA. -Vérifiez auprès des douanes américaines les normes applicables. Si le produit comprend des textiles : -Conformité aux normes des douanes américaines, du DOC (Department of Commerce - Département du Commerce), de la FTC (US Federal Trade Commission - Commission fédérale du commerce des États-Unis) et de la CSPC (Consumer Safety Product Commission - Commission de sécurité des produits de consommation). Si le produit est dérivé d'une espèce en voie de disparition ou de la faune sauvage : -Conformité aux	Produits en cuir 16 C.F.R. 24, Guides pour les produits en cuir sélectionnés et en similicuir[15] (Guide sur la fabrication, la vente, la distribution, la commercialisation ou la publicité de toutes sortes ou types de cuir ou de similicuir, y compris les chaussures).

[15] *Produits en cuir : 16 C.F.R. 24, Guides pour les produits en cuir sélectionnés et en similicuir*

		exigences du FWS (US Fish and Wildlife Service – Service américain de la pêche et la faune sauvage). <u>Si le produit est dérivé d'une faune sauvage exotique ou d'espèces en voie de disparition :</u> -Entrée par un port désigné par le FWS et conformité aux exigences de notification préalable et d'inspection au point d'entrée du FWS et des douanes.	
Code SH 46 : Ouvrages de sparterie ou de vannerie, etc.[16]	Articles tressés en feuilles : tapis, nattes et paravents. Vannerie et vannerie en osier. Autres articles façonnés tressés : sacs, sacs à main et bagages. Articles tressés en : paille, osier, saule, bambous, joncs, roseaux, lanières de bois, raphia, lanières	<u>Paniers et articles en vannerie :</u> -Conformité aux inspections aléatoires effectuées par l'USDA au point d'entrée, aux restrictions et quarantaines à l'importation, ainsi qu'à toutes autres exigences. -Conformité à la Federal Plant Pest Act et à la Plant Quarantine Act. (Loi fédérale sur	-Aucun permis ni licence n'est nécessaire pour importer des paniers ou des vanneries. -Des inspections aléatoires sont effectuées par l'USDA en fonction du point d'entrée, du pays d'origine et du risque de contamination du matériau du produit. -La plupart des pays ont des lois nationales concernant l'exportation d'espèces en voie de disparition. Les exigences du pays exportateur ainsi que celles des États-Unis doivent être respectées. <u>Certifications requises :</u> -Certificats d'exportation, d'origine, de salubrité, d'inspection, du pays d'origine ou d'exportation, selon les exigences des douanes.

[16] *Importers Manual USA: The Single Source Reference for Importing 4th edition*. Hinkelman, E.G. 2003. (Manuel de l'importateur aux États-Unis : La référence unique pour l'importation)

	d'autres matières végétales, écorce, fibres textiles naturelles non filées, monofilament, lanières en plastique et en papier de formes similaires.	les parasites des plantes et Loi sur la quarantaine des plantes) <u>Si les produits ne sont pas dérivés d'espèces en voie de disparition</u> -Conformité aux inspections aléatoires effectuées par l'USDA au point d'entrée en fonction du pays d'origine, du point d'entrée et du risque de contamination par le matériau. <u>Si les produits sont dérivés d'espèces en voie de disparition :</u> -Conformité aux exigences du FWS (Service américain de la pêche et la faune sauvage), y compris l'obtention de licences, permis, certificats d'origine, documents d'importation et respect des obligations de tenue de registres. -Entrée à un port désigné par le FWS et conformité aux exigences de notification préalable et	Copie de la lettre de transport aérien ou du connaissement maritime. -Copie de la facture. -Certificat phytosanitaire si importation de paniers en paille de riz provenant de Corée du Nord ou de paniers en vigne. -En cas d'espèce en voie de disparition, formulaire de déclaration d'importation du FWS (Declaration Form 3-177) : original et 3 copies, ainsi que des exigences spécifiques de marquage et d'étiquetage sur l'extérieur du conteneur.

		d'inspection au point d'entrée du FWS et des douanes.	
Code SH 63 : Autres articles textiles confectionnés, assortiments, friperie, etc.	Tapis de sol, literie et oreillers.	Voir **Section 5.5 Procédures douanières des États-Unis.**	-Consulter le Guide des exigences de conformité des États-Unis en matière d'articles d'habillement et de textiles pour la maison à l'adresse suivante pour obtenir une liste complète des normes et certifications requises pour l'importation aux États-Unis : https://www.nist.gov/sites/default/files/06272016-guidetousapparelandhouseholdtextiles.pdf Cela inclut : -Les normes d'inflammabilité ; -Les exigences en matière d'étiquetage ; -Les exigences relatives aux rembourrages d'occasion.
Code SH 71 : bijouterie, pierres gemmes, métaux précieux, monnaies, etc.	Colliers, bracelets, Boucles d'oreilles, bagues et pierres précieuses.	Voir **Section 5.5 Procédures douanières des États-Unis.**	Loi sur les bijoux contenant du plomb. L'article 25214.1 et suivants du code de la santé et de la sécurité de la Californie interdit à toute personne de fabriquer, expédier, vendre ou proposer à la vente au détail des bijoux en Californie si ces bijoux contiennent du plomb à des niveaux supérieurs à ceux spécifiés, et exige que les bijoux soient fabriqués entièrement à partir de matériaux spécifiés. Toutes les entreprises, quelles que soient leur taille, sont soumises à cette loi. Un avertissement indiquant que les bijoux pourraient contenir du plomb à des niveaux supérieurs aux niveaux spécifiés ne constitue pas une "sphère de sécurité" acceptable. -L'acheteur peut exiger du vendeur qu'il fournisse un certificat de teneur en plomb attestant que les bijoux vendus ne contiennent pas de niveau de plomb qui interdirait la vente ou la mise en vente en Californie conformément à la loi. -Pour chaque commande, l'acheteur peut exiger un certificat de bijoux attestant la teneur en plomb ou un certificat formulé de manière substantiellement similaire.
Code SH 97 : Objets d'art, de collection	Peintures murales ; Sculptures ; Pierre Kisi.	Voir **Section 5.5 Procédures douanières des États-Unis.**	

ou d'antiquité.			

Règles d'origine générales de l'AGOA (hors textiles et articles d'habillement)

Les règles d'origine de l'AGOA pour tous les produits autres que les textiles et l''habillement sont basées sur une méthodologie de pourcentage, où le contenu local doit dépasser un certain seuil.

(Des règles d'origine distinctes sont en place pour le secteur du textile et de l'habillement. Voir l'annexe suivante à cet égard.)

En règle générale, l'AGOA requiert que les biens éligibles aux préférences de l'AGOA doivent être le "fruit, le produit ou la fabrication" d'un pays bénéficiaire de l'AGOA. Les produits deviennent le "fruit, le produit ou la fabrication" du pays bénéficiaire de l'AGOA en respectant le seuil de contenu local, qui est de 35 %.

Les principales exigences sont les suivantes :

- Le produit doit être importé directement du le pays bénéficiaire de l'AGOA vers les États-Unis

- Les articles doivent être le "fruit, le produit ou la fabrication" d'un ou de plusieurs pays bénéficiaires de l'AGOA (ces exigences peuvent être satisfaites conjointement par plusieurs bénéficiaires de l'AGOA - ce concept est appelé "cumul de l'origine") ;
- Les produits peuvent incorporer des matériaux provenant de pays extérieurs (c'est-à-dire des pays non bénéficiaires de l'AGOA), à condition que la somme du coût direct ou de la valeur des matériaux produits dans un ou plusieurs pays bénéficiaires désignés de l'AGOA, plus les "coûts directs de transformation" effectuée dans les pays bénéficiaires de l'AGOA, atteigne **au moins 35 % de la valeur estimée du produit** au point d'entrée aux États-Unis (voir note ci-dessous) ;
- En outre, un total pouvant aller jusqu'à 15 % des 35 % de la valeur du contenu local (tel qu'évalué au point d'entrée aux États-Unis) peut être constitué de pièces et de matériaux d'origine américaine.

  *REMARQUE : Les douanes américaines évalueront généralement la marchandise **à sa pleine valeur de transaction**, ce qui comprend les éléments suivants :
- Les coûts d'emballage, la commission de vente, les redevances et droits de licence engagés par l'acheteur, ainsi que la valeur de l'assistance gratuite qui pourrait avoir été fournie à l'acheteur sous réserve de la vente.
- Sont inclus dans les "coûts directs de transformation" les coûts de la main-d'œuvre, de contrôle de qualité d'ingénierie ou de supervision, les coûts des machines (et l'amortissement des machines et équipements), ainsi que des coûts de recherche et développement (R&D).

Dispositions relatives aux textiles et à l'habillement de l'AGOA

Les articles textiles et d'habillement qui bénéficient d'un traitement en franchise de droits de douanes dans le cadre du programme comprennent :

1. Les vêtements fabriqués à partir de fils et de tissus américains ;
2. Les vêtements fabriqués à partir de fils et de tissus de l'ASS (Afrique subsaharienne) (régionaux), soumis à un plafond ;
3. Les vêtements fabriqués dans un pays désigné moins développé à partir de fils et de tissus provenant de pays tiers (également soumis à un plafond) ;
4. Les vêtements fabriqués à partir de fils et de tissus qui ne sont pas aux États-Unis produits en quantités commerciales ;
5. Les textiles ou articles textiles entièrement d'origine dans un ou plusieurs pays bénéficiaires moins développés de l'ASS ;
6. Certains pulls en cachemire et en laine mérinos ;
7. Les articles tissés à la main, faits à la main ou de folklore, ainsi que les tissus imprimés ethniques.

Pays éligibles : Le traitement préférentiel pour les articles d'habillement est entré en vigueur le 1er octobre 2000. Cependant, pour être éligibles aux avantages liés à l'habillement, les pays doivent disposer d'un système de visa efficace pour empêcher le transbordement illégal et l'utilisation de documents contrefaits, ainsi que des procédures de contrôle et de vérification efficaces. Les exigences spécifiques des systèmes de visa et des procédures de vérification ont été présentées aux gouvernements africains via les ambassades américaines le 21 septembre 2000.

Pour une liste des pays éligibles aux avantages en liés à l'habillement, y compris ceux éligibles à la Règle

spéciale pour l'habillement, voir les préférences de l'AGOA : Éligibilité des pays, Éligibilité de l'habillement et Éligibilité des textiles (Catégorie 0 et Catégorie 9).

Règle spéciale pour les articles d'habillement s'appliquant aux pays moins développés de l'AGOA : Dans le cadre d'une "Règle Spéciale" pour les pays moins développés bénéficiaires, les PMA de l'Afrique subsaharienne (avec un produit national brut par habitant inférieur à 1 500 dollars par an en 1998, selon la Banque mondiale) bénéficient d'une préférence supplémentaire sous la forme d'un accès en franchise de droits de douanes et de contingents pour les articles d'habillement fabriqués à partir de tissus provenant du monde entier. La Règle Spéciale est en vigueur jusqu'au 30 septembre 2025 et est soumise à un plafond (voir ci-dessous pour plus de détails sur le plafond). Tous les pays éligibles à l'AGOA sont considérés comme des PMA, à l'exception de l'Afrique du Sud.

Textiles et articles textiles (Catégorie 0) : L'AGOA IV a étendu les avantages de l'AGOA aux articles textiles entièrement originaires d'un ou plusieurs pays bénéficiaires moins développés de l'Afrique subsaharienne. Cette nouvelle disposition étend le traitement préférentiel aux articles textiles tels que les fibres, les fils, les tissus et les articles confectionnés (par exemple, les serviettes, les draps, les couvertures, les revêtements de sol).

Articles tissés à la main/fabriqués à la main/articles de folklore/tissus imprimés ethniques (Catégorie 9) : Accorde des avantages en franchise de droits et de contingents pour les articles tissés à la main, fabriqués à la main, les articles de folklore ou les tissus imprimés ethniques, fabriqués dans les pays bénéficiaires d'Afrique subsaharienne. Cette disposition est connue sous le nom de "Catégorie 9". Elle accorde un traitement en franchise de droits aux articles qui, autrement, ne seraient pas éligibles à l'AGOA s'ils sont entièrement fabriqués à la main et tissés à la main, et ne comprennent pas de caractéristiques modernes telles que des élastiques ou des fermetures éclair, etc. De telles désignations ne peuvent être faites qu'à l'issue de consultations entre les États-Unis et le pays bénéficiaire de l'ASS.
Plafond régional : L'AGOA limite les importations d'articles d'habillement fabriqués à partir de tissus régionaux ou de pays tiers à un pourcentage fixe de l'ensemble des équivalents en mètres carrés (SME - Square Meter Equivalents) de tous les articles d'habillement importés aux États-Unis. À partir du 1er octobre 2007, la quantité totale annuelle des importations éligibles à un traitement préférentiel en vertu de ces dispositions ne doit pas dépasser 7 % de tous les articles d'habillement importés aux États-Unis. De ce volume global, les articles d'habillement importés en vertu de la Règle spéciale pour les pays moins développés sont limités à un volume ne dépassant pas 3,5 % des articles d'habillement importés aux États-Unis au cours des 12 mois précédents. Les articles d'habillement importés au-delà de ces quantités seront soumis aux droits de douanes applicables. Le plafond en franchise de droits n'est pas réparti entre les pays. Il est attribué selon le principe du "premier arrivé, premier servi". Pour les données les plus récentes sur les importations globales en dessous du plafond, voir le site web de l'OTEXA et cliquer sur "AGOA".

Offre abondante : L'AGOA IV prévoyait des règles spéciales pour les tissus ou fils produits en quantités commerciales (ou "offre abondante") dans un pays désigné d'Afrique subsaharienne, afin d'être utilisés dans des articles d'habillement éligibles. À la réception d'une demande de toute partie intéressée, la Commission du commerce international des États-Unis détermine la quantité de ces tissus ou fils qui doivent provenir de la région avant d'appliquer la disposition sur les tissus provenant de pays tiers. Il prévoyait également que 30 millions d'équivalents en mètres carrés (SME - Square Meter Equivalents) de denim soient considérés comme étant en offre abondante à partir du 1er octobre 2006. *La section 3 de la loi sur l'Extension de la Préférence Commerciale Andine (Andean Trade Preference Extension Act - Public Law 110-436) a abrogé cette disposition.*

Disponibilité commerciale : Le Président est autorisé à proclamer des avantages en franchise de droits et de contingents pour les articles d'habillement qui sont à la fois coupés (ou tricotés) et cousus ou assemblés de toute autre manière dans les pays bénéficiaires, à partir de tissus ou fils ne provenant ni des États-Unis ni d'un pays bénéficiaire, si le Président a déterminé que de tels fils ou tissus ne peuvent être fournis par l'industrie nationale en quantités commerciales et en temps voulu. L'AGOA IV prévoit un processus de retrait des tissus ou fils désignés qui ont été déterminés ne pas être disponibles aux États-Unis en quantités commerciales, en raison de fraudes. Pour plus de détails sur les produits bénéficiant

d'un traitement en franchise de droits dans le cadre de l'AGOA, voir la base de données des documents sur la disponibilité commerciale.

Garnitures et ornements : Un article d'habillement est éligible aux avantages même s'il contient des garnitures ou ornements d'origine étrangère, à condition que la valeur de ces garnitures ou ornements n'excède pas 25 % du coût des composants de l'article assemblé. Les exemples de garnitures ou ornements comprennent le fil à coudre, les crochets et les œillets, les boutons-pressions, les boutons, les "nœuds", les garnitures décoratives en dentelle, les bandes élastiques et les fermetures à glissière. Les bandes élastiques sont considérées comme des garnitures ou des ornements uniquement si elles ont une largeur inférieure à 1 pouce et sont utilisées dans la fabrication des soutiens-gorge.

Certains entoilages : Les articles contenant certains entoilages d'origine étrangère sont éligibles aux avantages si la valeur des entoilages (et de toute garniture) n'excède pas 25 % du coût des composants de l'article assemblé. Les entoilages autorisés comprennent uniquement une pièce de type plastron, une pièce en "hymo" ou une "tête de manche", fabriqués en tricot de chaîne tissé ou inséré par trame, et en poils d'animaux grossiers ou filaments synthétiques. Cet avantage prend fin si le Président détermine que de tels entoilages sont fabriqués aux États-Unis en quantités commerciales.

Certains composants : L'AGOA III a élargi l'éligibilité des produits pour permettre l'inclusion de cols, manchettes, cordons de serrage, rembourrages/épaulettes, ceintures, ceintures attachées aux vêtements, sangles élastiques et pièces de renfort pour toutes les catégories d'importation, même s'ils ne sont pas produits dans le cadre de l'AGOA.

Règles De minimis : Les produits d'habillement assemblés dans les pays de l'ASS qui sont par ailleurs considérés éligibles aux avantages de l'AGOA, mais qui contiennent des fibres ou des fils qui ne sont pas entièrement formées aux États-Unis ou dans le pays bénéficiaire de l'AGOA, resteront éligibles aux avantages tant que le poids total de toutes ces fibres et fils ne dépasse pas 10 % du poids total de l'article.

Exigences documentaires spéciales : Un certificat d'origine est requis pour chaque expédition de textiles et habillement revendiquant les avantages commerciaux préférentiels pour les textiles et habillement, en plus du visa. L'importateur américain doit obtenir le certificat d'origine du fabricant avant de présenter les déclarations au service des douanes américain pour bénéficier de la préférence de l'AGOA. L'importateur est tenu de posséder le certificat d'origine et de pouvoir le présenter sur demande du service des douanes américain. Le régime relatif au visa établit des procédures documentaires pour chaque expédition de produits textiles et habillement éligibles en provenance d'un pays bénéficiaire désigné d'Afrique subsaharienne vers les États-Unis.

Transbordement illégal : L'AGOA définit le "transbordement" comme une demande de traitement préférentiel pour un article textile ou d'habillement qui est fausse quant à son pays d'origine, sa fabrication, son traitement ou son assemblage, ou l'un de ses composants. En cas de transbordement, les États-Unis refuseront tous les avantages pour les futures expéditions de textiles ou habillement de l'exportateur de l'AGOA ayant effectué le transbordement, et ce pendant cinq ans.

Le Comité de mise en œuvre des accords textiles (CITA – Commitee for the Implementation of Textile Agreements) : Le CITA est habilité à mettre en œuvre certaines dispositions relatives aux avantages textiles et d'habillement de l'AGOA. Ces dispositions comprennent :

- La détermination du plafond annuel des importations d'articles d'habillement assemblés dans les pays bénéficiaires à partir de tissus formés dans les pays bénéficiaires à partir de fils provenant soit des États-Unis, soit des pays bénéficiaires. Jusqu'au 30 septembre 2025, la loi permet aux pays bénéficiaires moins développés d'obtenir un traitement préférentiel pour les articles d'habillement assemblés dans les pays bénéficiaires, indépendamment de l'origine du tissu ;
- La détermination que le fil ou le tissu ne peut pas être fourni par l'industrie américaine en quantités commerciales et en temps voulu, et extension du traitement préférentiel aux articles d'habillement éligibles fabriqués à partir de ce fil ou de ce tissu (disponibilité commerciale) ;
- La détermination des articles tissés à la main, faits à la main, ou de folklore éligible, ainsi que des tissus

imprimés ethniques ;

- Un "retour des droites de douanes" en cas d’augmentation des importations d'articles éligibles causant un préjudice grave ou une menace pour l'industrie nationale ;
- La détermination si les fabricants américains produisent des entoilages en quantités commerciales aux États-Unis, rendant ainsi les articles contenant des entoilages étrangers inéligibles aux avantages de l'AGOA ;
- La détermination si les exportateurs se sont livrés à un transbordement illégal et leur refuser le bénéfice des avantages pendant une période de cinq ans.

Liste des parties prenantes

ENTPREPRISES AGOA

N°	SECTEUR	ENTREPRISE	REPRÉSENTANT	TITRE
1	Textile	ACTUAL TEXTILES	Hirdjee	Directeur
2	Textile	AQUARELLE MADAGASCAR SA	Tajoo Ayaz	Directeur
3	Textile	ARAWAK		
4	Textile	COTTONLINE	Véronique AUGER	Directeur général
5	Textile	GAMA Textile		
6	Textile	GROVE INDUSTRY MADAGASCAR SARL	Mr. Rolland	Gérant
7	Textile	HAY TEX International	Andy Randrianandraina	Gérant
8	Textile	I-MAR		
9	Textile	KALIANA SARL	Jonah Andrianarivo	Propriétaire
10	Textile	KARINA SA	Stéphane DE ROSNAY	Directeur
11	Textile - Étiquette	LABELTEX	Pascal ROCHECOUSTE COLLET	Directeur de pays
12	Textile	MAZAVA SPORTSWEAR SARL	Ralison Fenosoa	Responsable d'usine
13	Textile	MKLEN INTERNATIONAL	Suresh Sakhrani/Manitra Rambelson	Directeur général / DRH
14	Textile	NEWDAN		
15	Textile	ORIGINAL CONFECTION MADA SARL	Anjara	DAF (Directeur Administratif et Financier)
16	Textile	PLG CONFECTION	Jean Jacques Gros	Propriétaire
17	Textile	SOCIETE GENERAL GARMENT	Houssen Rachid Irchad	Directeur
18	Textile	SUPRA-KNITS	Ravi Sreeniband	Directeur général
19	Textile	TROPIC MAD	Sandrine Douglat	Directeur
20	Textile	ULTRAMAILLE SARL	Frédéric WYBO	Président-directeur général
21	Textile	WORLD KNITS MADA	RAJAONARIVONY Domoina Lalaina	Directeur général
22	Textile	FESTIVAL	Maryse THRUMBLE	Directeur général
23	Gousse de vanille	AG BINOME	Rakotonaivo Andry	Directeur général

24	Huile essentielle	AROMEYA	Jean-Pierre DJERBA	Directeur général
25	Huile essentielle	BOURBON OIL SARL	Akil Cassam	PDG (Président-directeur général)
26	Huile essentielle	CLUSTER HUILE ESSENTIELLE	Tang Lysiane	PDG (Président-directeur général)
27	Huile essentielle	FLORALYS		
28	Huile essentielle	FLORE AROMA	Hantatiana Ranivo	Propriétaire
29	BIO - Engrais	GUANOMAD	Patrik Rajaonary	Directeur
30	BIO - Jus	HAVAMAD	Andrien Jacque	Gérant
31	Huile essentielle	HOMEOPHARMA	Lukas PACHE	Responsable des projets stratégiques
32	Huile essentielle - Vanille	MADAGASCAR FLAVORS	Felahasina Rabarison	Co-gérante
33	Épices	MADEPICES	Kareen Nicolessi	Gérant
34	Moringa	MORINGA WAVE	Franco Emilio Risso	Directeur général et fondateur
35	Gousse de vanille	PURE VANILLA	Noamy Rasolofonirina	Propriétaire
36	Huile essentielle	SOAFANIRY ETS	Soafaniry Brigitte	Directeur général
37	Gousse de vanille	SUN RESOURCES MADA SARL	Sophie Rakotoarison	Directeur pays
38	Gousse de vanille	VIDEEKO VANILLA ZP	Ertance Zebeline	Représentant du pays
39	Chocolat, Vanille	BEYOND GOOD CHOCOLATE	Nate Engle	Directeur de la chaîne d'approvisionnement
40	Crevettess	UNIMA		
41	Crevette	OSO Farming		
42	SACS et PANIERS	ART LAND	Bodo Wittmer	Propriétaire
43	SACS et PANIERS	DIAMONDRA CREATION	Ramerizatovo Holland Yvonne	Propriétaire
44	SACS et PANIERS	ENKARENA-VAHONA	François Xavier Mayer	Directeur général
45	SACS et PANIERS	HIBISCUS/	Rambeloson Hery	Gérant
46	SACS et PANIERS	KALOES	Jean Marie Parthenay	Propriétaire
47	SACS et PANIERS	MAISON ID HARMONY	Claudine Randriambololona	Gérant
48	SACS et PANIERS	MIHARY HM SARL	Ravelomanana	Gérant
49	SACS et PANIERS	RAKETA SARL	Rajaonarison Zina	Directeur général
50	SACS et PANIERS	SIL'OUETTE	Noeline Andrianarivelo	Propriétaire
51	RAFFIA BRUT	TERRE LA SARL	Andrea Mathilde	Gérante
52	Extraits de plantes	MIOTY VOAJANAHARY	John James	Propriétaire
53	Extraits de plantes	BIONEXX	Charles Giblain	Président-directeur général

54	Transitaire douanier	ARIVA LOGISTIC	Dooman Boodhoo	Directeur de pays
55	Transitaire douanier	BOLLORE AFRICA LOGISTICS	Tantely Bernadini	Responsable marketing
56	Compagnie maritime	MALAGASY SHIPPING, AGENT FOR MAERSK LINE	Dilrajsing Koonbeeharry	Directeur général
57	Compagnie maritime	MEDITERRANEAN SHIPPING	Sandeep LODHA	Directeur financier en chef
58	Compagnie maritime	CMA-CGM	Herimandimby Ravelomanantsoa	Directeur général adjoint

GOUVERNEMENT

Nom	Titre	Organization
Raoelison Charles Ralison	Ingénieur Agroalimentaire	Chef du Département de l'Autorité Sanitaire Halieutique
Andry Mahefa Rajaonarisoa	Directeur Exécutif de l'ASH	Autorité Sanitaire Halieutique (ASH)
Ravalomanda Andry Tiana	DG	EDBM
Lisiniaina Razafindrakoto	DRDSP	EDBM
Ratefinanahary Ranto Edmée	DGC – MICC ; DCE	MICC
Andriamahefa Rindra Lova Ny Aina	DEPT COMMERCE EXT.	MICC
Njara Rarivojaona	Président du comité AGOA /DG COMMERCE	MICC
Noroseheno Raharinjatovo	Directeur	Ministère de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé - MIDSP

AUTRES

N°	Nom	Titre	Organization
1	Scott Reid	DIRECTEUR EXÉCUTIF	AMCHAM
2	Viviane DEWA	Présidente	Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie de Madagascar - FCCIM
3	Eva Razafimandimby	Directeur Exécutif	GEFP

4	Voahangy Ranaivoson	Directeur Adjoint Exécutif	GEFP
5	Evelyne Rakotomanana	Directeur Exécutif	Industries du SIM (PME) principalement dans l'industrie alimentaire
6	Winnie RASOLONANDRA SANA	Directeur Exécutif	SYMABIO
7	Hagasata RAKOTOSON	Directeur Général	SOLIDIS
8	Danny HERVOL	Directeur	MADAGASCAR CONSULTING
9	Geoffrey TASSINARI	Président-Directeur Général	MADAGASCAR DEVELOPMENT PARTNERS
10	Thierry Marie Rajaona	Président	GEM
11	Razafiarison Andrianvalomanana	Président	FIVMPAMA

RÉFÉRENCES

Madagascar Economy 2020, CIA Fact Book, 2020 (Économie de Madagascar)
La Banque Mondiale en Afrique, The World Bank Group, www.worldbank.org
Perspectives économiques de Madagascar, Banque Mondiale, 16 décembre 2020
Madagascar Trade Profile, www.agoa.info (Profil commercial de Madagascar)
Stratégie Nationale AGOA de Madagascar, USAID, avril 2015
U.S. Trade and Investment with Sub-Saharan Africa: Recent Trends and New Developments, U.S. International Trade Commission, mars 2020 (Commerce et investissements des États-Unis avec l'Afrique subsaharienne : Tendances récentes et nouveaux développements)
Specialty Foods Mapping Report, USAID East Africa Trade and Investment Hub, 2016 (Rapport cartographie des produits alimentaires spécialisés)
Home Décor and Fashion Accessories U.S. End-Market Analysis, USAID EATIH, 2017 (Analyse du marché américain de la décoration d'intérieure et des accessoires de mode)
U.S. Apparel End-Market Analysis, USAID EATIH (Analyse du marché américain de l'habillement)
Madagascar: Intra-Regional Trade and AGOA, AMCHAM Madagascar/USAID EATIH, December 2017 (Madagascar : Commerce intra-régional et AGOA)
How To Maximize The Complementarity Between AGOA and Regional Trade Agreements, AMCHAM Madagascar/USIAD EATIH, June 2018 (Comment maximiser la complémentarité entre l'AGOA et les accords commerciaux régionaux)
Madagascar Investment Climate Statement, U.S. Department of State, 2020 (Déclaration sur le climat d'investissement à Madagascar)
World Bank Doing Business Report 2020: Madagascar Profile (Rapport Doing Business 2020 de la Banque Mondiale)
Mapping and Analysis of the Textiles and Apparel Sector in Madagascar, International Finance Corporation, 2018 (Cartographie et analyse du secteur textile et de l'habillement à Madagascar)
U.S. Department of Commerce/Office of Textiles and Apparel (OTEXA) (Département du commerce des États-Unis/ Bureau des textiles et de l'habillement)
Atlas of Economic Complexity, Harvard University, www.atlas.cid.harvard.edu (Atlas de la complexité économique)
Centre du Commerce International (CCI), www.trademap.org
U.S. International Trade Commission; www.usitc.gov
Worldwide Personal Protective Equipment Market (2019 to 2024) - Mergers, Acquisitions, Agreements and Collaborations, Globe Newswire, April 28, 2020 (Marché mondial des équipements de protection individuelle (2019-2024) – Fusion, acquisitions, accords et collaborations)
U.S. Face Mask (Surgical, Protective/N95, Dust) Market: Insights & Forecast with Potential Impact of COVID-19 (2020-2024), Koncept Analytics, April 2020 (Marché américain des masques faciaux (chirurgicaux, de protection/N95, anti-poussière) : Perspectives et prévisions avec l'impact potentiel de la COVID-19 (2020-2024)
Time for Change: How to Use the Crisis to Make Fashion Sourcing More Agile and Sustainable, McKinsey & Company, May 2020 (Il est temps de changer : Comment utiliser la crise pour rendre la chaîne d'approvisionnement de la mode plus agile et durable)
Can Fashion Finally Break Up With its Low-Cost Addiction and Reboot for an Agile Future?, Sourcing Journal, April 22, 2020 (La mode peut-elle rompre avec son addiction aux bas coûts et se réinventer pour un avenir agile ?)