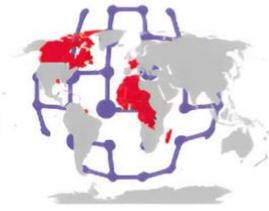


Revue **Francophone**



**L'IMPACT ECONOMIQUE DES CENTRES D'APPELS A
MADAGASCAR : OPPORTUNITÉS, LIMITES STRUCTURELLES ET
PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT**

**THE ECONOMIC IMPACT OF CALL CENTERS IN MADAGASCAR:
OPPORTUNITIES, STRUCTURAL LIMITATIONS, AND
DEVELOPMENT PERSPECTIVES**

RANDRIASOLOFO Dimbiniaina Herbert ^a

^a Université de Toliara, Madagascar

Les auteurs acceptent que cet article reste en libre accès en permanence selon les termes de la licence internationale Creative Commons Attribution 4.0



Résumé

Le secteur des centres d'appels à Madagascar est en pleine expansion, stimulé par une main-d'œuvre francophone, jeune et qualifiée, ainsi que par un cadre fiscal incitatif inscrit dans le régime des zones franches. Cet article propose une analyse multidimensionnelle de son impact économique, en s'appuyant sur les trois axes suivants : la création d'emplois, la contribution au produit intérieur brut (PIB) et les effets d'entraînement sur d'autres secteurs économiques. Il examine aussi le positionnement international de Madagascar dans le marché du BPO, à travers une comparaison avec d'autres pays du Sud comme le Maroc, le Sénégal ou l'Île Maurice. L'étude s'appuie sur des données secondaires issues de rapports institutionnels, de publications scientifiques et de sources statistiques officielles.

Au-delà des apports économiques, l'article met en lumière plusieurs défis structurels : précarité de l'emploi, faible syndicalisation, infrastructures déficientes (énergie, eau), et régime fiscal peu soutenable à long terme. L'analyse débouche sur des recommandations de politiques publiques axées sur la formation certifiante, la régulation sociale et la révision du dispositif fiscal. L'objectif est de favoriser un développement plus inclusif et durable du secteur, en conciliant compétitivité économique, équité sociale et viabilité budgétaire.

Mots clés : centres d'appels ; Madagascar ; impact économique ; fiscalité ; infrastructures.

Abstract

The call center sector in Madagascar is undergoing rapid growth, driven by a young, French-speaking, and qualified workforce, as well as a favorable tax environment under the free zone regime. This article offers a multidimensional analysis of its economic impact, focusing on three key areas: job creation, contribution to gross domestic product (GDP), and spillover effects on other economic sectors. It also examines Madagascar's international position in the BPO market, through comparisons with other Southern countries such as Morocco, Senegal, and Mauritius. The study is based on secondary data from institutional reports, academic publications, and official statistical sources.

Beyond economic contributions, the article highlights several structural challenges: job insecurity, low unionization rates, inadequate infrastructure (energy and water), and a fiscal regime that may prove unsustainable in the long term. The analysis leads to a set of public policy recommendations centered on certified training, improved social regulation, and a more balanced tax framework. The aim is to support a more inclusive and sustainable development of the sector, balancing economic competitiveness, social equity, and fiscal viability.

Keywords: call centers; Madagascar; economic impact; taxation; infrastructure.

Introduction

Contexte général

Le développement du secteur des centres d'appels s'inscrit dans un mouvement mondial d'externalisation des services, motivé par la recherche d'optimisation des coûts et de flexibilité organisationnelle. Dans ce contexte, les pays du Sud sont de plus en plus sollicités pour fournir des prestations à distance, en particulier dans le cadre du Business Process Outsourcing (BPO).

Madagascar, bien qu'étant un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, s'est progressivement imposé comme une destination compétitive dans le domaine des services externalisés. Les centres d'appels y relèvent du régime des entreprises franches, ce qui leur confère des avantages fiscaux significatifs : exonération totale d'impôt sur les revenus durant les deux premières années d'activité, puis imposition réduite à 10 % les années suivantes. Ce dispositif, combiné à un environnement opérationnel compétitif (salaires faibles mais main-d'œuvre qualifiée et francophone, coûts de fonctionnement réduits), renforce l'attractivité du pays auprès des investisseurs étrangers.

L'amélioration des infrastructures technologiques, en particulier l'accès à la fibre optique, ainsi que la stabilité politique relative depuis la fin des années 2010, ont également contribué à cette dynamique. Depuis 2016, les entreprises de centres d'appels à Madagascar opèrent majoritairement pour le compte de sociétés françaises, dont plusieurs leaders mondiaux, mais leur portefeuille s'élargit désormais à des groupes internationaux multilingues.

L'externalisation des services, notamment à travers les centres d'appels, constitue aujourd'hui une stratégie répandue dans les économies en développement pour stimuler l'emploi urbain, attirer les investissements et améliorer la compétitivité des entreprises. Plusieurs études ont montré que cette dynamique peut également agir comme un levier de performance économique dans les PME africaines, en créant des effets de diffusion positifs sur les territoires (Ndiaye, 2021).

Problématique

Si le BPO est souvent présenté comme un levier de croissance pour Madagascar, il convient de s'interroger sur les effets réels de ce secteur sur l'économie nationale. Quelle est l'ampleur réelle de sa contribution à l'emploi, aux revenus, ou au PIB ? Les retombées sont-elles durables et équitables, ou bien concentrées dans quelques zones et catégories sociales ? Enfin, les

avantages fiscaux accordés aux entreprises du secteur sont-ils justifiés par leurs effets économiques ? Ces questions invitent à une analyse approfondie de l'impact global du BPO à Madagascar.

Objectif de l'étude

Cette étude vise à analyser l'impact économique des centres d'appels à Madagascar à travers une approche multidimensionnelle, inspirée des cadres d'analyse des externalités positives du BPO dans les pays en développement (Banque mondiale, 2019 ; OCDE, 2019 ; Bergeaud et al., 2021). L'évaluation s'articule autour de trois axes principaux : la création d'emplois, la contribution au produit intérieur brut (PIB), et les effets d'entraînement sur d'autres secteurs économiques, notamment à travers les revenus, la consommation, et les dynamiques territoriales.

Ce cadre d'analyse rejoint les travaux de Ndiaye (2021), qui souligne, dans le contexte des économies africaines francophones, le rôle structurant de l'externalisation sur la performance des entreprises et sur les équilibres socioéconomiques locaux.

L'analyse se concentre plus spécifiquement sur l'évolution du nombre de salariés dans le secteur, le salaire moyen, la part du BPO dans l'économie nationale, ainsi que les implications sociales et fiscales du modèle d'externalisation adopté à Madagascar.

État de la littérature sur l'externalisation des services BPO

La littérature économique sur l'externalisation des services (BPO) souligne que cette pratique constitue un levier important de transformation des économies en développement. Dans les pays du Sud, elle est souvent perçue comme une stratégie de captation des retombées de la mondialisation, via l'intégration dans des chaînes de valeur globalisées (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

L'UNCTAD (2021) rappelle que les services BPO sont devenus une composante croissante des investissements directs étrangers, en particulier dans les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre et à faible coût. Ces services jouent un rôle dans la redéfinition de l'emploi urbain, en particulier dans les grandes villes d'Afrique et d'Asie.

Plusieurs travaux empiriques soulignent les effets contrastés du BPO : création d'emplois formels, mais conditions de travail précaires ; intégration internationale, mais faible montée en gamme (Jensen, 2009). En Afrique francophone, Ndiaye (2021) montre que l'externalisation constitue un levier de performance pour les PME, mais que son impact dépend fortement du cadre institutionnel et infrastructurel du pays hôte.

Cette étude s'inscrit dans la continuité de ces recherches, en proposant une évaluation spécifique du cas malgache, à partir d'indicateurs d'impact économique, fiscal et social.

Cadre d'analyse théorique de l'impact économique du BPO

L'évaluation de l'impact des centres d'appels à Madagascar repose sur un ensemble de cadres théoriques issus de l'économie du développement, de la stratégie d'entreprise et de la sociologie du travail.

Premièrement, la théorie de l'externalisation (Domberger, 1998 ; Barthélemy, 2003) constitue un point d'entrée fondamental. Elle explique que les entreprises externalisent certaines fonctions — comme le service client — pour se recentrer sur leur cœur de métier, réduire leurs coûts fixes, ou accéder à des compétences spécifiques disponibles à moindre coût dans d'autres territoires. Ce raisonnement s'applique pleinement au développement du BPO à Madagascar, dont l'attractivité repose sur l'avantage comparatif lié à la main-d'œuvre francophone peu coûteuse.

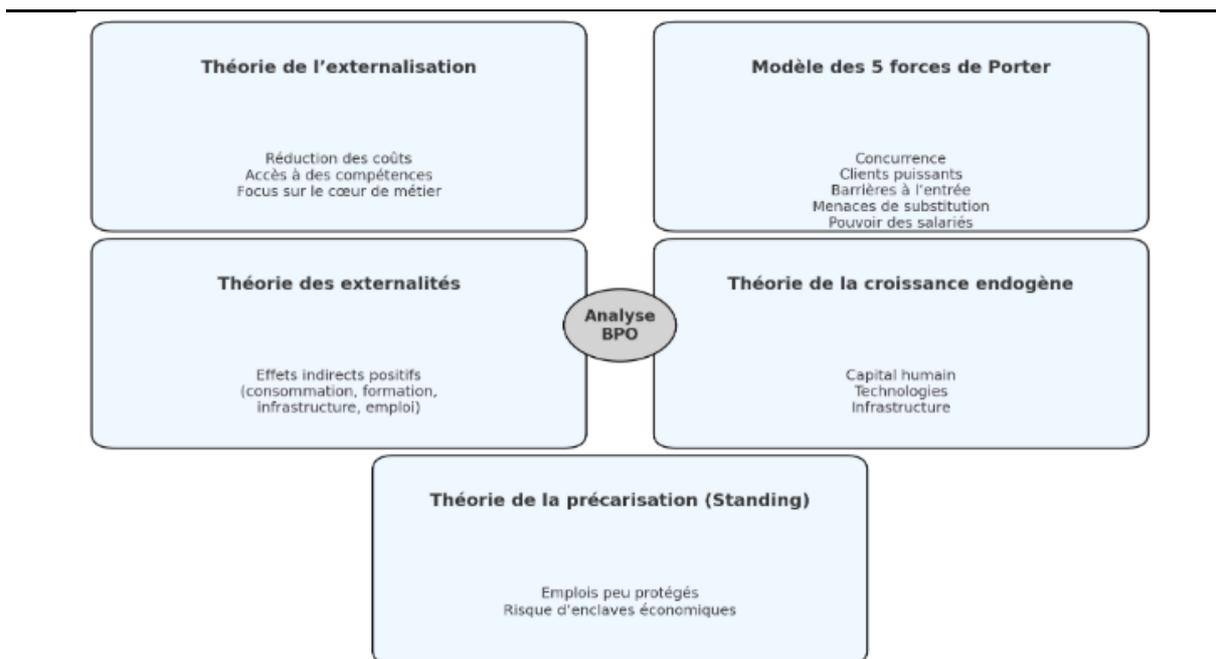
Deuxièmement, l'analyse de l'attractivité du territoire malgache peut être éclairée par le modèle des cinq forces de Porter (1979). Ce modèle permet de comprendre la position concurrentielle de Madagascar dans le marché global du BPO, à travers des facteurs comme :

- L'intensité de la concurrence entre prestataires (Inde, Philippines, Maroc, etc.) ;
- Le pouvoir de négociation des clients étrangers ;
- Les barrières à l'entrée (infrastructure, langue, cadre juridique) ;
- La menace de services substituables (IA, chatbots, nearshoring) ;
- Le pouvoir de négociation de la main-d'œuvre locale.

Troisièmement, le cadre de la théorie des externalités (Marshall, 1890 ; Stiglitz, 1989) permet de mesurer les effets indirects de l'essor du BPO : création d'emplois dans les services annexes, stimulation de la consommation urbaine, amélioration de certaines infrastructures.

Enfin, cette analyse s'appuie aussi sur des éléments issus de la théorie de la croissance endogène (Romer, 1990 ; Barro, 1990) et sur les critiques formulées par Standing (2011) à propos de la précarisation du travail dans les économies émergentes. Cette double lecture — opportunités de développement d'un côté, risques de dépendance ou de polarisation sociale de l'autre — éclaire la complexité du modèle économique basé sur l'externalisation à bas coût.

Figure 1. Cadre d'analyse théorique de l'impact du BPO à Madagascar



Source : auteur, 2025

À la lumière de ces apports théoriques et de la littérature existante, il apparaît pertinent d'interroger plus spécifiquement le cas malgache, en tenant compte de ses particularités économiques, sociales et institutionnelles.

L'étude mobilise une démarche descriptive et analytique, s'appuyant sur des données secondaires issues de rapports institutionnels, d'études sectorielles et de statistiques officielles. Le cadre conceptuel présenté plus haut permet de structurer l'analyse autour de trois dimensions interdépendantes : la création d'emplois, la contribution au produit intérieur brut (PIB) et les effets d'entraînement sur les autres secteurs.

L'article s'organise en trois parties. Après la présentation du cadre méthodologique, nous exposerons les résultats relatifs à l'impact économique et à la position internationale de

Madagascar dans le secteur du BPO. Enfin, nous discuterons des défis structurels et des perspectives de développement durable.

1. Méthodologie

1.1. Type de recherche

Cette étude s'appuie principalement sur l'analyse de données secondaires issues de sources officielles, sectorielles et institutionnelles. Elle adopte une approche descriptive renforcée par des éléments de comparaison internationale.

1.2. Sources des données

Les sources utilisées ont été sélectionnées en fonction de leur pertinence et de leur fiabilité, notamment les publications récentes d'organismes internationaux, de portails économiques spécialisés, et de rapports nationaux reconnus. La sélection s'est également appuyée sur la disponibilité de données actualisées pour la période 2015-2023. Cette analyse ne comprend pas de comparaison directe avec d'autres pays, bien que certaines dynamiques observées soient similaires à celles des pays africains francophones engagés dans le développement du BPO. Les données ont été collectées à partir de rapports officiels, d'articles académiques, de publications d'organismes internationaux et de sites spécialisés.

1.3. Limites méthodologiques et validité des données

Cette étude repose principalement sur des données secondaires issues de rapports institutionnels, d'organismes statistiques nationaux (INSTAT, MEAH, ARTEC), de publications spécialisées (Capmad, Grand View Research), ainsi que d'articles de presse économique. Force est d'admettre que ces données, bien qu'utiles pour établir des tendances générales, présentent parfois des limites de fiabilité, de comparabilité et de précision. Si ces sources offrent une base riche et actualisée, plusieurs limites doivent être soulignées.

D'une part, les données relatives au secteur des centres d'appels à Madagascar manquent parfois de précision ou de standardisation. Par exemple, les chiffres sur le nombre d'emplois varient selon les sources (Capmad, Glassdoor, Optiserv), ce qui peut créer une incertitude dans l'estimation exacte de l'impact. D'autre part, certains indicateurs macroéconomiques (comme la contribution au PIB) sont rarement désagrégés spécifiquement pour le sous-secteur du BPO, rendant leur interprétation plus délicate.

De plus, l'absence de données longitudinales complètes (sur une période longue) limite l'analyse de tendances structurelles sur le long terme. La comparaison internationale, bien que mobilisée à titre indicatif, est parfois rendue difficile par la diversité des définitions et des méthodologies utilisées dans les pays concurrents (Maroc, Île Maurice, Sénégal).

Enfin, comme toute étude mobilisant des sources secondaires, cette recherche peut être exposée à un biais de sélection des données ou à un biais de confirmation, dans la mesure où certaines sources favorisent des représentations valorisantes du secteur pour des raisons promotionnelles ou économiques.

Par ailleurs, aucune démarche empirique directe — telle que des enquêtes de terrain ou des entretiens avec les acteurs du secteur (salariés, employeurs, décideurs publics) — n'a été entreprise. Aucun outil économétrique ou modèle quantitatif (régression, corrélation, estimation d'élasticités) n'a été mobilisé dans le cadre de cette étude. Ce choix s'explique par la disponibilité limitée de données désagrégées, continues et homogènes, nécessaires à une telle modélisation.

Ces limites sont pleinement assumées. L'objectif de cette contribution est avant tout d'offrir une analyse descriptive et structurée des retombées économiques du secteur du BPO à Madagascar, en mobilisant les données les plus récentes disponibles.

Toutefois, des approfondissements méthodologiques seraient souhaitables à l'avenir. Une enquête qualitative ciblée auprès des parties prenantes, ainsi qu'une analyse économétrique comparative avec d'autres pays d'Afrique francophone (Maroc, Sénégal, Île Maurice) permettraient de renforcer la robustesse des conclusions et d'éclairer davantage les mécanismes sous-jacents de l'impact économique observé.

Néanmoins, ces limites n'invalident pas les résultats présentés, mais invitent à interpréter les conclusions avec prudence et à encourager le développement d'une base de données plus homogène, transparente et accessible à l'avenir.

2. Résultats

2.1. Évolution du nombre de salariés

Le secteur des centres d'appels à Madagascar a connu une croissance rapide et continue depuis le milieu des années 2010. En 2016, on estimait qu'environ 10 000 personnes travaillaient dans ce domaine, principalement dans la capitale, Antananarivo (Phénicia Conseil, 2023). Cette

évolution a été portée par une demande croissante des entreprises étrangères, notamment françaises, en quête de main-d'œuvre francophone, qualifiée et à faible coût.

Entre 2016 et 2021, le nombre d'emplois dans ce secteur a été multiplié par cinq, pour atteindre environ 50 000 emplois (directs et indirects), selon plusieurs estimations sectorielles issues de rapports d'experts et de publications spécialisées (Capmad Business Media, 2023 ; L'Express de Madagascar, 2023). Cette croissance s'explique par l'implantation massive de nouveaux centres, ainsi que par l'élargissement des services proposés (service client, télémarketing, support technique, télésecrétariat, modération, etc.).

En 2023, environ 230 entreprises opéraient dans le secteur de l'externalisation des processus métiers (BPO), dont une majorité de centres d'appels. Ces entreprises employaient plus de 15 000 personnes de manière directe, selon les données de Capmad Business Media. À ces emplois directs s'ajoutent les emplois indirects liés à la sous-traitance de services logistiques, de sécurité, de maintenance informatique, de restauration, ou encore de transport.

La Société Financière Internationale (SFI, 2023) estime qu'au total, les emplois directs et indirects générés par le secteur avoisinent actuellement les 45 000, avec une projection ambitieuse de plus de 100 000 emplois à l'horizon 2030. Ces chiffres confirment l'importance de ce secteur dans le tissu socio-économique urbain, en particulier pour les jeunes diplômés en quête d'un premier emploi.

Tableau 1. Evolution du taux de chômage à Madagascar

Années	Valeurs	Variations (%)
1991	6,168	
1992	6,268	1.62
1993	6,307	0.638
1994	6,103	-3.33
1995	6,088	-0.164
1996	6,087	0.00
1997	5,969	-1.97
1998	5,9	-1.17
1999	5,823	-1.36
2000	5,8	-0.344
2001	5,35	-7.76
2002	5,502	2.80
2003	5,01	-8.91
2004	3,946	-21.2
2005	2,62	-33.7
2006	2,946	12.6
2007	3,205	8.81
2008	3,438	7.17
2009	3,887	13.1
2010	4,28	10.0
2011	2,512	-41.4
2012	0,599	-76.1
2013	0,996	66.7
2014	1,386	39.0
2015	1,785	28.8
2016	1,947	8.94
2017	2,119	8.72
2018	2,297	8.49
2019	2,469	7.39
2020	3,284	32.8
2021	3,487	6.40
2022	3,186	-8.60
2023	3,069	-3.76

Source : Banque mondiale, 2023

Figure 2. Evolution du taux de chômage à Madagascar

Source : auteur, 2025

Ce graphique illustre que le taux de chômage demeure extrêmement élevé à Madagascar depuis plusieurs décennies. Ce fléau touche environ 70 % des jeunes âgés de 15 à 30 ans, selon l'Organisation internationale du travail (OIT, 2023). Comme indiqué précédemment, les centres d'appels génèrent un nombre considérable d'emplois directs et indirects, et ils ne peuvent qu'avoir un impact positif sur l'économie malgache en contribuant à la création d'emplois.

Cependant, ce secteur ne saurait, à lui seul, éradiquer le chômage de masse. D'autres facteurs structurels en sont à l'origine. On peut notamment mentionner la faible productivité du secteur agricole : le pays peine même à atteindre l'autosuffisance alimentaire. Par conséquent, les produits agricoles destinés à la transformation industrielle font défaut, ce qui freine l'industrialisation. Cette situation limite les opportunités d'emploi dans le secteur secondaire et freine durablement la croissance économique.

2.2. Salaire moyen dans le secteur

Le salaire moyen mensuel dans les centres d'appels à Madagascar est estimé à environ 650 000 ariarys (Glassdoor, 2023), ce qui reste nettement supérieur au salaire minimum légal (SMIC) du pays, qui avoisine actuellement les 250 000 ariary. Cette rémunération plus attractive constitue un facteur d'attraction pour de nombreux jeunes travailleurs urbains, en particulier ceux issus des classes moyennes ou défavorisées, qui y voient une opportunité de progression économique. En outre, certaines entreprises du secteur offrent des avantages complémentaires tels que des primes de rendement, des formations continues, une mutuelle santé, ou encore un cadre de travail moderne.

Néanmoins, l'attractivité salariale reste à nuancer selon les postes, l'expérience, et l'employeur. Les agents en début de carrière ou travaillant en horaires décalés peuvent être exposés à des formes de précarité malgré un salaire de base supérieur à la moyenne nationale.

2.3. Contribution au PIB

La contribution des centres d'appels à l'économie nationale s'inscrit dans une dynamique plus large liée au secteur du numérique et de l'externalisation des services. En 2023, les services numériques, incluant les télécommunications, les BPO (Business Process Outsourcing) et les centres d'appels, représentaient environ 2 % du PIB de Madagascar, soit un chiffre d'affaires annuel estimé à 365 millions d'euros (Madagascar Newsroom, 2024). Selon les objectifs fixés par le Ministère du Développement numérique, de la Transformation digitale, des Postes et des Télécommunications, Madagascar ambitionne d'augmenter la part de l'économie numérique dans son PIB à 6 % d'ici 2028.

Même si les données spécifiques aux seuls centres d'appels ne sont pas disponibles de manière isolée, leur part dans ce sous-secteur est considérable, dans la mesure où ils constituent l'activité BPO la plus développée et la plus répandue dans le pays. Par ailleurs, ce secteur contribue indirectement à d'autres composantes de l'économie nationale, telles que l'immobilier (location de bureaux équipés), les télécommunications (grande consommation de bande passante), l'éducation (formations en langues et informatique) et les services urbains.

Avec l'augmentation constante du nombre d'emplois, la montée en compétence des agents, et l'extension géographique des implantations (au-delà d'Antananarivo), les centres d'appels sont appelés à renforcer leur part dans le PIB national au cours des prochaines années. Leur performance économique est également stratégique dans un contexte de diversification des sources de revenus du pays, encore trop dépendant de l'agriculture et des exportations de matières premières.

Bien que la contribution spécifique des centres d'appels ne soit pas isolée, leur croissance rapide suggère une influence économique croissante.

2.4. Répartition géographique et démographique des centres d'appels

La majorité des centres d'appels sont implantés dans la capitale, Antananarivo, qui concentre les infrastructures technologiques, les talents diplômés et les connexions Internet les plus

stables. Toutefois, on observe une dynamique de décentralisation progressive vers d'autres grandes villes telles que Tamatave, Antsirabe, Mahajanga et Diégo-Suarez, portées par des politiques locales de développement et des incitations à l'investissement.

Du point de vue démographique, la main-d'œuvre du secteur est caractérisée par :

- Une moyenne d'âge jeune (souvent entre 22 et 32 ans) ;
- Un taux élevé de diplômés de niveau licence ou baccalauréat+2 ;
- Une prédominance des femmes dans certaines fonctions (accueil, modération, secrétariat virtuel).

Cette dynamique territoriale est encore limitée par l'inégalité d'accès à l'énergie et à l'Internet haut débit dans certaines régions.

2.5. Le marché du BPO à Madagascar dans le contexte international

2.5.1. Taille du marché mondial et dynamiques globales

Le marché mondial de l'externalisation des centres d'appels est en expansion continue. En 2024, il était estimé à 97,31 milliards USD, avec une projection atteignant 102,89 milliards USD en 2025. Ce marché devrait croître à un taux annuel composé (TCAC) de 9,8 % pour atteindre 163,86 milliards USD d'ici 2030 (Grand View Research, 2024).

Les pays clients majeurs de l'externalisation sont les États-Unis (49,99 milliards USD), la Chine (19,55 milliards), le Japon (8,14 milliards), le Royaume-Uni (7,22 milliards) et l'Allemagne (5,07 milliards), qui recherchent des services externalisés pour optimiser les coûts et améliorer la productivité (HG Insights, 2024).

2.5.2. Principaux pays fournisseurs de services BPO

Dans ce contexte mondialisé, les pays du Sud ont développé des stratégies d'attractivité en matière de BPO. Une analyse comparative permet de situer Madagascar dans un environnement concurrentiel où émergent plusieurs marchés francophones.

- **Philippines** : leader mondial avec une part de marché estimée à 24,6 %, un revenu de 26 milliards USD et environ 1,3 million d'employés (Callin, 2025).
- **Inde** : 20 %, 21 milliards USD, 1,1 million d'employés, spécialisée dans les services techniques (Callin, 2025).
- **Maroc** : 1,5 %, 1,58 milliard USD, environ 18 000 salariés. Le pays s'appuie sur une main-d'œuvre multilingue (français, arabe, espagnol) et sur des technopôles performants à Casablanca et Rabat (Wikipedia, 2023 ; The Trade Adviser, 2024).

- **Madagascar** : environ 1 %, soit 1,05 milliard USD, avec près de 230 entreprises et environ 15 000 salariés dans le secteur BPO (Capmad Business Media, 2023).
- **Île Maurice** : destination émergente, avec environ 0,04 % de part de marché, un chiffre d'affaires estimé à 48,7 millions USD en 2025 et près de 16 000 salariés. Le pays bénéficie d'une stabilité réglementaire, d'un environnement bilingue (anglais/français) et de bonnes infrastructures numériques (Statista, 2024 ; Mauritius Trade, 2024).
- **Sénégal** : marché encore modeste, avec environ 0,01 % de part de marché, estimé à 10 millions USD en 2025, avec près de 230 entreprises et environ 15 000 salariés, misant principalement sur une main-d'œuvre francophone à bas coût et des incitations publiques (Statista, 2024).

Tableau 2. Récapitulatif des parts de marché des principaux pays fournisseurs de services BPO

Pays	Part de marché	Revenu	Nombre d'employés
Philippines	24,6 %	26 milliards USD	1 300 000
Inde	20 %	21 milliards USD	1 100 000
Maroc	1,5 %	1,58 milliard USD	18 000
Madagascar	1 %	1,05 milliard USD	15 000
Île Maurice	0,04%	48,7 millions USD	16 000
Sénégal	0,01%	10 million USD	15 000

Source : auteur, 2025

2.5.3. Spécificités du marché malgache du BPO

2.5.3.1. Offre de services diversifiée

Les activités externalisées à Madagascar concernent à la fois le front-office (centres de contact, service client, SAV, télévente, prise de rendez-vous) et le back-office (saisie, modération de contenus, transcription, animation de réseaux sociaux, ressources humaines, services informatiques, etc.). Cette double compétence constitue un levier stratégique pour se positionner comme une destination complète dans la chaîne de valeur du BPO.

2.5.3.2. Atouts compétitifs de Madagascar

Parmi les principaux facteurs d'attractivité, nous pouvons énumérer :

- Coûts salariaux compétitifs (jusqu'à 50 % moins chers qu'en Europe) ;
- Population jeune, francophone et diplômée ;
- Accès à l'internet haut débit (fibre optique) ;
- Retours sur investissement rapides pour les donneurs d'ordre ;
- Croissance de l'implantation des prestataires dans les grandes villes (Antananarivo, Tamatave, Antsirabe, Diégo).

2.5.3.3. Comparaison stratégique avec d'autres pays du Sud

En comparaison avec ses concurrents directs :

- Madagascar offre un coût du travail inférieur à celui du Maroc ou de Maurice, mais avec des infrastructures encore limitées (énergie, eau, technopôles). Sa population jeune, francophone et adaptable constitue un avantage certain, mais l'environnement des affaires reste contraint par l'instabilité énergétique et la faible couverture en services de base.
- Son positionnement francophone le rapproche du modèle marocain, qui bénéficie toutefois d'un cadre réglementaire plus structuré, de technopôles dédiés, d'accords commerciaux avec l'Union européenne et d'une spécialisation progressive dans des services à forte valeur ajoutée.
- À l'instar de l'Île Maurice, Madagascar partage certains avantages linguistiques et une logique d'insularité, mais ne dispose pas encore d'un écosystème fiscal et juridique aussi attractif. Maurice bénéficie notamment d'une forte sécurité juridique, d'une connectivité internationale performante et d'un environnement stable qui rassure les donneurs d'ordre.
- Par rapport au Sénégal, Madagascar conserve une longueur d'avance en termes de volume d'activité (près de 1 milliard USD contre 10 millions USD pour le Sénégal en 2025). Toutefois, le Sénégal s'efforce de rattraper son retard à travers des politiques publiques incitatives et la mise en place de pôles numériques comme le Parc des Technologies Numériques de Diarnadio. Le gouvernement sénégalais soutient aussi l'émergence de jeunes start-up BPO dans un cadre d'incubation. Malgré une base encore modeste, le dynamisme de l'État dans le soutien au numérique pourrait repositionner progressivement le pays sur l'échiquier africain.

3. Discussion

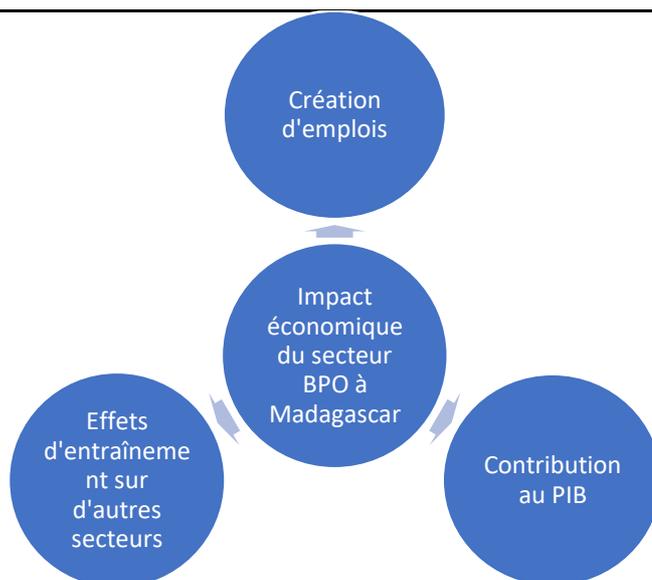
3.1. Création d'emplois et de revenu

Avec un salaire moyen d'environ 650 000 ariary, le secteur des centres d'appels se positionne comme l'un des plus attractifs du marché de l'emploi urbain à Madagascar. Ce revenu est plus de 2,5 fois supérieur au salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG), estimé à environ 250 000 ariary en 2023. Cela place ces emplois parmi les rares opportunités accessibles à des jeunes non cadres tout en leur assurant une certaine autonomie financière. Au-delà du salaire de base, certains centres d'appels proposent également des primes de performance, des avantages sociaux (mutuelle, transport, tickets restaurant), et un cadre de travail structuré. Ces éléments renforcent l'attractivité du secteur pour une jeunesse en quête de stabilité et de reconnaissance professionnelle.

Les centres d'appels représentent aujourd'hui l'un des principaux gisements d'emplois urbains formels à Madagascar. Leur expansion rapide au cours des dix dernières années a permis d'absorber une part importante de la main-d'œuvre jeune, en particulier les diplômés de l'enseignement supérieur en quête d'un premier emploi. Cette dynamique est d'autant plus significative dans un contexte national marqué par un taux de chômage élevé chez les jeunes et une forte prédominance du secteur informel. En intégrant les jeunes diplômés, les centres d'appels contribuent à la professionnalisation de la jeunesse malgache et à l'insertion socio-économique de catégories de population souvent marginalisées du marché du travail. De plus, ils permettent le développement de compétences transférables telles que la maîtrise des langues étrangères, la communication, l'utilisation des outils numériques, et la gestion de la relation client. Cela favorise une employabilité élargie à d'autres secteurs économiques à moyen et long terme.

En somme, nous pouvons dire que les centres d'appels contribuent significativement à la croissance du revenu national malgache. Cette dynamique traduit un changement structurel dans l'économie malgache, historiquement dominée par l'agriculture, l'extraction minière et les exportations de matières premières. Les services numériques, dont les centres d'appels sont le fer de lance, représentent une opportunité de diversification économique, de montée en valeur ajoutée, et de création d'un tissu productif plus moderne.

Figure 2. Modèle analytique de l'impact économique des centres d'appels à Madagascar



Source : auteur, 2025

3.2. Défis et perspectives

3.2.1. Aspect social : conditions de travail

Les centres d'appels à Madagascar offrent des opportunités d'emploi appréciables pour une jeunesse urbaine confrontée au chômage et à la précarité. Toutefois, ces emplois sont souvent caractérisés par une faible qualité sociale, soulevant des enjeux majeurs en termes de précarité, instabilité, et fragilité des protections collectives.

Les contrats proposés sont majoritairement à durée déterminée, intérimaires ou de type stage prolongé, ce qui reflète un modèle d'emploi flexible mais peu sécurisant. Si la flexibilité horaire et la première expérience professionnelle attirent de nombreux jeunes diplômés, cette précarité limite l'inclusion sociale durable et l'accès au crédit ou à une trajectoire de carrière stable.

Le turnover est structurellement élevé, lié à la répétitivité des tâches, aux contraintes d'horaires décalés (rotation jour/nuit), à l'intensité du travail, et à des systèmes de surveillance informatisés (écoute des appels, suivi de productivité) qui génèrent un stress chronique. Cette volatilité affaiblit également la qualité du service rendu et l'investissement des entreprises dans la formation à long terme.

L'environnement de travail est souvent ouvert et bruyant, avec des pauses minutées, ce qui nuit au bien-être des agents. Cette organisation favorise une vision utilitariste de la main-d'œuvre, perçue comme un simple facteur de productivité et non comme une ressource humaine à valoriser.

Par ailleurs, la syndicalisation reste marginale voire inexistante dans la majorité des centres d'appels. Peu d'entreprises disposent de comités de dialogue social actifs. Cette absence de structuration syndicale empêche les salariés de faire entendre leur voix collectivement, de négocier des améliorations, ou de faire reconnaître des conditions de travail dégradées. Elle s'explique en partie par la jeunesse des salariés, la peur des représailles, et la faible présence des centrales syndicales dans les zones d'implantation des centres.

En définitive, ces constats interrogent la soutenabilité sociale du modèle malgache du BPO, qui repose encore largement sur une main-d'œuvre bon marché, faiblement protégée, et interchangeable. Sans réforme des mécanismes de représentation du personnel, et sans

engagement en faveur d'un socle minimum de droits sociaux, ce modèle risque de produire une forme d'exclusion masquée sous un vernis d'employabilité.

D'abord, l'État et les partenaires sociaux pourraient favoriser l'émergence de syndicats représentatifs, en facilitant l'accès à l'information, à la formation syndicale, et en instaurant un cadre légal souple mais contraignant pour garantir le respect des normes du travail. Ensuite, une charte sociale du BPO, co-construite avec les employeurs et les salariés, pourrait poser des standards minimaux (temps de repos, salaires planchers, droit à la déconnexion), tout en tenant compte des spécificités du secteur.

3.2.2. Politique de lutte contre le chômage

Par ailleurs, comme évoqué précédemment, le chômage demeure un fléau structurel à Madagascar depuis plusieurs décennies. Bien que le secteur des centres d'appels contribue à la création d'emplois, il ne saurait, à lui seul, absorber l'ampleur du chômage national. Il est donc urgent de mettre en œuvre des solutions structurelles, notamment en favorisant l'industrialisation, un secteur à fort potentiel de recrutement, qui ne requiert pas nécessairement des qualifications élevées.

Il convient de rappeler qu'environ 78 % de la population active malgache est employée dans le secteur agricole (Recensement Général de l'Agriculture, 2019), où la productivité marginale est extrêmement faible, avoisinant parfois zéro. Dans cette perspective, un transfert progressif de la main-d'œuvre agricole vers le secteur industriel apparaît comme une stratégie pertinente. Toutefois, cette transition ne peut être envisageable qu'après une amélioration significative de la productivité agricole, à la fois pour libérer une partie de la main-d'œuvre et pour fournir des matières premières aux industries de transformation.

Cela suppose une implication forte de l'État, notamment à travers des politiques publiques structurées. Parmi les leviers possibles : un rôle producteur de l'État dans certaines filières stratégiques (par exemple, la riziculture), l'identification et l'aménagement des terres cultivables inexploitées, la promotion de la mécanisation, la mise en place de systèmes d'irrigation durables, et la généralisation de pratiques agricoles performantes telles que le Système de Riziculture Intensive (SRI).

3.2.3. Le problème d'énergie

Madagascar a l'une des consommations d'énergie par habitant parmi les plus faibles au monde avec (3,6 MWh/hab/an) et un taux d'accès à l'électricité ne dépassant pas les 15 % de la population. Le secteur électrique fait face à plusieurs problématiques : production, transport et distribution.

La capacité totale installée du secteur électrique est d'environ 750 MW. La production électrique est assurée à 47 % par l'hydroélectricité, puis à 37 % par le fuel. Les centrales thermiques (fioul et gasoil) représentent néanmoins 77 % des capacités installées. Les centrales hydroélectriques sont utilisées en priorité, en raison de leur coût de production plus faible que les centrales thermiques. Le potentiel en énergie renouvelable est loin d'avoir atteint son potentiel. La puissance installée pour l'hydroélectricité atteint 200 MW pour un potentiel estimé à 7800 MW. Avec 2800 heures d'ensoleillement par an et une irradiation solaire annuelle de 2200 kWh/m², il existe un fort potentiel solaire sur le territoire, qui est aujourd'hui marginalement exploité (25 MW). La JIRAMA, compagnie nationale d'électricité et d'eau de Madagascar, est en charge d'une partie de la production de l'électricité, de l'intégralité du transport et de la distribution de l'électricité sur les grands réseaux interconnectés. L'Agence d'Électrification Rurale (ADER) est en charge du développement des projets off-grid ou en mini-grid dans les zones rurales. La part de la production électrique réalisée par les producteurs privés est en augmentation constate et atteint à ce jour environ un tiers de la production électrique nationale. La distribution, assurée par la JIRAMA, fait face à différentes problématiques, notamment dues à la vétusté et sous-dimensionnement du réseau. Les consommateurs raccordés aux grands réseaux subissent en moyenne 6 à 7 coupures de 1 H 30 par mois. Différents tarifs existent selon la zone géographique des consommateurs, pour une moyenne de 0,15 €/KWh. Cependant, le coût de production et d'acheminement de la JIRAMA se situe entre 0,25 et 0,30 €/KWh, rendant nécessaires les subventions du tarif par l'Etat. Par ailleurs, 37 % de l'énergie produite n'est pas facturée, d'une part en raison de pertes sur le réseau, des vols d'électricité ou encore des problématiques de gestion et de management présentes au sein de la JIRAMA, et générant un déficit annuel de plus de 60 millions d'euros en 2019.

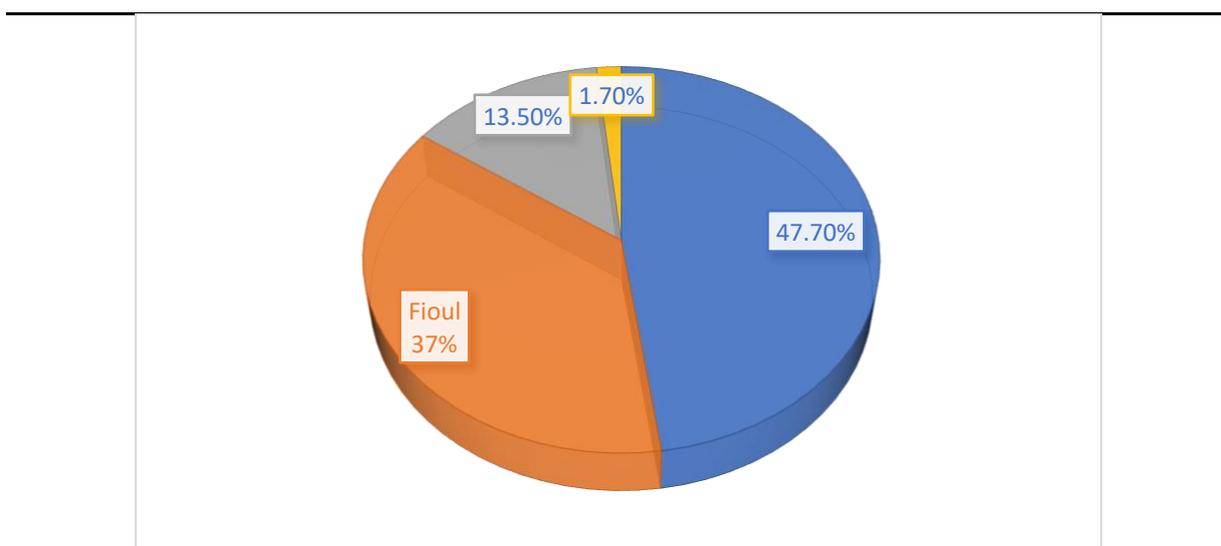
Comme dans tout Madagascar, le Réseau interconnecté d'Antananarivo (RIA) traverse des problèmes d'alimentation en électricité. « Les conduites qui alimentent les générateurs

d'électricité de la centrale hydroélectrique de Mandraka sont bouchées par des boues. Or, c'est Mandraka qui assure la stabilisation des fréquences du RIA. Lorsqu'elle n'est pas opérationnelle, c'est la centrale hydroélectrique d'Andekaleka qui pilote cette stabilisation des fréquences, bien qu'elle ne soit pas adaptée à cela », a expliqué Manda Ny Aina Nomena, directeur général adjoint de la JIRAMA, en charge de la production électrique. Ces perturbations se traduisent tous les jours par de longues coupures de courant (plusieurs heures) dans certains quartiers et des microcoupures dans d'autres (ministère de l'Énergie et des Hydrocarbures, 2019).

Le développement durable du secteur BPO à Madagascar dépend étroitement de la stabilité énergétique. Pour répondre aux coupures fréquentes d'électricité et à la vétusté des infrastructures, plusieurs mesures peuvent être envisagées. À court terme, l'adoption de solutions autonomes et résilientes, comme les systèmes solaires hybrides ou les générateurs de secours mutualisés entre entreprises, pourrait sécuriser l'activité continue des centres d'appels.

À moyen terme, l'État pourrait inciter les opérateurs BPO à s'installer dans des zones industrielles dotées de micro-réseaux autonomes, tout en accélérant les investissements dans les énergies renouvelables. Une réforme structurelle de la JIRAMA, accompagnée d'un programme de réduction des pertes techniques, serait également nécessaire pour garantir une énergie fiable et compétitive à l'échelle nationale.

Figure 4. Parts de la production électrique selon la source



Source : energie.mg, 2019

3.2.4. Les problèmes d'accès à l'eau potable et de distribution

L'accès à l'eau potable demeure un défi majeur à Madagascar, entravant le développement économique et humain. En 2023, seulement 54,4 % de la population avait accès à une source d'eau potable améliorée, avec des disparités marquées entre les zones urbaines et rurales (INSTAT, 2023). En milieu rural, ce taux est significativement plus bas, exacerbant les inégalités d'accès aux services de base.

Les infrastructures de distribution d'eau sont souvent vétustes et insuffisantes. Selon le Ministère de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène (MEAH), de nombreuses installations souffrent de fuites et de pannes fréquentes, limitant la disponibilité de l'eau pour les ménages et les entreprises (MEAH, 2023).

La gestion de l'eau, assurée principalement par la JIRAMA, est confrontée à des défis similaires à ceux du secteur électrique : infrastructures obsolètes, gestion financière déficitaire et incapacité à répondre à une demande croissante. Cette situation constitue un désavantage important pour les entreprises industrielles et les investisseurs étrangers, notamment dans les secteurs à forte intensité en eau.

Face aux lacunes structurelles dans l'accès à l'eau potable, plusieurs mesures s'imposent pour soutenir le développement économique, notamment dans les secteurs dépendants de la disponibilité en eau comme le BPO. À court terme, l'extension du réseau de distribution urbain, notamment dans les zones d'activités économiques, est indispensable. La réhabilitation des infrastructures existantes (canalisations, stations de pompage) permettrait de réduire les pertes par fuites, qui atteignent parfois plus de 30 %.

À moyen terme, l'État pourrait soutenir la mise en place de partenariats public-privé (PPP) pour accélérer la modernisation du réseau et encourager l'installation de systèmes de collecte et de traitement d'eau autonomes au sein des zones industrielles. En milieu rural, des solutions communautaires fondées sur la gestion décentralisée et la maintenance locale pourraient améliorer durablement l'accès à une eau de qualité.

3.2.5. Impact fiscal et budgétaire de l'exonération

Les centres d'appels opérant à Madagascar bénéficient d'un régime fiscal extrêmement favorable dans le cadre de la législation sur la Zone Franche. Ce dispositif prévoit une

exonération totale de l'impôt sur les bénéfices pendant les deux premières années d'activité, suivie d'un taux d'imposition réduit à 10 % au-delà de cette période. L'objectif affiché de cette politique incitative est clair : attirer les investissements directs étrangers (IDE), favoriser l'implantation rapide d'opérateurs étrangers, et stimuler l'emploi dans les zones urbaines.

Cette approche a permis, dans une certaine mesure, de positionner Madagascar sur la carte des destinations BPO en Afrique. Toutefois, elle pose plusieurs questions de soutenabilité budgétaire et d'efficacité redistributive. En effet, les avantages fiscaux consentis ne sont pas systématiquement assortis de contreparties économiques, sociales ou environnementales vérifiables. À ce titre, les retombées fiscales pour l'État demeurent marginales, alors même que le secteur connaît une croissance significative.

De plus, cette stratégie repose sur une hypothèse contestable : celle selon laquelle les IDE ne viendraient qu'en cas d'exonération quasi totale. Or, dans d'autres pays du Sud, des régimes plus équilibrés ont été mis en œuvre avec succès. L'Île Maurice, par exemple, combine des incitations fiscales modérées avec une exigence de reporting social, incluant des engagements en matière d'emploi, de formation et de développement régional. Le Maroc, quant à lui, applique une fiscalité incitative différenciée selon les zones d'implantation (régions prioritaires), tout en imposant un quota minimal d'emplois locaux à créer et à maintenir.

À Madagascar, l'absence d'un mécanisme d'évaluation des effets des exonérations fiscales complique la mesure de leur efficacité réelle. Le coût d'opportunité pour les finances publiques devient alors difficile à justifier, d'autant plus que les besoins en investissements publics dans les infrastructures de base (énergie, eau potable, TIC, transport) sont considérables. Comme l'a souligné Ouattara (2020), la combinaison d'infrastructures performantes et d'un cadre fiscal prévisible mais équilibré est un déterminant crucial de la compétitivité durable dans les pays en développement.

Par ailleurs, la dépendance à un modèle reposant quasi exclusivement sur l'avantage fiscal peut fragiliser la stabilité budgétaire du pays, notamment en période de choc économique (hausse des prix de l'énergie, tensions géopolitiques). À long terme, cette dépendance pourrait créer un effet d'éviction fiscale, où les autres secteurs économiques — moins favorisés — supportent une charge fiscale disproportionnée.

Face à ces limites, il apparaît pertinent d'envisager une réforme du régime fiscal des entreprises franches, selon une approche plus conditionnelle et progressive :

- Conditionner les avantages fiscaux à des critères mesurables (ex. : création d'un certain nombre d'emplois stables, pourcentage d'investissement réinjecté localement, certification sociale ou environnementale obtenue).
- Réduire la durée des exonérations totales et prévoir une montée progressive vers une fiscalité standard, afin d'assurer la prévisibilité des recettes fiscales à moyen terme.
- Mettre en place un fonds de développement local, financé par une fraction symbolique des profits réalisés dans les zones franches, pour soutenir les infrastructures collectives dans les quartiers d'implantation.
- Créer un observatoire indépendant des incitations fiscales, chargé d'évaluer régulièrement les effets réels des mesures fiscales incitatives sur le développement national.

Un tel dispositif renforcerait à la fois l'équité fiscale, la responsabilité sociale des entreprises du BPO, et la résilience budgétaire de l'État malgache. Il ne s'agit pas de décourager les IDE, mais de réorienter les incitations dans une logique de co-développement et de soutenabilité.

3.2.6. Dispositifs de formation certifiante et continue

Le renforcement des compétences reste un levier central pour augmenter la valeur ajoutée des services fournis. À cet effet, la mise en place de formations certifiantes (en langues, relation client, numérique, soft skills) adaptées aux standards internationaux serait bénéfique.

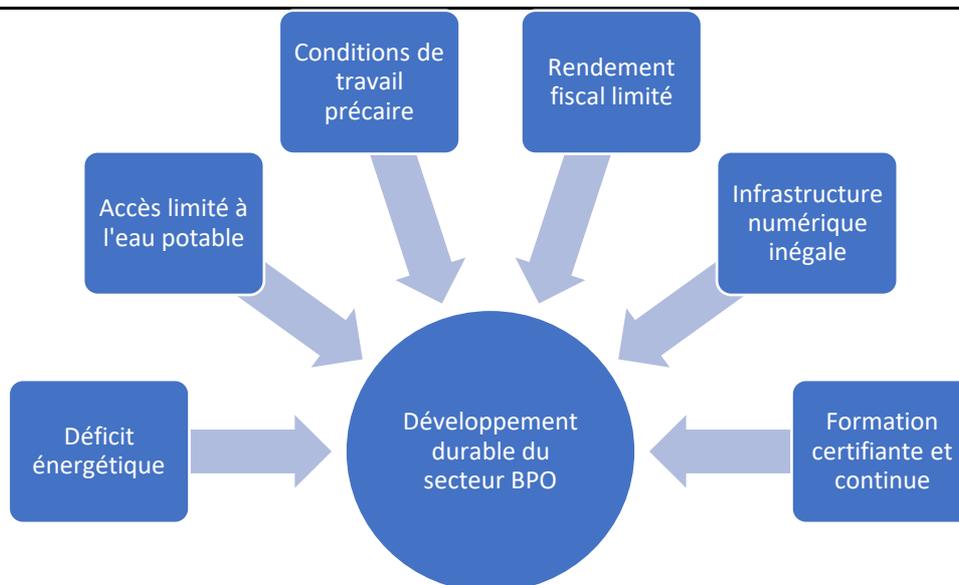
L'État pourrait encourager les partenariats entre centres d'appels, universités, écoles professionnelles et bailleurs techniques, afin d'ancrer des parcours professionnalisants reconnus. Ces programmes devraient être financés en partie par un fonds de développement sectoriel alimenté par les contributions des entreprises exonérées.

Aux Philippines, par exemple, Sitel Philippines, un des leaders mondiaux du BPO, propose son Sitel Academy, un programme gratuit de formation intensif sur 30 jours. Il vise les candidats non formés, avec des modules techniques (concepts BPO, outils) et de soft skills (écoute empathique, travail en équipe). Il dispose de partenariats avec plusieurs universités (ex. San Beda College) pour intégrer ces modules dans les cursus universitaires. Les participants sont ensuite requalifiés pour les postes en entreprise ou peuvent poursuivre une formation complémentaire en leadership ou management (Sitel Academy, 2009).

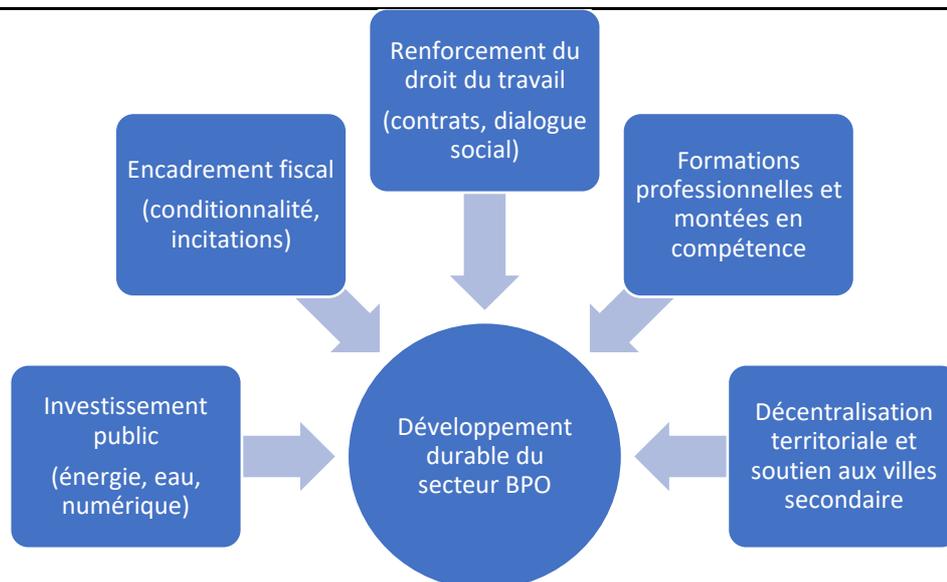
Nous pouvons citer également le Mauritius Institute of Training and Development (MITD) qui propose des programmes diplômants et post-diplômants alignés avec les besoins du secteur BPO, en lien avec les standards professionnels régionaux. Il délivre des certificats reconnus qui favorisent l'employabilité locale et le recrutement par les centres d'appels.

Au Sénégal, l'École Supérieure Multinationale des Télécommunications (ESMT), basée à Dakar, est une institution régionale offrant des diplômes et certifications en télécoms et télétravail, destinés aux cadres techniques, ingénieurs et spécialistes des TIC : un modèle de formation panafricaine qui pourrait inspirer Madagascar.

Figure 5. Principaux obstacles structurels au développement durable du BPO dans l'île



Source : auteur, 2025

Figure N° 6 : Recommandations stratégiques pour le développement durable du BPO

Source : auteur, 2025

Conclusion

Le secteur des centres d'appels constitue aujourd'hui un moteur essentiel de l'économie urbaine à Madagascar. Sa contribution en matière d'emplois, de revenus et de diversification sectorielle est particulièrement notable dans les grandes agglomérations comme Antananarivo. Toutefois, cette croissance repose encore sur une équation fragile : des coûts salariaux bas, un régime fiscal trop incitatif, et des infrastructures techniques souvent insuffisantes.

Malgré certaines améliorations, les conditions de travail demeurent précaires dans de nombreuses structures, marquées par une forte instabilité des contrats, un turnover élevé et une faible protection syndicale. Sur le plan budgétaire, l'absence de retombées fiscales substantielles pour l'État interroge sur la soutenabilité d'un modèle fondé sur des exonérations prolongées sans contrepartie sociale ou territoriale. De surcroît, les défaillances persistantes en matière d'approvisionnement en électricité, d'accès à l'eau potable et de qualité des infrastructures de base constituent des freins majeurs à l'extension géographique et à la pérennisation du secteur.

Comme le soulignent plusieurs travaux sur les pays en développement, un déséquilibre entre incitations fiscales et investissements publics peut affaiblir à long terme la compétitivité

structurelle des économies émergentes. À Madagascar, il devient urgent d'articuler plus clairement les politiques de soutien aux IDE avec des engagements mesurables en matière de formation certifiante, d'inclusion sociale, et de fiscalité équitable.

Pour inscrire le secteur du BPO dans une trajectoire réellement durable, il apparaît nécessaire de mettre en place un cadre de régulation plus robuste, de conditionner les avantages fiscaux à des critères sociaux et environnementaux, et de soutenir une montée en compétence des effectifs grâce à des dispositifs de formation professionnalisants. Des investissements ciblés dans l'énergie, l'eau, la connectivité et l'aménagement urbain seront également déterminants pour améliorer l'environnement opérationnel du secteur.

Enfin, cette étude appelle à de futures recherches empiriques plus approfondies, avec des enquêtes de terrain ou des méthodes économétriques, notamment sur :

- Les effets différenciés du BPO selon les régions malgaches ;
- Les trajectoires professionnelles des jeunes salariés du secteur ;
- Ou encore l'évaluation économique comparative des modèles de fiscalité incitative dans les pays du Sud.

Ces travaux permettront de consolider les analyses existantes et de guider les choix de politique publique dans une perspective plus intégrée et fondée sur des données probantes.

RÉFÉRENCES**Bibliographie**

- Autorité de Régulation des Technologies de Communication (ARTEC). (2023). *Rapport annuel sur les télécommunications à Madagascar*.
- Barro, R. (1990). *Government spending in a simple model of endogenous growth*. *Journal of Political Economy*, 98(5), S103–S125.
- Barthélemy, J. (2003). *Le management de l'externalisation*. Vuibert.
- Domberger, S. (1998). *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. Oxford University Press.
- Ghani, E., & Kharas, H. (2010). *The service revolution in South Asia*. The World Bank.
- INSTAT. (2021). *Résultats principaux du Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH-3)*. Institut National de la Statistique.
- INSTAT. (2023). *Annuaire statistique 2023*. Institut National de la Statistique.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. Macmillan.
- Ministère de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène (MEAH). (2023). *Rapport annuel 2023*. MEAH.
- Ministère de l'Énergie et des Hydrocarbures. (2019). *Rapport sur le secteur de l'énergie à Madagascar*. République de Madagascar.
- Ndiaye, A. (2021). L'externalisation comme levier de performance des PME : étude exploratoire en Afrique francophone. **Revue Internationale des Sciences de Gestion**, 5(2), 45–56.
- Ouattara, M. (2020). Les déterminants de la compétitivité des entreprises dans les pays en développement : le rôle des infrastructures et de la fiscalité. **Revue Française d'Économie et de Gestion**, 2(3), 78–89.
- Phénicia Conseil. (2023). *Analyse du marché économique de Madagascar*.
- Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- Romer, P. M. (1990). *Endogenous technological change*. *Journal of Political Economy*, 98(5), S71–S102.
- Standing, G. (2011). *The Precariat: The New Dangerous Class*. Bloomsbury Academic.
- Stiglitz, J. E. (1989). Markets, market failures, and development. *The American Economic Review*, 79(2), 197–203.

Webographie

- Capmad Business Media. (2023). Outsourcing Market in Madagascar. <https://www.capmad.com/news/technology-en/madagascar-a-new-destination-for-business-process-outsourcing-in-africa/>
- Callin. (2025). *Call center outsourcing statistics in 2025*. <https://callin.io/call-center-outsourcing-statistics-2/>

- Grand View Research. (2024). *Call and Contact Center Outsourcing Market Report*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/call-contact-center-outsourcing-market-report>
- HG Insights. (2024). *Business Process Outsourcing (BPO) Market Size, Share, & Buyers*. <https://hginsights.com/market-reports/business-process-outsourcing-bpo-market>
- Optiserv. (2023, 13 novembre). *BPO à Madagascar : un marché en pleine expansion*. <https://www.optiserv.fr/bpo-a-madagascar-un-marche-en-pleine-expansion/>
- Wikipedia contributors. (2023). *Information technology in Morocco*. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Information_technology_in_Morocco

Articles de presse

- L'Express de Madagascar. (2023). *Externalisation : un secteur en croissance rapide à Madagascar*.
- L'Express de Madagascar. (2025). *ÉLECTRICITÉ - Le délestage s'amplifie*.
- Madagascar Newsroom. (2024). *Télécoms : revenus du secteur en hausse de 21 %*.

Documents de projet / rapports spécialisés

- Bergeaud, A., Malgouyres, C., Mazet-Sonilhac, C., & Signorelli, S. (2021). *Technological change and domestic outsourcing* (OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 264). OECD Publishing.
- Capmad Business Media. (2023). *Madagascar, nouvelle destination du BPO en Afrique*.
- Genesis GBS. (2021). *Africa's rise as GBS juggernaut*. Genesis GBS.
- Glassdoor. (2023). *Salaires des agents de centres d'appels à Madagascar*.
- Mauritius Trade. (2024). *Business Process Outsourcing sector in Mauritius*. Mauritius Trade.
- Nordås, H. K. (2019). *Offshoring of services functions and labour market adjustments* (OECD Trade Policy Papers, No. 226). OECD Publishing.
- Recensement Général de l'Agriculture. (2019). *Les partenaires au développement de Madagascar s'unissent pour soutenir le recensement agricole*. Système des Nations Unies à Madagascar. <https://madagascar.un.org/fr/24486>
- Statista. (2024). *Business Process Outsourcing market outlook by country : Morocco, Mauritius, Senegal*. Statista.
- World Bank. (2019). *Services Unbound: Digital Technologies and Policy Reform in East Asia and the Pacific*. World Bank.