



Fisandratana 2030

PLAN DE CROISSANCE ET DE TRANSFORMATION

Vision de Développement
de Madagascar à l'horizon 2030





FISANDRATANA 2030, UNE VISION POUR L'ÉMERGENCE ET LA RENAISSANCE DE MADAGASCAR

*« Le Plan de développement d'un peuple maître
de son destin, artisan de ses propres succès »*

S.E.M. Hery Rajaonarimampianina



Introduction

Ce document « **Fisandratana 2030** » fixe la vision de développement souhaitée pour Madagascar à l'horizon 2030 et précise les leviers qui permettront de réaliser cette ambition. Elaboré par le leadership *malagasy* à partir de consultations citoyennes sur l'ensemble du territoire et, en capitalisant sur les travaux réalisés par les différents départements ministériels, il marque le retour de la volonté en politique et d'une gouvernance au service des citoyens. Il invite le peuple *malagasy* à prendre son destin en main et à se construire un avenir meilleur, pour sa jeunesse et pour l'ensemble de ses populations.

Le premier chapitre analyse la situation actuelle du pays et décrit différentes trajectoires envisageables pour l'avenir. Quatre scénarii se dessinent ainsi pour Madagascar à l'horizon 2030. Le deuxième chapitre, la vision 2030, décrit l'avenir que le pays s'est choisi et dans ce scénario à quoi il ressemblera en 2030.

Les chapitres suivants montrent comment le pays compte réaliser cette ambition, en s'appuyant sur chacun des leviers de la Pyramide du Développement des Nations (PDN, encadré 1) :

- Une mobilisation collective au service de cette nouvelle ambition (chapitre 3),
- Le développement de 7 secteurs « moteurs de croissance », qui inséreront durablement Madagascar dans le marché mondial et lui permettront de bâtir une économie forte et diversifiée (chapitre 4)
- Un investissement massif dans le capital

humain et les infrastructures, pour doter Madagascar de secteurs supports performants et améliorer la compétitivité globale de son économie (chapitre 5)

- La mise en place d'un cadre particulièrement favorable à l'entrepreneuriat et à l'initiative privée (chapitre 6)
- La réforme de l'administration publique *malagasy*, pour un gouvernement efficace au service des citoyens (chapitre 7).

Focalisé prioritairement sur la Vision de Madagascar en 2030, ce premier document **Fisandratana 2030** est appelé à devenir le document de référence pour le développement futur de Madagascar. De ce fait, il a vocation à être largement partagé, discuté et enrichi, en vue d'une réelle appropriation par les citoyens *malagasy* et d'une mobilisation de leur énergie vers un but commun. Il a ensuite vocation à être décliné en stratégies sectorielles, puis séquencé en plan triennal, avec un premier plan « **Fisandratana 2019-2022** » doté d'objectifs clairement identifiés et d'un modèle de financement précis.

Sur cette base, Madagascar disposera d'un dispositif de planification et de pilotage complet et cohérent, avec une vision à long terme, des plans sectoriels détaillés et un système rigoureux de suivi et de monitoring. Il permettra d'orienter de façon efficace aussi bien l'action du secteur public, les investissements du secteur privé que les interventions des partenaires internationaux de Madagascar.



Encadré 1 : la Pyramide du Développement des Nations (PDN).

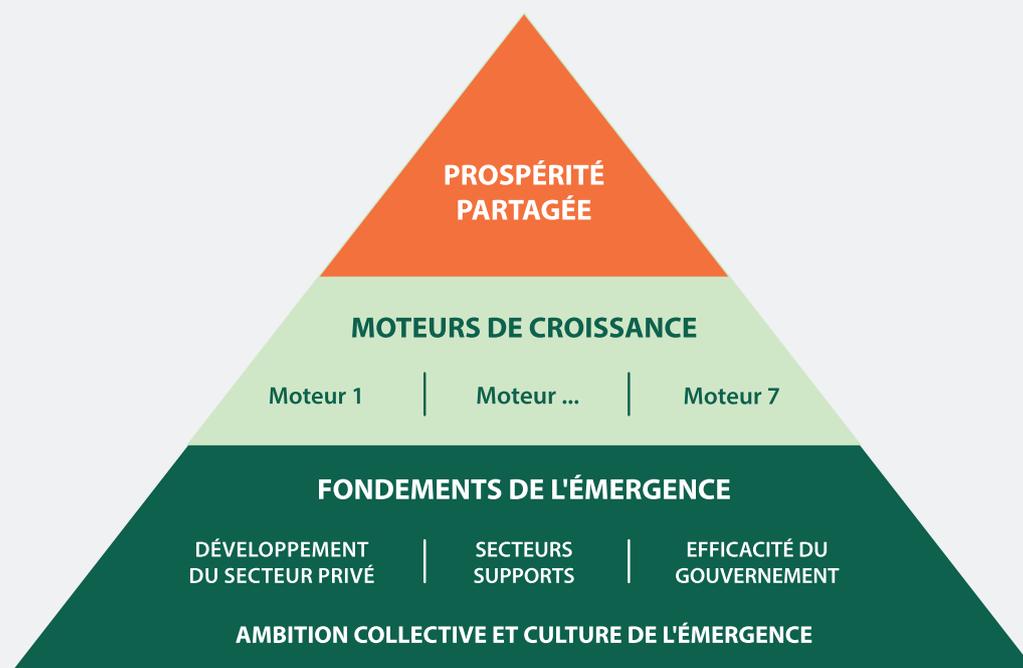
Le développement vise le bien-être des populations, grâce à une croissance durable et une prospérité partagée. Mais comment savoir qu'un pays, notamment peu développé, s'oriente réellement vers l'émergence et le développement? La PYRAMIDE DU DEVELOPPEMENT DES NATIONS indique cinq facteurs majeurs. Le premier facteur est l'existence de moteurs de croissance, à savoir des filières dans lesquelles des entreprises du pays sont compétitives sur le marché mondial, y gagnent des parts de marché, et créent ainsi de façon durable dans le pays des richesses, de la croissance et des millions d'emplois de qualité. Cette capacité à faire émerger des moteurs de croissance représente une "compétence" critique pour un pays. Elle traduit notamment sa capacité à favoriser une réelle coopération entre les acteurs du secteur public et du secteur privé derrière une ambition et un agenda d'actions commun. Ce focus de l'action publique et privée sur le développement de quelques moteurs de croissance prioritaires permet également d'éviter le saupoudrage des ressources publiques dans une multitude de priorités, avec au final peu de synergies et peu d'impact. Pour arriver à un tel résultat, certains préalables apparaissent cependant comme des leviers incontournables : ce sont les fondements de la pyramide.

Le premier fondement, sans doute le plus fondamental, est « l'ambition collective et la culture de l'émergence ». Pour canaliser dans la durée les

énergies d'une nation vers une ambition commune, trois facteurs s'avèrent souvent déterminants : une vision ambitieuse et partagée, souvent le fruit à un moment de l'histoire d'une nation d'un leadership éclairé ; des institutions fortes capables de prévenir les dérives et de donner de la prévisibilité à l'action publique ; des citoyens actifs dans l'exercice de leurs droits et devoirs, et porteurs de valeurs favorables au progrès (travail, méritocratie, rejet de la corruption...).

Une nation s'installe durablement dans la bonne trajectoire lorsque ces facteurs se diffusent et s'insèrent dans un cercle vertueux et que s'installe progressivement "une culture du développement". Cette culture apparaît comme le socle le plus solide pour enclencher dans la durée une trajectoire vertueuse. Elle favorise notamment le développement des trois autres fondements clés :

- 1) un gouvernement efficace dans la planification et l'exécution des politiques publiques,
- 2) un secteur privé fort évoluant dans un écosystème favorable à l'initiative privée et à l'entrepreneuriat, et
- 3) des secteurs supports performants, notamment les services collectifs de base : habitat, transport, santé, eau, électricité, formation...), les services financiers, les services numériques ou encore les services intellectuels.



Sommaire

Introduction Page 4	2 La vision 2030 Page 30
Liste des encadrés Page 7	2.1. Madagascar 2030, une nation refondée
Le mot du Président de la République Page 10	2.2. Madagascar 2030, une économie forte et diversifiée
	2.3. Madagascar 2030, un modèle de développement durable
Synthèse Page 12	
Mental Models Page 12	3 Sept moteurs de croissance pour transformer l'économie Page 40
1 Quel Madagascar pour nos enfants demain ? Page 18	3.1. L'agriculture vivrière et l'élevage
1.1. Le paradoxe <i>malagasy</i>	3.2. Les produits agricoles et forestiers rares
1.2. Inverser les tendances lourdes de l'histoire <i>malagasy</i>	3.3. La pêche et l'aquaculture
1.3. Madagascar en 2030 : quatre scénarii d'avenir	3.4. L'industrie (textile, agro-industrie, cuirs et chaussures...)
	3.5. Les industries extractives (mines industrielles et hydrocarbures)
	3.6. Les pierres précieuses
	3.7. Le tourisme
	

4 Un investissement massif dans le capital humain et les infrastructures, pour des supports performants à la compétitivité globale de l'économie *malagasy* Page 82

- 4.1. Madagascar Numérique
- 4.2. Un investissement massif dans le capital humain et la jeunesse *malagasy*
- 4.3. Un développement accéléré des infrastructures



5 L'entrepreneuriat et l'initiative privée au cœur du renouveau *malagasy* Page 124

- 5.1. Un écosystème entrepreneurial aujourd'hui peu favorable
- 5.2. Un secteur financier embryonnaire
- 5.3. Vers un processus hardi de réformes



6 Un Gouvernement efficace Page 132

- 6.1. Le renouveau de l'administration *malagasy*
- 6.2. Une prise en charge renforcée des domaines régaliens
- 6.3. Un dispositif institutionnel plus stable



7 Une nation *malagasy* refondée autour d'une forte ambition collective. Page 140

- 7.1. Un nouveau pacte social pour construire une nation *malagasy* forte
- 7.2. Une gouvernance refondée
- 7.3. Un socle de valeurs renouvelé



Le mot du Président de la République

S.E.M. Hery Rajaonarimampianina

La prospérité en commun

Écrivons ensemble la page de la renaissance de Madagascar

Que de chemin parcouru en quatre ans ! Mais quatre ans ne suffiront pas à extirper les causes de la crise qui remue notre pays depuis déjà deux siècles. Nous rêvons d'une nation unie, nous voulons être un même peuple, et pourtant la méfiance et la division brisent notre rêve depuis déjà de nombreuses générations. Les fausses oppositions qui nous agitent depuis trop longtemps, habitants des hauts-plateaux contre côtiers, castes contre castes, urbains contre paysans, élite contre peuple, sont la cause de notre recul permanent.

Pour être un peuple uni, nous avons besoin de regarder dans le même sens, et avoir les yeux rivés sur un même dessein. Chacun d'entre nous est essentiel, quelle que soit son origine, sa religion, son niveau de richesse ou sa profession, car comme le dit le proverbe : « Rizière de Dieu sont les hommes. C'est Lui qui a donné, c'est lui-même qui reprend ». Notre destin s'écrira ensemble, et c'est ensemble que nous devons agir pour que Madagascar vive à la hauteur de son vrai potentiel.

Agir, ce n'est pas seulement aller de l'avant avec force et détermination. Agir, c'est aussi savoir prendre le temps de l'introspection, et faire un retour sur les réussites et les nouvelles voies à explorer. Et en effet, que de chemin parcouru depuis quatre ans ! Madagascar sortait d'une nouvelle période de crise, et suscitait la défiance de ses partenaires internationaux. Le peuple *malagasy* souffrait d'un manque de direction. Avant de bâtir, il fallait d'abord aplanir et reconstruire. Et c'est ce que nous avons fait tous ensemble, avec l'aide de nos partenaires étrangers.

Aujourd'hui, la croissance est revenue, et nous pouvons enfin lancer tous les projets dont nous avons rêvé pour notre pays. Nous avons désormais les moyens de penser grand, et de penser durable. Le souffle économique qu'a retrouvé Madagascar nous permet à nouveau d'être am-

bitieux et optimistes. Maintenant, et plus que jamais, nous avons besoin d'une vision inscrite dans la durée, car ce n'est que dans le long terme que notre pays pourra déployer tous ses atouts.

Le développement d'un pays nécessite une vision à long-terme. C'est pourquoi aujourd'hui, le peuple *malagasy* est fier de présenter son plan pour la Renaissance de l'économie de la Grande Île, le plan Fisandratana 2030. 2030 est l'année-cible pour l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) et représente un jalon important dans l'Agenda 2063 de l'Union Africaine. En choisissant 2030 comme année-cible pour son émergence économique et sa renaissance culturelle, Madagascar s'inscrit dans la continuité de ses engagements internationaux, tout en prenant en main son avenir.

Une ambition populaire pour refonder la nation

Madagascar possède un potentiel de développement qui n'a jamais été pleinement exploité. Nous sommes une population jeune, dynamique et volontaire. Nous possédons des ressources considérables. Mosaïque culturelle, notre pays n'a besoin que de s'unir et travailler ensemble pour réaliser toutes les promesses qu'il s'est faites à lui-même. La vision commune qui doit nous guider pour devenir enfin une nation unie, le plan Fisandratana 2030, est une approche à 360° s'adressant à tous les secteurs de l'économie.

Porté par une ambition populaire forte, il a pour base le développement des infrastructures de transport, d'énergie et de télécommunications, dont notre pays a tellement besoin, il a pour piliers le développement et la modernisation de l'agriculture, de l'industrie et des services, et il a pour sommet une refondation du rapport entre l'État et les citoyens.

Le plan Fisandratana 2030 est une nouvelle étape dans l'histoire de Madagascar. Il représente le moment où notre pays prend enfin conscience du fait qu'il est seul maître de son destin, seul artisan de son propre succès. Et ce succès, il doit être celui de tous. En 2030, le PIB par habitant passera de 416\$ par an à 1000\$ par an. La pauvreté aura reculé de 48%, et notre indice de développement humain fera passer de la catégorie des pays à IDH faible à celui des pays à IDH élevé. Grâce aux chantiers lancés par le plan Fisandratana dans tous les secteurs de l'économie, nous visons le plein emploi pour cinq millions d'actifs en 2030.

Fisandratana 2030 est le grand dessein des années à venir, et le socle d'une refondation de notre nation sur la base d'un nouveau contrat social.

Un plan sur mesure pour chaque secteur économique

Notre paysannerie représente 78% de notre population. Elle donne chaque jour le meilleur d'elle-même, et fait connaître notre pays dans le monde entier pour son riz, son maïs, son sucre, ses fruits et légumes, ses épices, son café et son cacao, qui font de Madagascar un symbole de raffinement et de qualité. Est-il juste qu'elle soit tenue depuis tout temps à l'écart de la vie de notre pays ? Il lui faut des routes pour commercer, de l'électricité pour se mécaniser, des hôpitaux pour se soigner, des écoles pour s'éduquer. Et que dire de nos éleveurs et de nos pêcheurs, qui nourrissent la nation et perpétuent un mode de vie centré autour des valeurs cardinales de l'effort et de l'entraide ? Le plan Fisandratana 2030 reconnaît l'urgence de désenclaver les campagnes et de permettre au secteur primaire d'accéder aux techniques et au confort de vie que sa contribution essentielle à notre économie lui vaut de plein droit.

Madagascar, c'est aussi une force industrielle en devenir. Notre industrie textile exporte dans le monde entier. Notre sous-sol est généreux, et alimente aussi bien les industries avec le nickel, le fer, le cobalt ou le charbon, que le secteur du luxe avec nos pierres précieuses célèbres dans le monde entier. Avec le développement des industries portuaires déjà en cours, notre île a les ressources pour devenir une puissance exportatrice de premier ordre. Nous ambitionnons de passer de 31\$ d'exportations

de produits manufacturiers et de services par habitant à plus de 300\$ à l'horizon 2030, soit un décuplement de notre capacité commerciale. Enfin, Madagascar, c'est une richesse en soi-même. Nos forêts sont connues dans le monde entier comme un écosystème unique et précieux. Notre île devient une destination incontournable du tourisme international : une faune et une flore exceptionnelles et uniques au monde, une population réputée pour son sens de l'accueil, sa culture et ses valeurs, qui font de Madagascar un lieu où se vivent les aventures les plus fortes. Avec 5000 km de littoral, et 23 parcs nationaux visibles toute l'année, notre pays jouit d'un potentiel touristique incomparable. Nous misons sur le développement des hébergements de standing, d'un catalogue diversifiés d'activités, et d'une facilitation des investissements.

Un Etat protecteur, des citoyens sécurisés

Mais toute cette architecture ne serait pas complète si le plan Fisandratana 2030 n'offrait pas aux *malagasy* ce dont ils ont le plus besoin : la sécurité et la présence d'un État protecteur à leurs côtés. Un État plus proche, plus accessible, modernisé et protecteur des intérêts de tous sans distinction d'origine ni de statut. Une sécurité des personnes et des biens, une sécurisation des conditions de vie, une protection réelle contre les abus de pouvoir, un climat des affaires encore amélioré. Le projet Fisandratana 2030 est donc aussi un progrès majeur pour les partenaires internationaux de Madagascar. Il est un signal fort de notre ouverture et de notre ancrage dans le monde, et de notre volonté de convoquer tous ceux qui partagent notre volonté d'élever Madagascar à la pleine hauteur de son potentiel.

Pour empêcher que l'individualisme ne l'emporte sur le sens de la communauté, pour que la modernité se fasse dans le respect de nos ancêtres et de leurs valeurs, et pour que chacun puisse apporter sa richesse culturelle et sa manière de penser et d'agir sans crainte de la censure ni de la répression, le Plan Fisandratana 2030 ouvre un nouveau chapitre pour Madagascar. Puisse notre ambition collective chanter bien haut notre fierté, notre honneur et notre dignité d'appartenir au peuple *malagasy* !



Synthèse

Fisandratana 2030 : une ambition forte pour une nouvelle trajectoire de développement

Aujourd'hui un des pays économiquement les plus faibles, Madagascar s'est donné comme ambition de devenir en 2030 un pays à revenus intermédiaires. Le paradoxe *malagasy* est connu : richement doté en ressources naturelles, Madagascar est également un des pays les moins développés au monde et sa population, depuis son indépendance en 1960, s'est appauvrie. Qu'en sera-t-il en 2030 ? Madagascar a décidé de s'inscrire dans une nouvelle trajectoire de développement, dans le cadre d'une vision de long terme ambitieuse : d'ici 2030, tripler son PIB et faire évoluer le revenu moyen par habitant de 416 US\$ aujourd'hui à 1000 US\$, et réduire massivement la pauvreté (<25% de la population). Ainsi, Madagascar se rapprocherait en une quinzaine d'années du statut de pays à revenus intermédiaires. Baptisée Fisandratana 2030, cette démarche ouvre une nouvelle page pour Madagascar.

Fisandratana 2030 répond à une attente forte des populations vis-à-vis de leur leadership : la définition d'une vision d'avenir claire pour le pays. En effet, aux yeux des populations, Madagascar ne peut plus, comme par le passé, ériger comme ligne de conduite une attitude réactive face aux urgences du moment. Le développement doit procéder d'un projet de long terme mûrement réfléchi, planifié et exécuté. C'est pourquoi, après des premières années consacrées à remettre Madagascar « sur les rails » suite à la longue phase de crise qui a paralysé le pays entre 2009 et 2013 (relance des institutions, rétablissement des relations internationales et de la coopération internationale, premières réformes et redémarrage de la croissance), le leadership *malagasy* s'est attelé à la définition d'une vision d'avenir pour le pays. Fisandratana 2030 donne ainsi l'opportunité au peuple *malagasy* de prendre son destin en main et de refonder

la nation, autour d'un nouveau pacte social capable de le mobiliser à la réalisation de ses rêves, de ses aspirations, de sa nouvelle ambition.

Fisandratana 2030 va transformer le modèle économique hérité de la colonisation

L'économie *malagasy* est restée globalement enfermée dans le modèle d'exportation de produits de rente à faible valeur ajoutée. C'est ce qui a conduit au développement des grandes concessions de production des épices tropicales rares (vanille, clou de girofle, cacao, gingembre), à l'extraction intensive des pierres précieuses et de bois tropicaux, matières premières transformées ensuite dans les pays industrialisés. Le système productif *malagasy* apparaît ainsi désarticulé (développement préférentiel de cultures de rente au détriment des cultures vivrières) et dominé par les services, et notamment par le commerce au détriment de la production agricole et industrielle. Cette spécialisation internationale de Madagascar dans des produits faiblement transformés aura certes permis l'émergence de quelques groupes privés puissants, mais n'a pas suffisamment favorisé les investissements, le développement de l'économie et la réduction de la pauvreté à Madagascar.

Fisandratana 2030 vise une transformation structurelle de l'économie *malagasy* et son repositionnement à l'international sur des produits à plus forte valeur ajoutée.

Dans ce cadre, sept secteurs deviendront en 2030 les moteurs de l'économie *malagasy*, en accélérant sa croissance, en transformant la structure du PIB national et en assurant une présence compétitive sur les marchés mondiaux :

- **L'agriculture vivrière** : Madagascar sera en 2030 le grenier de l'Océan Indien. Malgré ses terres arables, ses ressources hydrauliques encore peu valorisées et ses rendements aujourd'hui faibles, Madagascar changera de dynamique, assurera sa sécurité alimentaire et exportera du riz, du maïs, du poisson, des fruits et légumes et de la viande vers l'ensemble de l'Océan Indien et au-delà. Cette redynamisation de l'agriculture *malagasy* se traduira par une forte amélioration des revenus des agriculteurs et une réduction significative de la pauvreté.

- **L'industrie** : Madagascar sera en 2030 un bassin industriel dynamique, un « Shenzhen » de l'Afrique. Madagascar est sans doute un des pays au monde qui dispose aujourd'hui le plus d'atouts pour développer une industrie légère à forte intensité de main d'œuvre : des matières premières abondantes pour approvisionner l'industrie, l'accès à un vaste marché de consommation régional et international et une main-d'œuvre importante, travailleuse et à faible coût. Fisandratana 2030 affiche donc une grande ambition industrielle, avec l'objectif d'un million d'emplois industriels d'ici 2030. Pour cela, un levier décisif sera le développement de parcs industriels intégrés adossés à des ports compétitifs et dédiés à l'agro-industrie, à l'industrie textile, le cuir et les industries d'assemblage.

- **La pêche** : Madagascar sera en 2030 un champion de l'économie bleue. Assurant une meilleure connaissance et une meilleure préservation de ses écosystèmes marins, l'économie bleue deviendra une des composantes reconnues de l'offre touristique de Madagascar. Le secteur de la pêche sera également mieux régulé, mieux valorisé localement et diversifiera ses marchés d'exportation.

- **Les produits agricoles et forestiers rares** : Madagascar en 2030 offrira au monde des produits rares issues de sa biodiversité. Madagascar valorisera pleinement les nombreuses espèces issues de sa biodiversité et particulièrement prisées à l'international dans l'aromathérapie, les cosmétiques ou la pharmacopée. Ces filières seront mieux structurées, la qualité des produits renforcée

et une fondation BIO Madagascar sera mise en place pour préserver et garantir la gestion durable de ce formidable patrimoine naturel.

- **Les mines et les pierres précieuses** : Madagascar en 2030 deviendra un acteur important du marché mondial des mines et des pierres précieuses. Le pays valorisera et diversifiera ses ressources minières et d'hydrocarbures, dans le cadre d'une politique de gestion durable. Elle deviendra un centre de référence du marché international des gemmes et pierres précieuses, tant pour la qualité de sa production nationale que pour l'expertise de ses artisans tailleurs et joailliers.

- **Le tourisme** : Madagascar sera en 2030 une des destinations touristiques les plus connues et les plus prisées au monde. Parce qu'elle aura su valoriser pleinement son potentiel naturel en préservant sa biodiversité exceptionnelle et sa riche culture, parce qu'elle aura su créer une harmonie entre la nature et le progrès, parce qu'elle aura su devenir un modèle en matière de développement durable, Madagascar aura un positionnement unique, fort et distinctif sur le marché touristique mondial.

Fisandratana 2030 dessinera une nouvelle carte économique de Madagascar, avec des bassins économiques dynamiques sur l'ensemble du territoire, et la commercialisation à l'international des produits locaux transformés avec une forte valeur ajoutée. De nouveaux pôles d'attractivité économique et sociale rééquilibreront l'occupation de l'espace et intégreront dans un ensemble cohérent l'ensemble du territoire national. Ainsi, quatre principaux pôles économiques se dégageront en 2030 :

- **Le pôle Centre Grand-Est** sera en 2030 un pôle économique dynamique, autour d'une double plateforme : industrielle (agro-industrie, textile, mines industrielles, pierres précieuses) et de services (tourisme). Tamatave sera une ville logistique et industrielle, Antananarivo une ville de services et Antsirabe un pôle agro-industriel.

- **Le pôle Grand Nord**, qui regroupe la zone touristique d'Antsiranana à Nosy-Be et la zone de la vanille de Sambava, sera en 2030 une des-

tion mondiale prisée de tourisme et un pôle résidentiel moderne, adossé à un riche bassin agricole et minier. Il deviendra un bassin d'emplois majeur du pays et un pont logistique privilégié avec la péninsule arabe et l'Eurasie.

- **Le pôle Grand Sud**, pauvre aujourd'hui, sera radicalement transformé. Grâce à un développement massif de la production énergétique (à partir du charbon local et éventuellement du gaz), la mise en place de parcs industriels intégrés adossés à une plateforme logistique compétitive sur la route des flux commerciaux entre l'Asie et l'Afrique (dans un premier temps à Fort Dauphin) et la réhabilitation du réseau de chemin de fer, elle s'imposera en 2030 comme un hub industriel dynamique, le « Shenzhen » de l'Océan Indien, et un grand bassin d'emplois.
- **Le pôle Grand Ouest** se structurera autour des activités liées aux hydrocarbures onshore et offshore, à l'agriculture et au tourisme. L'interconnexion de ce pôle Ouest au réseau national offrira de nouveaux débouchés à sa production, notamment agricole, jusqu'ici relativement isolée du reste du territoire. Le développement du Grand Ouest sera régulé de sorte à ne pas menacer ses écosystèmes et à préserver ses sites exceptionnels. Ce pôle sera ainsi une destination écotouristique rare et prisée.

Fisandratana 2030 favorisera un investissement massif dans le capital humain et les infrastructures, pour soutenir la compétitivité globale de l'économie malagasy et le développement des moteurs de croissance.

Le capital humain malagasy sera pleinement valorisé. Le système éducatif sera transformé en profondeur, pour accompagner toute la jeunesse malagasy vers la citoyenneté et l'employabilité. La malnutrition sera éliminée. Le système de santé de base sera fortement amélioré, et son accès garanti à tous grâce à une couverture maladie universelle et au développement de la santé verte. Une politique dynamique d'emplois, de culture, de loisirs et de sports permettra d'accompagner la formation de la jeunesse, et d'assurer une pleine contribution des femmes et de la diaspora malagasy dans la marche de développement du pays.
Les infrastructures économiques de base seront fortement développées. Des pôles éco-

nomiques et urbains compétitifs et agréables à vivre verront le jour, grâce à des investissements accrus dans le transport, les plateformes logistiques et industrielles et le développement urbain, ceci notamment dans le cadre de partenariats publics privés. L'aménagement équilibré du territoire et le développement urbain maîtrisé permettront ainsi d'absorber les importants flux démographiques vers les villes malagasy qui, de 35,7% aujourd'hui, accueilleront 50% de la population malagasy en 2030. La production d'électricité sera multipliée par 5, garantissant un accès à 70% de la population et 85% de l'électricité proviendra des sources renouvelables. Le développement de l'économie numérique sera une priorité, et l'État lancera des projets numériques structurants et à fort impact (identité numérique des citoyens, paiement électronique, numérisation du cadastre). Les riches écosystèmes agricoles, forestiers et aquatiques de Madagascar seront gérés de façon durable, et seront préservés pour les générations actuelles et futures.

L'entrepreneuriat et l'initiative privée seront au cœur du nouveau malagasy

Des réformes radicales seront mises en place pour bâtir un cadre des affaires véritablement favorable à l'entrepreneuriat et au secteur privé. Faire des affaires de façon transparente à Madagascar doit devenir simple et attractif pour tout entrepreneur. Pour cela, des réformes radicales seront menées pour transformer l'écosystème entrepreneurial, mettre en place un statut adapté aux PME et bâtir un cadre des affaires favorable aux investisseurs. Le système financier, aujourd'hui embryonnaire, sera développé et diversifié, pour répondre aux besoins importants et diversifiés de financements. Grâce à un dialogue permanent entre le secteur public et le secteur privé, Madagascar visera à toujours rester dans le top 10 des meilleurs réformateurs africains.

Un Gouvernement efficace au service des collectivités et du développement local

Fisandratana 2030 favorisera la mise en place d'une administration structurée et outillée pour conduire une véritable politique de transformation. La fonction publique malagasy est peu habituée au défi que pose Fisandratana 2030 de devoir, non seulement gérer, mais

transformer l'économie et la société. Pour cela, un renouveau de l'administration *malagasy* sera nécessaire, pour aller vers une administration neutre, professionnelle et soumise à la loi, et résolument moderne, notamment par son appropriation des nouvelles technologies. Elle devra également mettre en place des politiques publiques mieux alignées aux nouvelles priorités, notamment dans des domaines clés comme la gouvernance économique, la sécurité ou la diplomatie. Elle devra enfin s'appuyer sur une architecture institutionnelle plus stable pour travailler dans la durée.

Une nation *malagasy* refondée autour d'une forte ambition collective

Fisandratana 2030 répondra à une aspiration forte des populations *malagasy* pour une gouvernance refondée

La mise en place d'une gouvernance au service des citoyens renforcera la cohésion sociale. La gouvernance a été longtemps le talon d'Achille du développement de Madagascar et son amélioration constituera un facteur clé de réussite de Fisandratana 2030. Il s'agira de lutter résolument contre la pauvreté et d'améliorer de façon significative le bien-être des populations. Il s'agira de renforcer la participation citoyenne et d'assurer une participation effective des populations à la définition et à la mise en œuvre des politiques publiques qui ont un impact direct sur leur quotidien. Pour être légitime, cette nouvelle gouvernance de Madagascar sera intimement enracinée dans la culture, mais elle sera également respectueuse des principes communs ou universaux que sont les droits humains, la démocratie et l'État de droit. Ainsi, une nouvelle éthique et

déontologie de l'action publique sera structurée autour de sept principes cardinaux : l'équité, l'inclusivité, la proximité, la sobriété, la méritocratie, l'exemplarité, l'information.

Un nouveau socle de valeurs sera défini pour réussir la transformation de Madagascar.

La question des valeurs occupe une position centrale dans la situation actuelle de Madagascar et dans sa trajectoire future. Elle affecte tous les domaines : le fonctionnement de l'État, des institutions, de la société, de la gouvernance locale ; les attitudes et les comportements des populations *malagasy* par rapport au bien commun ou à l'environnement ; les croyances individuelles et collectives. Réussir sa transformation nécessitera donc pour la société *malagasy* d'opérer un tri dans le système de valeurs actuel. Deux séries de questions sont incontournables à cet égard : quelles sont les valeurs actuelles qui constituent un frein au développement de Madagascar et quelles sont celles qui pourront l'aider à avancer plus vite ? Comment concilier les valeurs issues des trois sources de la tradition, des religions et de la modernité ?

Un dialogue national de refondation de la nation *malagasy* sera encouragé.

L'agenda de la réforme de la gouvernance ne peut être une prérogative exclusive de l'État. Pour qu'un projet de société aussi important que Fisandratana 2030 soit le plus consensuel possible, il est nécessaire d'assurer une participation effective des populations à sa définition et à sa mise en œuvre. Un dialogue national de refondation de la nation *malagasy*, impliquant l'ensemble de la société à travers des échanges divers, sera donc encouragé et contribuera à la réussite de ce nouveau récit *malagasy*.

Les valeurs des *Malagasy*

- La méritocratie comme valeur sociale centrale (81%)
- L'appétit du risque pour prospérer (81%)
- L'ouverture au changement (60%)
- Le besoin de sacrifices aujourd'hui pour prospérer demain (91%)
- Le succès dépend du travail acharné (65% - 68%)
- Les plans peuvent être réalisés et exécutés (82%)
- Toutes ces idées ont un impact concret dans leur propre vie (63%).
- Nécessité d'une éducation civique dès l'école primaire
- Les collectivités locales doivent se voir attribuer une compétence spécifique pour sensibiliser les populations à la protection environnementale
- Le respect de l'intégrité physique et morale d'autrui est le fondement du lien social
- La société civile doit être impliquée et jouer son rôle de garde-fou (et protéger les citoyens) contre les abus



Avenir

Pour 66% des personnes interrogées, Madagascar dispose des ressources humaines entrepreneuriales, universitaires et politiques pour construire sa prospérité, grâce notamment à l'effort de tous pour chercher des solutions innovantes aux problèmes de la nation (67%), et à l'ouverture reconnue des *Malagasy* au changement et à l'apprentissage (58%).



État

67% des personnes interrogées sont confiantes dans la volonté des élites nationales de créer des changements positifs pour Madagascar, et pour cela, d'être ouverts aux nouvelles idées conduisant sur la voie du progrès. Les *Malagasy* interrogés estiment en majorité que le gouvernement a une idée claire des intérêts du pays (53%) et dispose des compétences nécessaires pour en promouvoir le développement (58%).



Secteur privé

80% des personnes interrogées, estiment que le secteur privé dispose des compétences nécessaires pour contribuer au développement du pays, et que dans cinq ans, la majorité des entreprises *malagasy* seront plus compétitives qu'elles ne le sont aujourd'hui (66%).



Gouvernance

Les personnes interrogées sont convaincues que Madagascar se développera pleinement, à partir du moment où la stabilité politique sera assurée (90%), où la corruption sera jugulée (63%), et où la vision de l'avenir des élites et de la population convergeront (58%)



La voie du développement

Les répondants sont globalement d'accord sur l'idée qu'un petit groupe de leaders bien formés et bien intentionnés ont la capacité d'apporter la prospérité au pays (66% des répondants), à condition que ce groupe adopte une approche inclusive du leadership et consulte largement les segments concernés de la société (73%).





1

Quel Madagascar
pour nos enfants demain ?



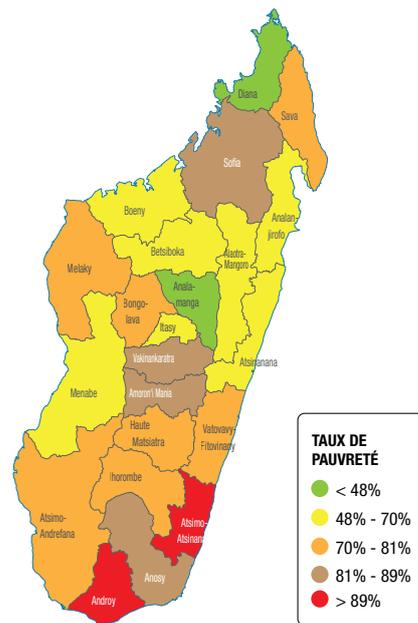


Madagascar souhaite se transformer, pour améliorer son niveau de développement et le bien-être de ses populations. Mais pour quel Madagascar demain ? Pour y répondre, il est apparu d'abord nécessaire d'explorer les avenir possibles pour le pays à l'horizon 2030, à partir d'une meilleure connaissance de son présent et des tendances lourdes de son histoire.

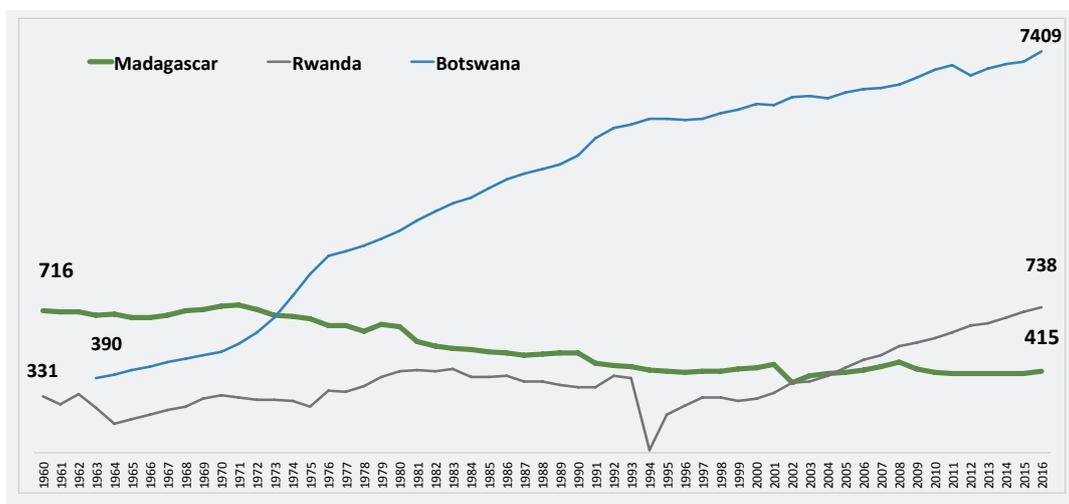
1.1 Le paradoxe malagasy.

En finir avec le paradoxe malagasy

Richement doté en ressources naturelles, Madagascar est également un des pays les moins développés au monde. Sur ses 24 millions d'habitants, 78% sont pauvres et le revenu par habitant de 416\$/hbt en 2016 est nettement inférieur à ce qu'il était au moment de l'indépendance en 1960 (716\$/hbt, cf encadré 2). Madagascar est ainsi un des rares pays au monde où le revenu moyen par habitant a diminué entre 1960 et 2016. Aujourd'hui, Madagascar a décidé de dessiner une toute autre trajectoire de développement, capable de donner à sa jeunesse des perspectives, des opportunités et un avenir décent. Mais ce nouveau chapitre n'est possible que si cessent les tendances lourdes du passé, qui ont freiné son décollage, et que le pays s'appuie sur de nouveaux leviers pour construire son avenir.



Encadré 2 : Evolution du PIB par habitant (USD constant 2010) de Madagascar vs Rwanda et Botswana et niveau de la pauvreté à Madagascar



Source : Banque Mondiale

1.2 Inverser les tendances lourdes de l'histoire *malagasy*

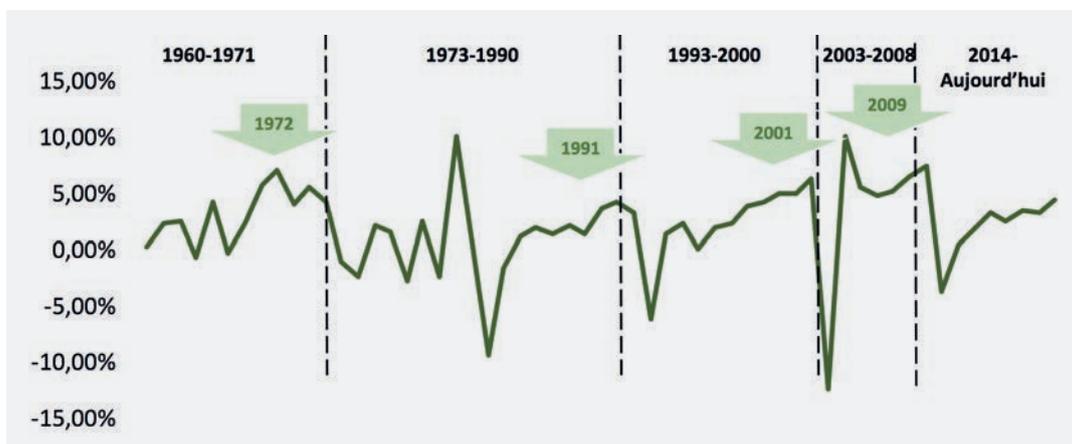
Sur la longue histoire, cinq tendances lourdes se dégagent de l'histoire *malagasy*. Le défi majeur aujourd'hui, pour ses dirigeants mais pour aussi pour l'ensemble de la nation *malagasy*, est de trouver les leviers adéquats pour inverser ces tendances et dessiner une nouvelle trajectoire pour Madagascar.

1. Une instabilité récurrente

Un cycle récurrent de crises a toujours anéanti le décollage de l'économie *malagasy*. L'encadré 3 montre l'évolution de la croissance de l'économie *malagasy* depuis son indépendance. Il montre que toutes les amorces de décollage économique ont été annihilées par l'arrivée d'une nouvelle crise qui, faisant rechuter l'économie, augmentait l'insécurité créée par des situations de détresse. Ainsi, la longue crise de la période 2009-2013 a eu pour conséquences 1) le départ vers l'étranger d'un grand nombre de capitaux, 2) la perte d'accès à des marchés préférentiels, notamment l'AGOA, ce qui a fait chuter l'exportation de textile et 3) la suspension des aides budgétaires par les bailleurs de fonds internationaux. Cette évolution illustre une situation institutionnelle fragile, les mécanismes de régulation permettant d'éviter les conflits, notamment politiques, ne fonctionnant visiblement pas de façon satisfaisante. Elle illustre également une défiance fréquente des populations par rapport aux pouvoirs en place, de nouveaux acteurs arrivant aisément à capter leurs frustrations et à « provoquer » les conflits.

Madagascar connaît depuis 2013 une nouvelle embellie, mais encore fragile. La période 2013-2017 marque un tournant, avec un retour à la stabilité et à la croissance. Le retour à l'ordre constitutionnel en 2013 et les efforts du gouvernement ont rendu possible un rétablissement des relations diplomatiques et des accords commerciaux internationaux. La croissance est de retour (4,2% en 2016¹) et la situation macroéconomique globale s'est améliorée². Des investissements significatifs au niveau des infrastructures routières, scolaires ou agricoles ont progressivement réinstauré un environnement favorable à la croissance. L'encadré 4 illustre à travers divers indicateurs cette embellie de l'économie *malagasy* durant la période 2013-2017. Elle n'a cependant pas eu à ce stade un impact suffisant sur la réduction de la pauvreté et reste fragile. Deux options se dessinent pour Madagascar : le pays saurait-il capitaliser sur cette embellie pour passer à une autre cadence et accélérer de façon durable sa trajectoire de développement, ou son décollage sera-t-il encore une fois anéanti par ce cycle perpétuel de crises ?

Encadré 3 : Evolution de la croissance du PIB de Madagascar depuis 1960

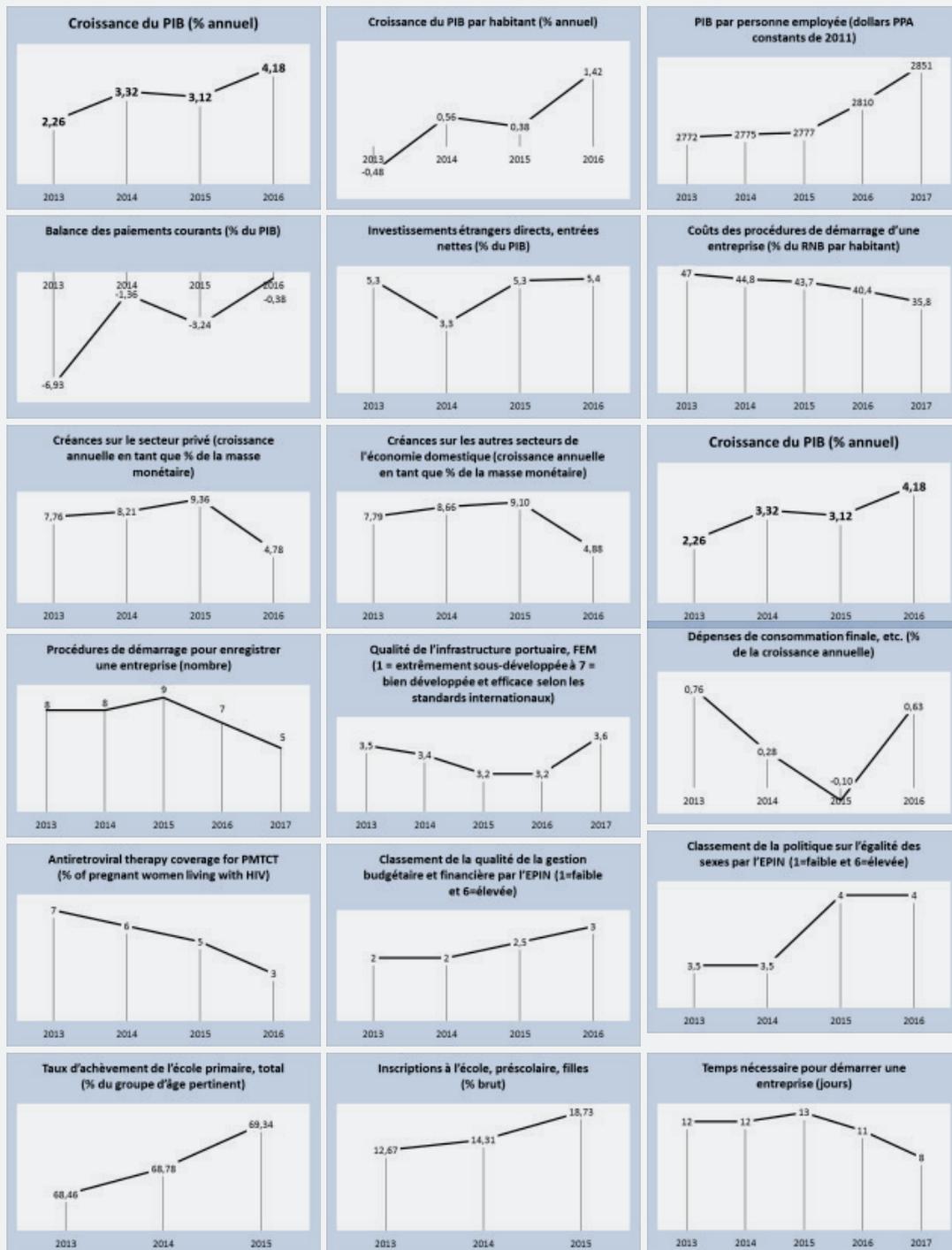


Source : Banque Mondiale, 2017

(1) le FMI prévoit 4,5% pour 2017.

(2) Selon les services du FMI, la dette publique est de 39% du PIB en 2016, permettant des conditions d'emprunt assez favorables, et le déficit budgétaire est maintenu à un niveau faible (1,3% du PIB en 2013).

Encadré 4 : L'embellie économique 2013-2016



Source : Banque Mondiale

2. Une cohésion sociale faible, du fait des clivages socioéconomiques hérités de l'histoire.

La société *malagasy* apparaît comme une société assez fragmentée, avec une défiance forte entre les différents groupes sociaux. L'origine de ces clivages remonte à la pratique de l'esclavage dans le cadre du commerce océanique indien (500 – 1500) et au développement des royaumes agraires féodaux (1500 – 1885). Le XIX^e siècle et la première moitié du XX^e siècle ont ensuite introduit des changements structurels profonds à Madagascar : abolition de l'esclavage, développement de l'éducation de type occidental, diffusion massive du protestantisme et catholicisme, fin du régime féodal, introduction de l'indigénat. Ces changements structurels et l'assimilation de l'ensemble des *malagasy* au statut d'« indigènes » aux yeux des colons, contribueront à renforcer l'idée d'un peuple *malagasy* uni et cohérent, sans toutefois gommer les stratifications socio-culturelles féodales de la société *malagasy*. Celles-ci perdurent à un niveau plus ou moins conscient. Les rivalités et la méfiance entre les élites des anciens royaumes et celles issues du royaume Imerina ont affaibli le mouvement indépendantiste et ont limité l'élan post-indépendance. Les discriminations socioculturelles du passé se traduisent aujourd'hui en inégalités économiques contraignantes pour les individus des classes les moins favorisées. Et la défiance des populations rurales vis-à-vis des pouvoirs centralisateurs féodaux ou coloniaux, continue à se traduire aujourd'hui par une certaine défiance vis-à-vis de l'État moderne, renforcée par les expériences des trois premières républiques post-indépendance, notamment en matière de gouvernance.

3. Une gouvernance trop longtemps au service d'une partie du pays.

Historiquement, l'État *malagasy* a donné le sentiment à une large partie de la population, notamment rurale, de s'être développé sans elle, voire contre elle. Là où les nouveaux États post-coloniaux ont assis leur légitimité sur le développement de services d'éducation, de santé, d'infrastructures, visant à sortir de leur isolement les populations rurales et leur faire

vivre concrètement les fruits du processus de modernisation de la société, la 1^{ère} République *malagasy* s'est inscrite dans la continuité de l'état colonial, en limitant son action et sa présence aux circuits d'extraction, d'exploitation et de commercialisation des filières de rente.

Par ailleurs, malgré les différentes expériences développementalistes, de type socialiste (1975 – 1986), étatiste sous la 2^{ème} République et libérale sous la 3^{ème} République (avec un désengagement et affaiblissement de l'empreinte de l'État sur le territoire et sur la population), l'État *malagasy* n'a jamais réussi à initier un développement équilibré du territoire développer dans la durée. Ainsi, le déficit d'investissement en infrastructures économiques et sociales accumulé ces soixante dernières années constitue aujourd'hui un handicap majeur. Au début de la décennie 2010, Madagascar montrait encore une rupture trop profonde entre un monde rural quelque peu laissé à lui-même et une sphère administrative moderne limitée à des portions réduites, bien que stratégiques, du territoire. Dans ce contexte, les épisodes récurrents de protestations civiles, en 1971-1972, en 1992, en 2001 et 2009, apparaissent comme des symptômes du mal-développement *malagasy* et illustrent la faiblesse de l'assise socio-politique des régimes en place et des dynamiques de développement qu'ils ont impulsées.

Cette mauvaise gouvernance s'est traduite par une urbanisation peu maîtrisée et une forte paupérisation. Depuis l'indépendance, la gouvernance à Madagascar n'a pas su apporter les réponses adéquates aux besoins des populations. Son évolution économique n'a pas permis de juguler un des taux de pauvreté les plus élevés au monde. Madagascar fait par ailleurs face à un énorme défi de développement urbain, qui favorise la déstructuration de la famille *malagasy* dans un contexte de paupérisation. Chaque année, la population *malagasy* croît de 2,7% an et s'urbanise à un taux de 4,48%, la capitale Antananarivo étant aujourd'hui surpeuplée. Mais les infrastructures urbaines ne suivent pas : seuls 12% des populations ont accès à l'assainissement et l'accès au logement constitue un problème majeur. Apporter les réponses adéquates à cette forte paupérisation et à cette urbanisation galopante est considéré comme un des défis majeurs du leadership *malagasy* actuel.

(3) A titre illustratif, le royaume Imerina était organisé avec au sommet la noblesse (Andriana), puis une classe de propriétaires terriens (Hova) qui s'appuyait sur des serfs (Mainty) en charge de mobiliser et encadrer une population d'esclaves (Andevo), qui cultivaient les champs et menaient les autres activités économiques, dont les surplus de production étaient accaparés par la classe dominante. Les estimations a posteriori laissent à penser que les serfs et les esclaves constituaient plus de 90% de la société du royaume Imerina.

4. Le maintien du modèle économique hérité de la colonisation.

L'économie *malagasy* est restée globalement enfermée dans le modèle d'exportation de produits de rente à faible valeur ajoutée. L'exportation sur les marchés mondiaux des matières premières abondantes de l'île a façonné l'économie et la société *malagasy*. C'est ce qui a conduit au développement des grandes concessions de production des épices tropicales rares (vanille, clou de girofle, cacao, gingembre), à l'extraction intensive des pierres précieuses et de bois tropicaux, matières premières transformées ensuite dans les pays industrialisés. Le développement ces dernières années de l'industrie de transformation (agro-industrie, textile), qui amorce une transformation structurelle de l'économie, reste insuffisant. Le système productif *malagasy* apparaît toujours désarticulé (développement préférentiel de cultures de rente au détriment des cultures vivrières) et dominé par les services, et notamment par le commerce au détriment de la production agricole et industrielle. Cette spécialisation internationale de Madagascar dans des produits faiblement transformés aura certes permis l'émergence de quelques groupes privés puissants, mais n'a pas suffisamment favorisé les investissements, le développement de l'économie et la réduction de la pauvreté à Madagascar.

Madagascar doit aujourd'hui mieux tirer parti de son positionnement géographique et culturel central, à la croisée des principaux pôles de croissance mondiaux. L'encadré 5 montre que les exportations de Madagascar restent essentiellement orientées vers l'Europe, et dans une moindre mesure vers l'Amérique du Nord. Contrairement à la période 500–1500, Madagascar s'est ainsi coupé de ses relations économiques avec l'Afrique de l'Est et avec la péninsule arabique, et ses relations avec l'Inde et l'Asie du Sud-Est sont dérisoires. La géo-économie de ce début du XXI^e siècle présente cependant un contexte favorable pour Madagascar, étant donné ses liens culturels avec l'Asie et l'Afrique. En effet, ces cinquante dernières années se sont caractérisées par l'émergence de nouveaux centres de pouvoir de l'économie mondiale, en Asie (Chine, Corée du Sud, Inde, Malaisie, Indonésie), dans le Golfe arabe et en Amérique latine (Brésil, Argentine). L'Afrique subsaharienne est par ailleurs un des principaux pôles de croissance économique dans le monde. Ces nouveaux pôles économiques offrent à Madagascar une opportunité historique de diversification de ses marchés et d'un positionnement plus favorable sur les chaînes de valeur de ses filières d'exportation.

Encadré 5 : Destination des exportations malagasy en 2016



Source : Trademap

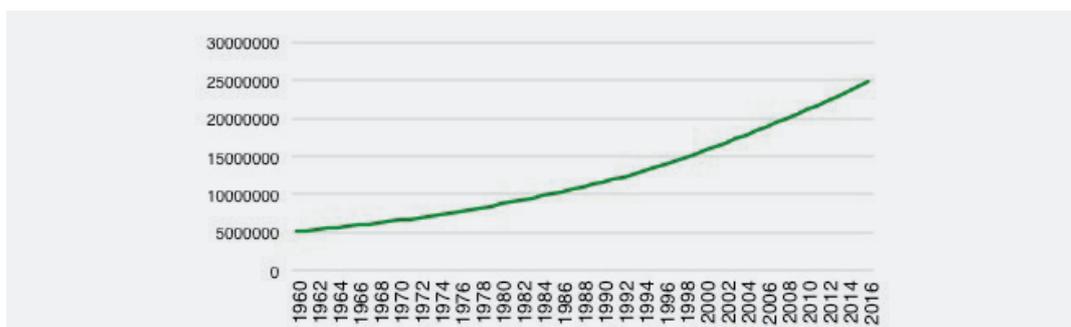
5. Une population *malagasy* jeune et en forte croissance

La population *malagasy* atteint progressivement une taille critique. La faible densité humaine sur l'île aura été une contrainte constante du développement de Madagascar. En 1900, la population *malagasy* était de 2,7 millions d'habitants, de 4 millions en 1951, de 5 millions en 1960. Le rythme de croissance démographique s'accélère au tournant de 1975 (7,4 millions) pour atteindre 10 millions d'habitants en 1986, 15 millions en 1999, 20 millions en 2009 et 24 millions en 2017 (encadré 6). Les projections des tendances actuelles prévoient une population *malagasy* de 37 millions d'habitants en 2030, qui donnera au marché national une taille critique favorable à l'investissement national et au développement des filières de biens de consommation. A l'intérieur du pays, l'éparpillement de la population rurale dans de vastes zones enclavées constitue une entrave au développement des infrastructures économiques (routes, énergie, eau, télécoms) ou sociales (écoles, dispensaires), à la productivité des exploitations agricoles et à la qualité de vie de la population. Ainsi, les paysans produisent encore essentiellement pour leur autoconsommation et pour la vente en petites quantités sur des marchés locaux de faibles dimension. La filière riz, où la production nationale peu productive et avec des exploitations de taille réduite n'arrive plus à répondre aux besoins de consommation domestique, illustre les limites actuelles du marché local.

La jeunesse de la population *malagasy* offre des possibilités inédites de refonder le pacte social. 62% de la population *malagasy* a moins de 24 ans. Ces nouvelles générations ne sont

pas aussi attachées aux prismes socio-culturels des anciennes générations et s'émancipent progressivement des lourdeurs qui ont pesé sur l'histoire *malagasy* depuis 1960 et freiné son développement : les hiérarchies sociales inscrites dans les mentalités, les défiances héritées de l'histoire ou l'attachement à des techniques productives traditionnelles. L'enquête d'opinion réalisée auprès des jeunes *malagasy* dans le cadre de l'élaboration de la vision 2030 le confirme : les jeunes ont soif d'entreprendre, de gravir l'échelle sociale, de contribuer de manière décisive au développement de leur pays. Rarement sans doute dans l'histoire *malagasy* la culture prédominante chez les jeunes aura été aussi peu « insulaire » : connectés aux réseaux mondiaux d'information, les jeunes Américains, Européens, Chinois, Indiens, Africains du XXI^e siècle, qu'avec ceux de leurs grands-parents ou de leurs parents *malagasy*. Cette jeunesse est également plus à même de saisir les formidables opportunités de saut qualitatif (leapfrog) que les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) permettent aujourd'hui à Madagascar. Cette jeunesse est enfin beaucoup plus exigeante vis à vis des autorités. L'information (vraie ou fausse) sur l'action - ou l'inaction - du gouvernement et des élites administratives ou économiques circule plus vite. Les autorités *malagasy* sont ainsi soumises à une exigence renforcée de transparence et de communication. Elles disposent également de nouveaux moyens pour communiquer, interagir directement avec les citoyens et mobiliser la jeunesse si elles savent répondre à ses attentes.

Encadré 6 : Population de Madagascar de 1960 à 2016



Source : Banque Mondiale

1.4 Madagascar en 2030 : Quatre scénarii d'avenir.

Ces différentes dynamiques présentent autant de perspectives positives que potentiellement négatives. Ainsi, si Madagascar ne crée par les opportunités qui lui permettent de traduire positivement le dividende démographique, l'île fera face à une pression démographique et sociale insoutenable, dont les conséquences peuvent se révéler dramatiques. Un développement qui accentue les inégalités et renforce les clivages aurait également des conséquences désastreuses. Ainsi, pour appréhender au mieux les perspectives d'avenir et en croisant dans ces cinq tendances lourdes deux dimensions particulièrement critiques sur la trajectoire future du pays (la qualité de la gouvernance et l'évolution des clivages socio-économiques), plusieurs scénarii peuvent être envisagés pour Madagascar à l'horizon 2030. Quatre principaux d'entre eux sont définis ci-après.

Scenario 1 : « Le boutre vogue au fil de l'eau, et surfe sur l'écume des flots » (scenario tendanciel)

En 2030, Madagascar n'arrive toujours pas à inverser ses tendances lourdes, avec le maintien des clivages socio-économiques et des crises récurrentes mais limitées, qui ne remettent pas en question la solidarité de la communauté internationale. La qualité de la gouvernance n'entraîne pas la transformation structurelle de l'économie et de la société. Madagascar dépend encore fortement de l'aide internationale et maintient une dynamique de croissance (2 à 4%), cependant trop faible pour offrir de véritables perspectives d'épanouissement à sa population.

Le modèle économique hérité de la colonisation perdure 70 ans après. L'agriculture de rente et les mines se développent et exportent vers les marchés développés, mais le tissu national productif reste désarticulé, avec une agriculture vivrière toujours peu productive et

pénalisée par la domination du commerce. La spécialisation internationale de Madagascar reste confinée aux produits de rente et le pays ne tire pas parti de ses liens historiques avec les nouveaux pôles de croissance (notamment l'Asie et l'Afrique).

La biodiversité demeure relativement préservée, ce qui constitue un atout majeur pour le tourisme, l'une des activités les plus florissantes du pays. La Grande Île reste appréciée des touristes internationaux pour son côté rustique et préservé. Dans un environnement international de plus en plus chaotique, Madagascar demeure un havre de sérénité et occupe une place croissante dans les stratégies militaires des puissances mondiales, qui cherchent à y implanter des bases militaires.

Comme ces boutres qu'on trouve depuis plus de mille ans en Indonésie, en Inde, en Tanzanie, dans l'archipel des Comores, et qui servent au transport de personnes et de biens de toutes sortes, Madagascar vogue au fil de l'eau, surfe sur l'écume des flots, comme insensible aux lames de fond de l'océan qu'elle traverse. Le pays demeure une périphérie de l'économie mondiale, dans la catégorie des Pays les Moins Avancés et les conditions de vie de la population restent précaires.

Scenario 2 : « Le bateau ivre » (scenario d'entropie)

Les clivages socio-économiques du pays, non seulement se maintiennent, mais s'avivent du fait du chômage des jeunes et de la montée de l'insécurité. Les contestations se multiplient, attisées par les acteurs politiques et des cohortes de jeunes sans cesse plus nombreuses sur le marché du travail, qui débouchent sur des bataillons de chômeurs et de petits opérateurs du secteur informel qui survivent tant bien que mal. Face à ces crises toujours récurrentes, les régimes se succèdent, ce qui empêche une réelle amélioration de la gouvernance.

Le déficit de services publics en éducation et en santé accentue les inégalités sociales et crée un terreau favorable aux actes de banditisme qui prennent de l'ampleur. Les zones rurales sont plongées dans l'insécurité et dans un grand hiver économique, les populations se repliant sur elles-mêmes par peur de l'Autre et de l'État central. L'insécurité a fini par donner une mauvaise image du pays et les touristes s'en détournent. Dans ce contexte, les trafics en tout genre prolifèrent et l'exploitation illícite des ressources naturelles à grande échelle conduit à une détérioration sans précédent de la biodiversité de l'île. Les bouleversements liés au changement climatique (typhons, sécheresses, érosion du littoral, coulées de boues) conduisent à de premiers mouvements de migrations des côtes vers les hauts-plateaux, où l'urbanisation anarchique pose de gros problèmes de santé publique.

Madagascar s'apparente dans ce scénario à un radeau, celui d'une population pauvre et livrée à elle-même, ballotée par les vagues et qui s'accroche pour survivre. Même s'il ne coule pas comme celui, ivre, du poète Rimbaud, Madagascar est devenu en 2030 un bateau sans cap, qui tourne sur lui-même.

Scénario 3 : La frégate impavide (scénario d'accélération de la croissance)

L'amélioration de la gouvernance économique favorise l'accélération de la croissance et l'amorce d'une transformation structurelle de l'économie *malagasy*. Les produits de rente traditionnels maintiennent leur position forte sur le marché mondial et certains produits de luxe s'imposent comme des références sur les marchés export (vanille, pierres précieuses, huiles essentielles). Le développement de l'industrie minière et la mise en place d'un cadre favorable aux PPP favorise l'accélération des investissements dans les infrastructures économiques de base (énergie, ports, transport) et le développement de parcs industriels intégrés mondialement compétitifs, notamment dans des industries à forte intensité de main d'œuvre comme le textile ou le cuir. Le pôle logistique et industriel de Toamasina et les pôles économiques du Grand Nord et du Grand

Sud décollent et deviennent des bassins dynamiques de croissance et d'emplois, au même titre que le pôle Centre Grand-Est.

Par contre, l'agriculture vivrière ne se développe pas suffisamment, ce qui ne permet pas un changement significatif des conditions de vie en zone rurale. De même, les infrastructures sociales (éducation, santé, habitat) s'améliorent, mais restent en deçà des besoins des populations. Le tourisme se développe et s'oriente de plus en plus vers du tourisme de masse (balnéaire, croisière...), l'accroissement des flux touristiques devenant une menace pour la biodiversité et l'offre écotouristique. Beaucoup plus forte, la croissance générée par ce développement économique sur un modèle productiviste intensif n'est malheureusement pas suffisamment inclusive. Ainsi, malgré une nette amélioration du revenu moyen par habitant, les inégalités restent fortes et les clivages de la société *malagasy* perdurent (urbain/rural, riches/pauvres...).

Bénéficiant d'un regain d'intérêt de la communauté et des investisseurs internationaux, Madagascar renforce sa position sur les marchés mondiaux, notamment en Europe, en Amérique et en Chine. Ses produits de rente, ses réserves minières et ses nouvelles plateformes industrielles et logistiques à forte intensité de main d'œuvre font de la Grande Île une plateforme incontournable pour les grands flux de la mondialisation, dont la nouvelle route de la soie chinoise. Madagascar reste un pays fortement extraverti, avec un système productif désarticulé (faible intégration entre l'amont et l'aval des filières, priorité au commerce plutôt qu'à l'agriculture vivrière) et son intégration aux marchés régionaux reste faible.

En 2030, le boutre est devenu une frégate. Navire de taille moyenne comme ces vaisseaux de guerre, Madagascar est du point de vue économique doté d'atouts qui lui permettent, comme à toute frégate, de naviguer au large quelles que soient les conditions météorologiques, et d'attaquer et de se défendre dans le vaste espace maritime mondial. Sa dynamique et sa forte croissance la positionnent avec attrait sur la carte mondiale. Par contre, peu inclusive et quelquefois perçue comme un pillage de ses formidables ressources naturelles, cette croissance n'est pas durable.

Scénario 4 : « Madagascar, vaisseau amiral d'un modèle de développement durable »

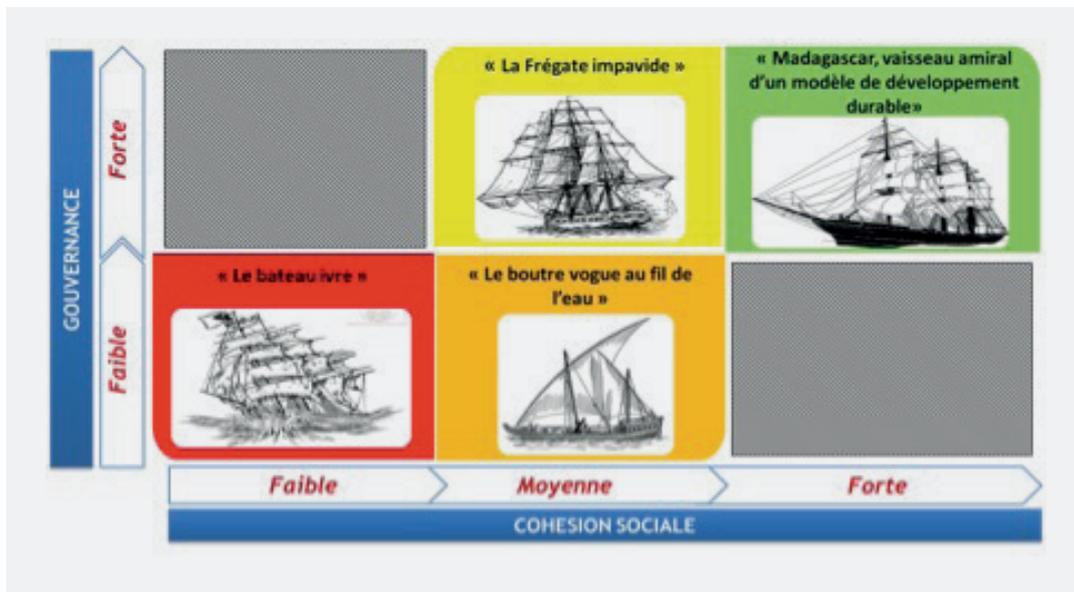
Dans un contexte national plus apaisé, l'amélioration de la gouvernance entraîne une transformation structurelle, aussi bien de l'économie que de la société. Un cadre PPP adapté et des réformes volontaristes permettent un développement accéléré des infrastructures. De même, les réformes du cadre des affaires favorisent le développement des industries de transformation. Devenue une priorité, l'agriculture vivrière garantit désormais l'autosuffisance alimentaire du pays et exporte ses excédents dans la sous-région. Madagascar se libère ainsi du modèle économique hérité de la colonisation, en s'insérant sur le marché mondial avec des produits à plus forte valeur ajoutée et en diversifiant ses marchés d'exportation, avec notamment, au-delà de ses marchés traditionnels européens et américains, une présence plus marquée en Asie et en Afrique.

Par ailleurs, des efforts considérables ont été déployés pour améliorer les services publics, combattre la malnutrition, développer l'éducation, notamment la formation intellectuelle et professionnelle des jeunes *malagasy*, de même que les infrastructures de santé et la protection sociale. Le développement urbain est mieux maîtrisé, les inégalités sociales se réduisent et la cohésion nationale se renforce. Grâce à ces politiques plus inclusives, à une offre massive d'emplois de qualité et à la mise en place d'un État Providence résolument protecteur, la pauvreté recule fortement, la classe moyenne se renforce et une société de consommation et de loisirs émerge.

La nouvelle gouvernance *malagasy* se caractérise également par un choix engagé en faveur d'une gestion durable des ressources naturelles. En matière d'environnement, la conservation des sols, la préservation des ressources en eau, l'obligation aux industries polluantes de compenser leur impact négatif (notamment par la reforestation), la prévention et la lutte contre les pollutions deviennent la règle, améliorant le bien-être des populations. Cette gestion durable est possible grâce aux alliances qui se sont établies entre les pouvoirs modernes et traditionnels, politiques, économiques et sociaux, régaliens et symboliques, alliances qui renforcent le dialogue, la participation citoyenne, la cohésion sociale et qui légitiment une renaissance culturelle *malagasy*. Modèle de tolérance, le pays attire des touristes du monde entier, non seulement pour sa nature exceptionnelle, mais aussi pour sa culture d'accueil, d'hospitalité et d'ingéniosité, qui en font une oasis de paix et de prospérité, au milieu d'eaux internationales plus troubles (terrorisme, piraterie, immigrations clandestines).

Ainsi, grâce à une croissance accélérée et durable et tel un vaisseau amiral, Madagascar, qui pendant plus de quatre décennies figurait dans la liste des PMA, se propulse en 2030 dans le peloton de tête des pays qui ont atteint les Objectifs de Développement Durable. Il devient également un acteur important sur la scène diplomatique mondiale, notamment dans la résolution des grands problèmes planétaires liés au climat et à la biodiversité et dans le renforcement de l'intégration des peuples entre l'Asie, l'Afrique, la péninsule arabe et l'Europe.

Encadré 7 : Madagascar : Quatre scénarii envisageables à l'horizon 2030 »



Source : Calculs de l'auteur

2

La vision 2030





Une ambition forte pour une nouvelle trajectoire de développement

Madagascar s'est choisi comme ambition, à travers Fisandratana 2030, d'être « le vaisseau amiral d'un modèle de développement durable ». Fisandratana 2030 ne se situe pas dans la simple continuité des périodes antérieures, mais est au contraire un point d'inflexion de la trajectoire historique de la nation *malagasy*. La normalisation initiée en 2013 aura permis de poser d'indispensables préalables, mais le temps est venu de se projeter vers l'avenir, d'orienter l'ensemble de la nation vers une ambition forte et de préparer le pays dans lequel les prochaines générations de *malagasy* vivront. Demain sera différent d'aujourd'hui parce que le peuple *malagasy* aura décidé de se prendre en main et de se forger un nouveau destin. Cette nouvelle vision réussira si elle représente, non pas la vision du seul Leadership, mais une ambition collective, une lame de fond de la nouvelle société *malagasy*.

Fisandratana 2030 répond à une première attente forte des populations vis-à-vis de leur Leadership : la définition d'une vision d'avenir claire pour le pays. En effet, aux yeux des populations, Madagascar ne peut plus ériger comme par le passé une attitude réactive face aux urgences du moment comme ligne de conduite. Le développement doit procéder d'un projet de long terme mûrement réfléchi, planifié et exécuté. C'est pourquoi, après de premières années consacrées à remettre Madagascar « sur les rails » suite à la longue phase de crise qui a paralysé le pays entre 2009 et 2013 (relance des institutions, rétablissement des relations internationales et de la coopération internationale, premières réformes et redémarrage de la croissance), le Leadership *malagasy* s'attelle désormais, à travers Fisandratana 2030, à promouvoir une attitude proactive du développement de Madagascar.

2.1 Fisandratana 2030, une nation refondée

Un nouveau pacte social est nécessaire pour construire une nation *malagasy* forte

Fisandratana 2030 formule ce nouveau pacte social pour la nation *malagasy*. En mettant les *Malagasy*, pauvres et riches, de l'Est, du Nord, du Centre, de l'Ouest ou du Sud, d'origine africaine ou asiatique, vivant à Madagascar ou issus de la diaspora, au cœur de la stratégie de développement, Fisandratana 2030 renforcera la cohésion sociale et mettra un terme aux crises qui déstabilisent le pays. Les clivages qui ont structuré la société depuis la période féodale s'estomperont progressivement, donnant place à une plus grande égalité des chances au sein de la population. La méfiance entre les populations rurales et l'État central sera surmontée et laissera place à un rapport de confiance réciproque.

La mise en place d'une gouvernance au service des citoyens renforcera la cohésion sociale. La gouvernance a été longtemps le talon d'Achille du développement de Madagascar et son amélioration constituera un facteur clé de réussite de Fisandratana 2030. Il s'agira de lutter résolument contre la pauvreté et d'améliorer de façon significative le bien-être des populations. Il s'agira de renforcer la participation citoyenne et d'assurer une participation effective des populations à la définition et à la mise en œuvre des politiques publiques qui ont un impact direct sur leur quotidien. Pour être légitime, cette nouvelle gouvernance de Madagascar sera intimement enracinée dans la culture, mais

elle sera également respectueuse des principes communs ou universaux que sont les droits humains, la démocratie et l'État de droit.

Socle de base de Fisandratana 2030, une nouvelle éthique et déontologie de l'action publique sera structurée autour de sept principes cardinaux : l'équité, l'inclusivité, la proximité, la sobriété, la méritocratie, l'exemplarité, l'information. L'État *malagasy* orientera prioritairement son organisation, son action et son discours vers les services de proximité à fournir aux citoyens, dans l'éducation, la santé, l'aide sociale, la formation professionnelle, l'appui à la production, la sécurité des biens et des personnes, la culture, le sport, les loisirs. Des réformes institutionnelles structurantes concrétiseront la décentralisation de l'action publique et les politiques publiques offriront de réelles perspectives d'épanouissement aux jeunes, aux femmes, aux populations rurales, aux opérateurs économiques, à la diaspora, dans un système qui contribuera à l'amélioration du bien-être individuel et collectif de la Nation.

Fisandratana 2030, une culture et un socle de valeur renouvelés

Un nouveau socle de valeurs sera défini pour réussir la transformation de Madagascar. La question des valeurs occupe une position centrale dans la situation actuelle de Madagascar et dans sa trajectoire future. Comme le montre l'enquête sur les mentalités, elle affecte tous les domaines : le fonctionnement de l'État, des institutions, de la société, de la gouvernance locale ; les attitudes et les comportements des populations *malagasy* par rapport au bien commun ou à l'environnement ; les croyances

individuelles et collectives. Réussir sa transformation nécessitera donc pour la société *malagasy* d'opérer un certain tri dans le système de valeurs actuel. Deux séries de questions sont incontournables à cet égard : quelles sont les valeurs actuelles qui constituent un frein au développement de Madagascar et quelles sont celles qui pourront l'aider à avancer plus vite ? Comment concilier les valeurs issues des trois sources de la tradition, des religions et de la modernité ?

Fisandratana 2030 revitalisera le dialogue et la culture *malagasy*. Pour Madagascar, développement ne voudra pas dire acculturation. Dans bien des crises, la culture *malagasy* de concertation, de respect du consensus, de respect de la nature, d'attachement aux terroirs, à la famille, à la communauté, s'est avérée beaucoup plus forte et plus prégnante que celle véhiculée par les institutions modernes. Les structures traditionnelles de consultation et de dialogue, comme les Dina, seront donc systématiquement associées à un ensemble de processus de décision ayant un impact sur les communautés locales. L'État soutiendra la création culturelle et incitera à la redécouverte et à la revalorisation de l'histoire et de la culture *malagasy*.

Par ailleurs, l'agenda de la réforme de la gouvernance ne peut être une prérogative exclusive de l'État. Et pour qu'un projet de société aussi important que Fisandratana 2030 soit le plus consensuel possible, il est nécessaire d'assurer une participation effective des populations à sa définition et à sa mise en œuvre. Un dialogue national de refondation de la nation *malagasy*, impliquant l'ensemble de la société à travers des échanges divers, sera donc encouragé et contribuera à la réussite de ce renouveau de Madagascar.

2.2 Madagascar 2030, une économie forte et diversifiée

Madagascar vise l'objectif d'ici 2030 de tripler son PIB et d'atteindre un revenu moyen par habitant de US\$1000 (contre US\$416 en 2016)

Réveiller le potentiel de Madagascar

La Vision 2030 vise à changer la trajectoire économique de Madagascar, et à la mettre pour les prochaines décennies sur une rampe durable de progrès. Madagascar avait au moment de son indépendance les ressources humaines et naturelles pour réussir. Malheureusement, dans ses premières décennies, le pays n'a pas su les mettre à profit. Mais les atouts de Madagascar sont encore nombreux, et il s'agit désormais de les valoriser pleinement, en changeant la structure du modèle économique hérité de la colonisation et en exportant des produits à valeur ajoutée arrimés aux filières locales. Dans ce cadre, le pays s'est fixé un objectif ambitieux : d'ici 2030, tripler son PIB et faire évoluer le revenu moyen par habitant de 416 US\$ aujourd'hui à 1000 US\$ en 2030. Ainsi, Madagascar, un des pays aujourd'hui les moins avancés au monde, se rapprocherait en une quinzaine d'années du statut de pays à revenus intermédiaires. Cet objectif est à la hauteur du potentiel du pays. La vraie question pour le peuple *malagasy* n'est pas « sommes-nous capables de le faire ? », mais plutôt « sommes-nous prêts à le faire ? ».

A quoi ressemblera l'économie *malagasy* en 2030. Six images fortes se dégagent :

- **Madagascar sera en 2030 le grenier de l'Océan Indien.** Avec ses terres arables, ses ressources hydrauliques encore peu valorisées et ses rendements aujourd'hui faibles, Madagascar est en mesure d'assurer sa sécurité alimentaire et d'exporter du riz, du maïs, du poisson, des fruits et légumes ou de la viande sur l'ensemble de l'Océan Indien et au-delà. Cette redynamisation de l'agriculture *malagasy* se traduira par une forte amélioration des revenus des agriculteurs et une réduction significative de la pauvreté.

- **Madagascar sera en 2030 un bassin industriel dynamique, un « Shenzhen » de l'Afrique.** Madagascar est sans doute un des pays au monde qui dispose aujourd'hui le plus d'atouts pour développer une industrie légère à forte intensité de main d'œuvre : des matières premières abondantes pour approvisionner l'industrie, l'accès à un vaste marché de consommation régional et international et une main-d'œuvre importante, travailleuse et à faible coût. La vision 2030 affiche donc une grande ambition industrielle, avec l'objectif d'un million d'emplois industriels d'ici 2030. Pour cela, un levier décisif sera le développement dans le cadre de partenariats publics privés de parcs industriels intégrés, dédiés à l'agro-industrie, à l'industrie textile, le cuir et les industries d'assemblage, disposant d'une offre énergétiques suffisante et adossés à des ports compétitifs, et une main d'œuvre formée.

- **Madagascar sera en 2030 un champion de l'économie bleue.** Assurant une meilleure connaissance et une meilleure préservation de ses écosystèmes marins, l'économie bleue deviendra une des composantes reconnues de l'offre touristique de Madagascar. Le secteur de la pêche sera également mieux régulé, mieux valorisé localement et diversifiera ses marchés d'exportation.

- **Madagascar en 2030 offrira au monde des produits rares issues de sa biodiversité.** Madagascar valorisera pleinement les nombreuses espèces rares issues de sa biodiversité et particulièrement prisées à l'international dans l'aromathérapie, les cosmétiques ou la pharmacopée. Ces filières seront mieux structurées, la qualité des produits renforcée et une fondation BIO Madagascar sera mise en place pour préserver et garantir la gestion durable de ce formidable patrimoine naturel.

- **Madagascar en 2030 deviendra un acteur important du marché mondial des mines et des pierres précieuses.** Le pays valorisera et diversifiera ses ressources minières et d'hydrocarbures, dans le cadre d'une politique de gestion durable. Elle deviendra un centre de référence du marché international des gemmes et pierres précieuses, tant pour la qualité de sa production nationale que pour l'expertise de ses artisans tailleurs et joailliers.
- **Madagascar sera en 2030 une des destinations touristiques les plus connues et les plus prisées au monde.** Parce qu'elle aura su valoriser pleinement son potentiel naturel en préservant sa biodiversité exceptionnelle et sa riche culture, parce qu'elle aura su créer une harmonie entre la nature et le progrès, parce qu'elle aura su devenir un modèle en matière de développement durable, Madagascar aura un positionnement unique, fort et distinctif sur le marché touristique mondial.

En 2030, au-delà de la croissance et des revenus, Madagascar assurera le bien-être à sa population.

La Vision 2030 vise au-delà de l'avoir, un mieux-être de tous les *Malagasy*. Son modèle de développement apportera des progrès matériels (revenu moyen par habitant, maillage du territoire en infrastructures, cadre de vie urbain et rural, qualité des services d'éducation et de santé), mais aussi immatériels (renforcement du sentiment d'appartenance à la nation *malagasy*, du bien-être des individus, de la cohésion sociale ; redynamisation de la production culturelle, engagement communautaire et associatif, solidarité intergénérationnelle). Ainsi, au quotidien, les *Malagasy* jouiront d'une meilleure sécurité et vivront dans un environnement plus sain. Mieux formés et mieux soignés, eux et leurs enfants se verront offrir plus d'opportunités. Le développement urbain sera mieux maîtrisé, avec un habitat de qualité et accessible. Le monde rural sera mieux connecté au reste du territoire, et son activité mieux arrimée aux marchés. Madagascar sera un pays où il fait bon vivre, pour sa population, mais également pour tous ceux qui souhaiteront venir la découvrir.

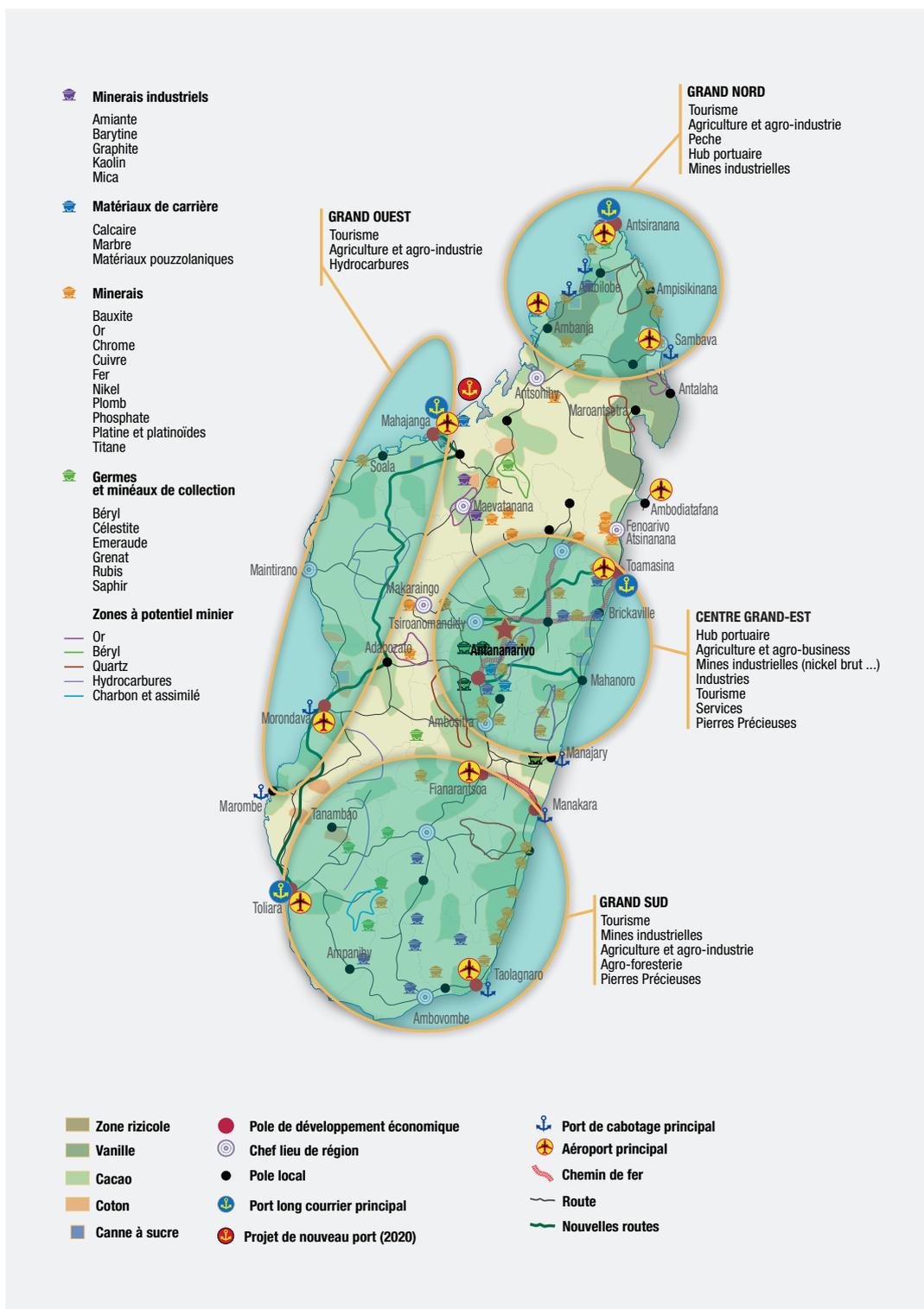
2.3 Fisandratana 2030, un modèle de développement durable

Fisandratana 2030 se traduira par un développement territorial équilibré de Madagascar

La vision Fisandratana 2030 dessinera une nouvelle carte économique de Madagascar, avec des bassins économiques dynamiques sur l'ensemble du territoire. La vision 2030 mettra un terme à la dichotomie Antananarivo – Tamatave / monde rural qui a freiné jusqu'ici la trajectoire de développement du pays. Les investissements productifs et d'appui à la compétitivité liés aux 7 moteurs de croissance redessineront la carte de Madagascar. De nouveaux pôles d'attractivité économique et sociale rééquilibreront l'occupation du territoire et intégreront dans un ensemble cohérent l'ensemble du territoire national. Comme le montre l'encadré 8, quatre principaux pôles économiques se dégageront en 2030 :

- **Le pôle Centre Grand-Est** (regroupant les régions Analamanga, Bongolava, Itasy, Vakinankaratra, Alaotra Mangoro, Atsinanana et Analanjirifo) sera en 2030 un pôle économique dynamique, autour d'une double plateforme : industrielle (agro-industrie, textile, mines industrielles, pierres précieuses) et de services (tourisme). Tamatave sera une ville logistique et industrielle, Antananarivo une ville de services et Antsirabe un pôle agro-industriel.
- **Le pôle Grand Nord**, qui regroupe la zone touristique d'Antsiranana à Nosy-Be et la zone de la vanille de Sambava, sera en 2030 une destination mondiale prisée de tourisme et un pôle résidentiel moderne, adossé à un riche bassin agricole et minier. Il deviendra un bassin d'emplois majeur du pays et un pont logistique privilégié avec la péninsule arabique et l'Eurasie.
- **Le pôle Grand Sud**, pauvre aujourd'hui, sera radicalement transformé. Grâce à un développement massif de la production énergétique (à partir du charbon local et éventuellement du gaz), la mise en place de parcs industriels intégrés adossés à une plateforme logistique compétitive sur la route des flux commerciaux entre l'Asie et l'Afrique (dans un premier temps à Fort Dauphin) et la réhabilitation du réseau de chemin de fer, elle s'imposera en 2030 comme un hub industriel dynamique, le « Shenzhen » de l'Océan Indien, et un grand bassin d'emplois.
- **Le pôle Grand Ouest se structurera autour des activités liées aux hydrocarbures onshore et offshore, à l'agriculture et au tourisme.** L'interconnexion de ce pôle Ouest au réseau national offrira de nouveaux débouchés à sa production, notamment agricole, jusqu'ici relativement isolée du reste du territoire. Le développement du Grand Ouest sera régulé de sorte à ne pas menacer ses écosystèmes et à préserver ses sites exceptionnels. Ce pôle sera ainsi une destination écotouristique rare et prisée.

Encadré 8 : carte des pôles économiques de Madagascar en 2030



Source : Calculs de l'auteur

Fisandratana 2030 façonnera un pays modèle en matière de développement durable et responsable

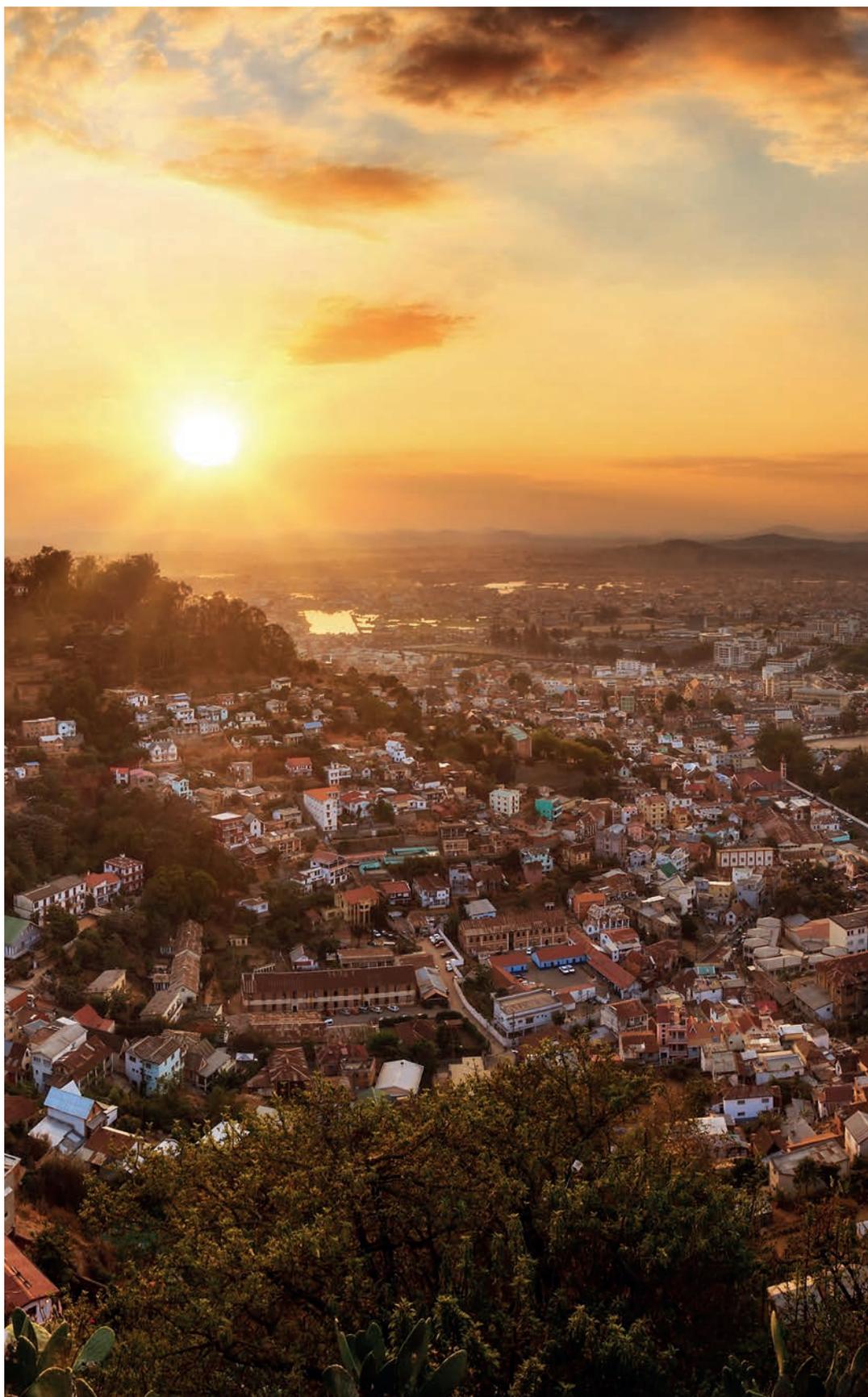
Fisandratana 2030 constitue une vision aussi bien pour les générations actuelles que pour les générations futures. Les générations actuelles profiteront de nouvelles opportunités économiques et sociales et amélioreront leurs conditions de vie. Cela ne se fera cependant pas au détriment des intérêts des générations futures. La gestion durable des écosystèmes, la préservation des sites fragiles et la protection de la biodiversité sont un devoir vis-à-vis des générations futures. C'est également une responsabilité de la nation *malagasy* vis-à-vis du reste de l'humanité et de la planète. Le développement de Madagascar sera ainsi conçu de façon à tirer les leçons des expériences positives ou négatives au niveau mondial, et à prévenir les dégâts d'un modèle productiviste intensif en ressources naturelles et en énergies fossiles. Dans ses différents secteurs, Madagascar privilégiera ainsi des processus de production responsables et aux externalités négatives maîtrisées (énergies renouvelables, agriculture bio, santé verte...).

Une loi-cadre sur le développement durable sera adoptée pour inscrire ces principes dans le cadre réglementaire. Toutes les parties prenantes, État, entreprises, collectivités territoriales, communautés locales, société civile nationale et internationale, seront invitées à prendre part à l'élaboration de cette loi, qui structurera le modèle de développement dans lequel la nation *malagasy* souhaite s'inscrire. Cette loi couvrira les champs des modalités d'affectation du territoire, et notamment la nécessité de préserver certaines zones vulnérables ou de maîtriser les externalités négatives liées à l'usage économique de certaines zones (exploitations minières, pétrolières, forestières, agricoles, etc.). Elle devra également inciter les agents économiques à recourir à des technologies propres, efficaces et économes en ressources. Dans le secteur énergétique plus particulièrement, des incitations fortes favoriseront le développement sur l'ensemble du territoire d'une offre d'énergies renouvelables à prix modéré ou le recours à la valorisation des ressources solaires, géothermiques ou de la biomasse. Les industries et opérateurs dont l'activité conduit à une réduction des ressources naturelles du pays (charbon,

mines...) seront enjointes à mener des actions correctrices, par exemple de reforestation. Un principe de pollueur / payeur ou pollueur / compensateur sera ainsi instauré et garantira la préservation globale du capital naturel *malagasy*. La fondation BIO Madagascar, qui sera mise en place, en sera un levier fort et innovant.

La loi sur le développement durable prendra également en compte les mesures de lutte et d'atténuation des effets négatifs du changement climatique, comme l'érosion du littoral, la montée du niveau des océans, les risques de typhons ou de sécheresse. Des règles plus strictes permettront d'améliorer significativement la qualité du modèle d'urbanisme et d'habitat, et de prévenir la population de l'irruption de certains risques dont les conséquences pourraient s'avérer désastreuses.

L'État veillera à la promotion de la circularité des flux de production. Ceci notamment dans le cadre des plans de compétitivité filière et entre les opérateurs sur la chaîne de valeur, avec par exemple le développement des services de valorisation de la biomasse et des déchets dans les filières agricoles, la pêche, l'exploitation forestière ou l'industrie agroalimentaire. Pour qu'elles soient adoptées par le plus grand nombre, ces logiques de recyclage et de circularité des flux de production feront l'objet de campagnes de sensibilisation sur l'étendue du territoire et auprès des différents publics cibles, qu'il s'agisse des jeunes scolarisés ou des adultes actifs économiquement. Cet effort de pédagogie concernera également les gestes et comportements du quotidien du citoyen responsable de la qualité de vie de sa communauté. Basée sur une adhésion volontaire, la Charte Nationale de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) fera de Madagascar le premier pays africain doté d'une politique publique RSE, et facilitera la responsabilisation du secteur privé dans la nouvelle dynamique de développement durable, dont Madagascar apparaîtra comme un des champions mondiaux grâce à des politiques publiques bien pensées, par un État qui sera devenu stratège et aura érigé le partenariat en modalité privilégiée d'intervention.



3

Sept moteurs
de croissance pour transformer
l'économie





Riche en ressources naturelles, l'économie *malagasy* repose aujourd'hui essentiellement sur une agriculture peu productive et sur l'exportation de matières premières à faible valeur ajoutée (vanille, nickel cobalt). Cette structure de l'économie, héritée du modèle économique colonial, ne lui permet pas de générer la croissance nécessaire pour réduire de façon significative la pauvreté et créer les millions d'emplois requis pour occuper sa jeunesse. Des initiatives de valorisation

ont été initiées (textile, agro-industrie, huiles essentielles) mais pèsent encore peu dans l'économie globale. La Vision 2030 vise à accélérer cette dynamique, à engager une transformation structurelle de l'économie et à changer la structure du PIB. Ainsi, en 2030, le PIB *malagasy* reposera sur 7 moteurs de croissance, créateurs de valeur ajoutée et d'emplois, et dans lesquels les premières entreprises du pays seront résolument lancées à la conquête des marchés extérieurs.

3.1 L'agriculture vivrière et l'élevage

Alors qu'elle mobilise 70% des ménages, l'agriculture malgache reste aujourd'hui très en deçà de son potentiel. L'ambition de Madagascar d'ici 2030 est de réaliser sa « révolution agricole » et agro-industrielle, pour devenir le grenier de l'Océan Indien et améliorer de façon significative les revenus de

ses populations. L'agriculture vivrière représente aujourd'hui 20% du PIB de la Grande Île. A l'horizon 2030, sa valeur ajoutée sera multipliée par 5 pour atteindre 30% du PIB et générer environ un million cinq cent mille emplois. L'encadré 9 synthétise les objectifs 2030.



Encadré 9 : Evolution de la production par filière entre aujourd'hui et 2030

Filières	Production actuelle (milliers de tonnes)	Production 2030 (milliers de tonnes)	Multiplicateur CA
Riz (paddy)	3 408	13 093	x 2,8
Maïs	366	1 718	x 3,1
Sucre	2 941	4 640	x 1,5
Fruits	1 233	1 820	x 5,3
Légumes	5 081	6 956	x 3,5
Viande bovine	172.3	222.4	x 1,8

Source : FAOSTAT

La filière riz

Le riz représente un marché potentiel important à Madagascar et dans l'ensemble de l'Océan Indien. Le riz est la base de l'alimentation des *Malagasy* et près des ¾ de la production est aujourd'hui auto-consommée par les producteurs. En 2016, la Grande Île a importé près de 233 000 tonnes de riz pour une valeur d'environ 90 millions de dollars, alors que le reste de l'Océan Indien en importait pour 67 millions de dollars de riz. Il s'agit donc d'un marché potentiel très important, et qui va s'accroître dans les prochaines années du fait de l'accroissement des populations et de la consommation moyenne.

La production de riz, pourtant largement dominante dans l'agriculture *malagasy*, ne permet pas de satisfaire la demande locale. En 2016, 82% des ménages agricoles et 45% des terres ont permis de produire 3.15 millions de tonnes de paddy, soit 1.9 millions de tonnes de riz blanc. Cette production a cependant été insuffisante pour répondre à la demande locale. Les *Malagasy* sont parmi les plus grands consommateurs de riz au monde, avec 163 kilos de paddy consommés par personne et par an (soit 98 kg de riz blanc). Sur les 10 dernières années, la production a toujours été déficitaire, le pays important en moyenne 200 000 tonnes de riz blanc par an. 73% du riz produit est autoconsommé par les ménages agriculteurs. Même dans les zones où la production commerciale de riz est concentrée, comme Amparafaravola dans la région Alaotra-Mangoro, la part commercialisée ne dépasse pas la moitié de la récolte.

Dominée par des micro-exploitations familiales, la filière rizicole *malagasy* est peu productive.

La riziculture *malagasy* est caractérisée par la faible taille des exploitations agricoles familiales⁴, en moyenne d'environ 0,87 hectare, et une productivité faible, avec un rendement moyen de 2.5 tonnes par hectare en 2015. Les exploitations rizicoles sont très fragmentées: 34% sont des micro-producteurs avec une stratégie de subsistance, 43 % des producteurs polyvalents avec une stratégie d'autosuffisance et 23 % des producteurs spécialisés en riz et positionnés sur la vente. Situés principalement dans le Nord et l'Est de Madagascar, les micro-producteurs disposent de moyens très limités (foncier, capital, équipement, travail, accès au marché), leur exploitation ne dépasse pas 1 ha et ils produisent moins d'une tonne de

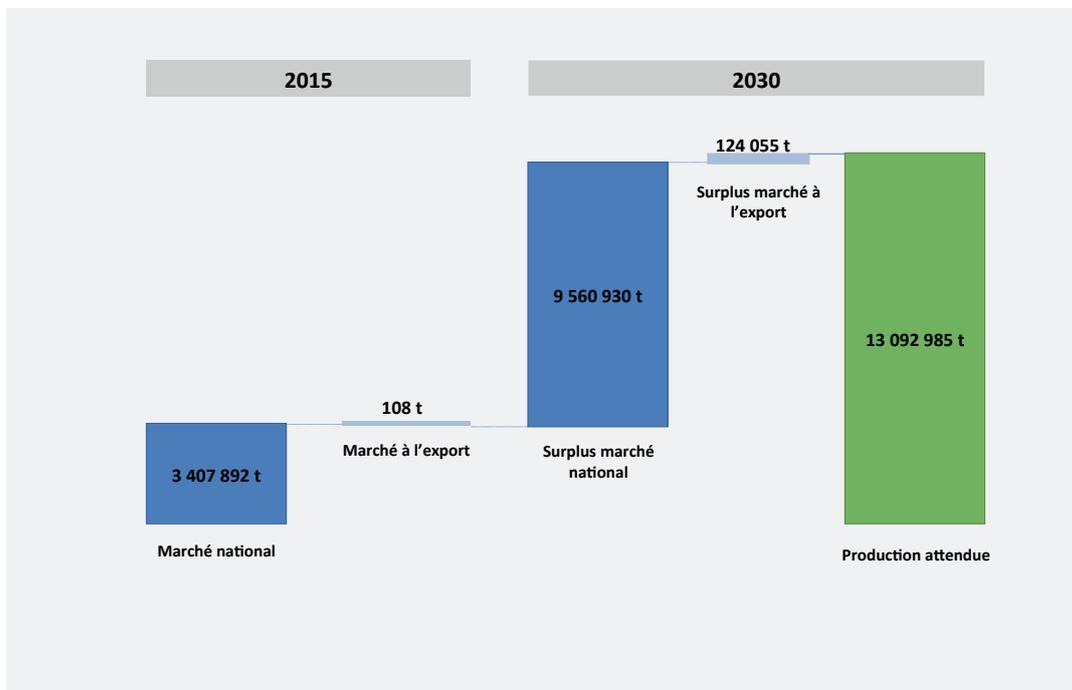
paddy, ce qui ne couvre pas leur propre besoin de consommation. D'autres producteurs plus polyvalents, essentiellement situés dans le Centre-Ouest et sur les Hautes Terres, ont une stratégie d'autosuffisance sur le riz, et de revenus sur d'autres cultures de rente. Ils produisent entre 1,2 et 1,9 tonnes de paddy, leur permettant de couvrir leur besoin de consommation. Enfin, les producteurs semi-spécialisés dans le riz, essentiellement situés au Nord-Ouest, au Centre-Ouest et au lac Alaotra et quasi-entièrement dépendants de leur production rizicole, disposent de moyens matériels et économiques d'intensification de leurs productions (moyens de production, marché, organisation, terres, taille d'exploitation). Ils se caractérisent par une taille d'exploitation, qui varie entre 0,7 et 2 ha et produisent entre 1,9 et 5,5 tonnes, ce qui leur permet de satisfaire leur besoin de consommation tout en vendant une importante part de la récolte.

L'objectif principal de la filière riz à l'horizon 2030 est d'assurer son autosuffisance et de couvrir l'ensemble des besoins de l'Océan Indien, en quadruplant sa production actuelle de paddy.

En effet, avec un accroissement de la population de 2,8% par an et une consommation de riz par personne qui devrait progresser de 5% annuellement, la demande de riz à Madagascar ne cessera d'augmenter dans les années à venir. Il sera primordial de satisfaire cette demande locale pour assurer la sécurité alimentaire. La demande de paddy au niveau national sera de 12.9 millions de tonnes en 2030, soit une demande de 7.74 millions de tonnes de riz blanc. A cette demande nationale, viendra s'ajouter la demande en riz des îles voisines de l'Océan Indien, d'environ 207 000 tonnes de paddy. Ainsi, Madagascar, qui part d'une production de 3.4 millions de tonnes de paddy en 2015, devra faire face à une demande nationale et régionale de près de 13.1 millions de tonnes de paddy en 2030. Pour y faire face et se hisser à une position de grenier de l'Océan Indien, il devra donc multiplier par 3.85 sa production de paddy. Ainsi, le chiffre d'affaires de la filière passerait de 1.35 milliards de dollars à 3.76 milliards de dollars. L'encadré 10 montre ainsi l'évolution souhaitée de la production et des exportations de riz et l'encadré 11 l'augmentation pour cela requise des rendements et des superficies cultivées.

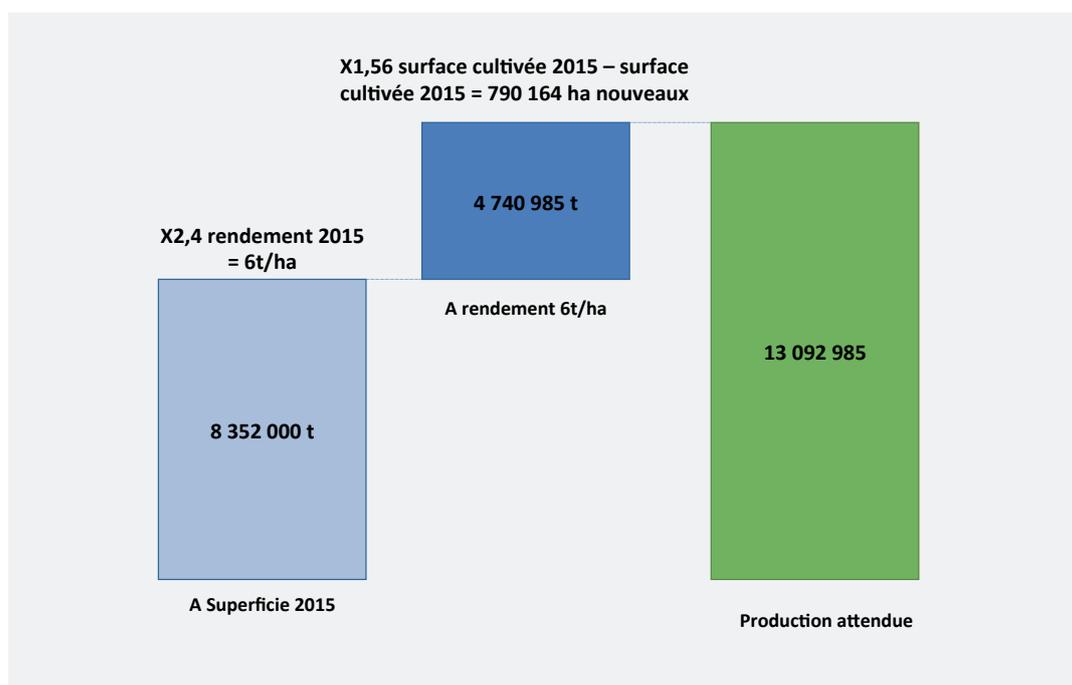
(4) En moyenne 6 personnes

Encadré 10 : Evolution de la production et des exportations de riz en volume entre 2014 et 2030



Source : FAOSTAT

Encadré 11 : Paramètres de croissance en augmentations des rendements et des surfaces cultivées pour la filière riz malagasy



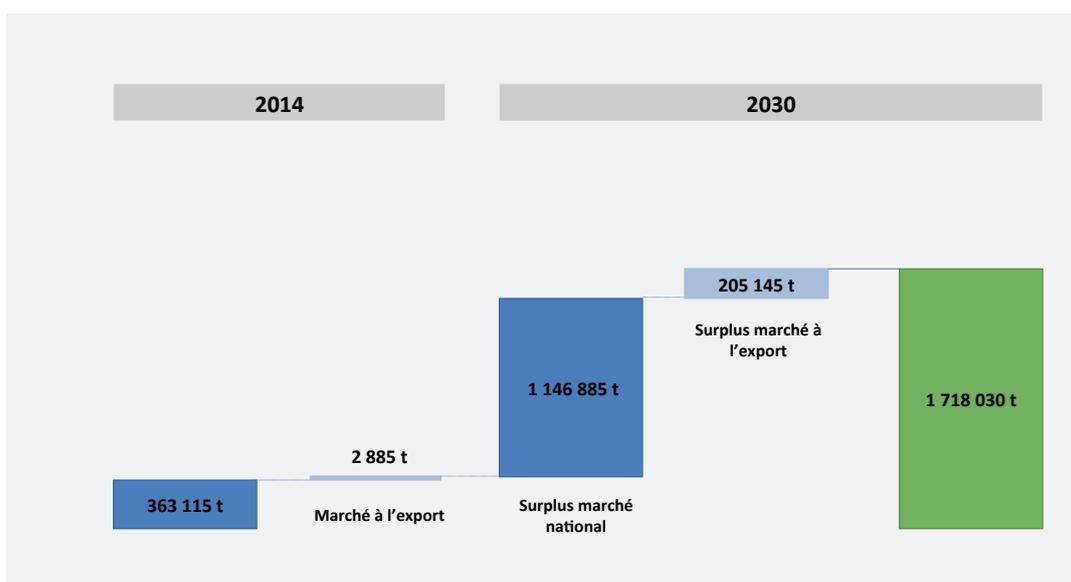
Source : FAOSTAT

La filière maïs

A peine suffisante pour satisfaire la demande locale, la production de maïs doit faire face à une demande croissante. La production de maïs à Madagascar est essentiellement auto-consommée au niveau des ménages producteurs. En effet, l'autoconsommation représente près de 55 % de la production totale de maïs, alors qu'environ 10 % de la production sont destinés aux semences de la saison suivante. Les 35 % restants sont commercialisés, notamment pour l'alimentation, la provenderie⁵, et la brasserie. En 2014, la production nationale de maïs, de 366 000 tonnes, n'a pas permis de couvrir totalement la demande nationale, même si le niveau des importations en volume reste faible : environ 7 509 tonnes ont été importées pour une facture de 3.3 millions\$. Cependant, les Brasseries Star et les industriels de la provenderie tels qu'Agrifram et LFL connaissent une forte croissance de leurs activités, ce qui présage une forte augmentation future de la demande locale de maïs. Celle des îles voisines de l'Océan Indien sera également en augmentation, avec une demande estimée à l'horizon 2030 à environ 210 000 tonnes (Ile de la Réunion compris).

L'ambition d'ici 2030 est de quintupler la production de maïs afin de couvrir l'ensemble des besoins de l'Océan Indien. Il sera primordial de maintenir la sécurité alimentaire tout en répondant aux besoins des industries agro-alimentaires et de la provenderie. La demande pour la consommation humaine sera de près d'un million de tonnes en 2030, avec une croissance démographique de 2.8% par an et une consommation de maïs de 20 kg par personne par an⁶. Parallèlement, la demande industrielle sera de près de 510 000 tonnes à l'horizon 2030, sur la base d'une croissance estimée à 10% en moyenne par an. A cette demande nationale, s'ajoutera une demande régionale d'environ 210 000 tonnes. Pour répondre à cette demande, Madagascar devra donc multiplier par 4.7 sa production nationale de maïs. Ainsi, le chiffre d'affaires de la filière serait potentiellement multiplié par 3.1, pour passer de 89.1 millions de dollars à 280.3 millions de dollars. Cet objectif se réalisera à travers l'augmentation de la production et des exportations de maïs (encadré 12), ce qui nécessitera une augmentation significative des rendements et des superficies cultivées (encadré 13).

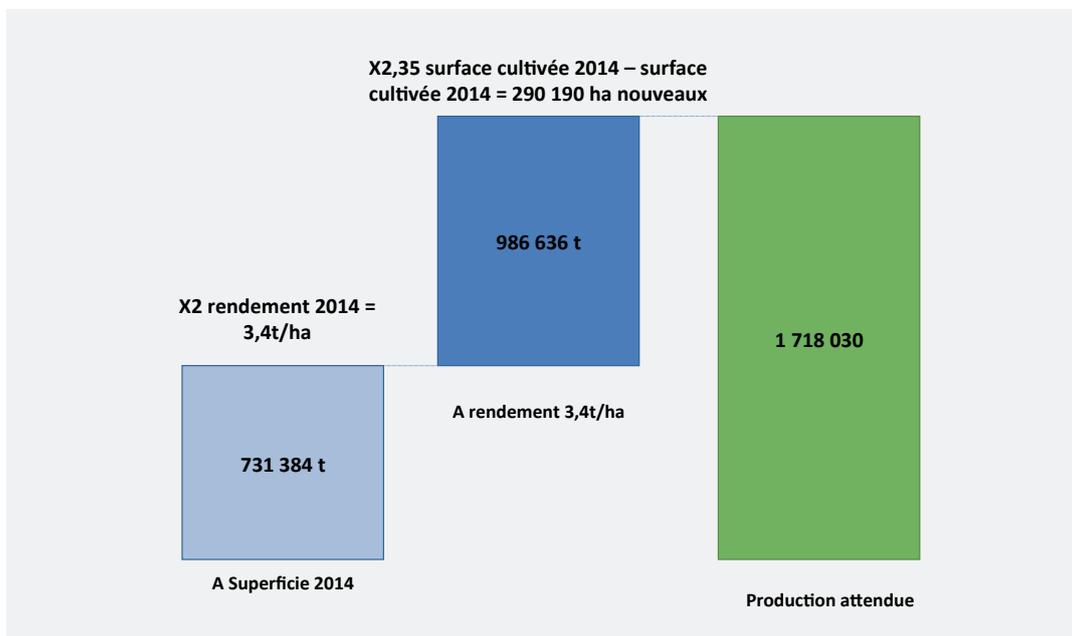
Encadré 12 : Evolution de la production et des exportations de maïs en volume entre 2014 et 2030



Source : FAOSTAT

(5) Fabrication de mélange alimentaire destiné aux animaux d'élevage.
(6) estimation d'évolution de 1% par an.

Encadré 13 : Paramètres de croissance en augmentations des rendements et des surfaces cultivées pour la filière maïs malagasy



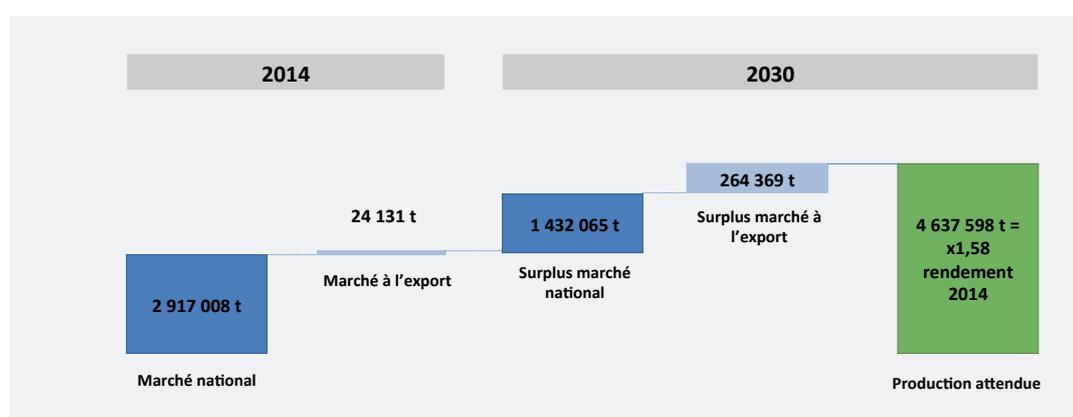
La filière sucre

Fortement déficitaire face à la demande locale, la production de sucre doit faire face à une demande croissante. En 2014, la production de sucre, de 2.94 millions de tonnes, était insuffisante pour répondre à la demande nationale. En effet, Madagascar a dû importer près de 130 000 tonnes de sucre pour une facture de près 69.5 millions de dollars. Sur la période 2001-2016, les importations de sucre ont connu un taux de croissance annuel moyen de 6,4% en volume (11% en valeur USD) ce qui présage une importante croissance de la demande au niveau national, estimée à 2.1% par an. La relance prévue de la production nationale de sucre par la Société Agricole et Sucrière de Madagascar (SASM) à travers ses unités industrielles de Brickaville et de Nosy-Be, ne suffira pas pour répondre à cette demande locale. L'entreprise mise sur une production annuelle de 20 000 tonnes de sucre la première année, et vise à atteindre les 100 000 tonnes à l'horizon de 2020.

L'ambition d'ici 2030 est de doubler la production de sucre afin de couvrir l'ensemble des besoins de Madagascar et de l'Océan Indien. La demande nationale de sucre, à l'horizon 2030, représentera près de 4.35 millions de tonnes. A cette demande s'ajoutera celle des îles de l'Océan Indien, d'environ 288 500 tonnes. Ainsi, pour répondre à cette demande totale et par rapport à son niveau de production en 2014, Madagascar devra multiplier par 1.57 sa production de sucre. Ainsi, le chiffre d'affaires de la filière serait potentiellement multiplié par 1.5, pour passer de 2.9 milliards de dollars à 4.3 milliards de dollars à l'horizon 2030. Cet objectif se réalisera à travers l'augmentation de la production et des exportations de sucre (encadré 14) grâce à une augmentation significative des rendements, avec un rendement moyen qui devra passer de de 32,1t/ha aujourd'hui à 50.61t/ha à l'horizon 2030.



Encadré 14 : Evolution de la production et des exportations de sucre en volume entre 2014 et 2030



Source : FAOSTAT

La filière Fruits & Légumes

Grâce à sa diversité agro-climatique, Madagascar présente une production riche de fruits et légumes. Madagascar cultive la plupart des espèces fruitières, tant tropicales ou semi-tropicales (bananes, litchis, mangues, anacarde, noix de coco, agrumes, ananas, papaye...) que tempérées (raisin de table, pomme et poire, pêche et prune, fraise, pastèques...). Cette diversité agro climatique permet également la culture de tous types de légumes tels que les tubercules (manioc en particulier) et légumes à cosse tels que les haricots.

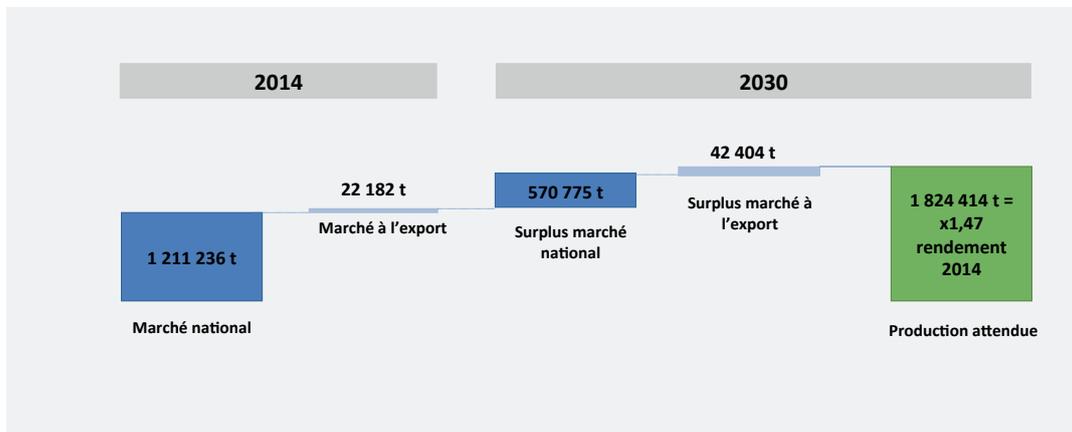
Cette filière bénéficie de débouchés importants au niveau du marché local et régional. Au niveau national et régional, la demande de fruits & légumes ne cesse d'augmenter. Elle est tirée par la consommation de la population et le développement des industries agro-alimentaires (industries des jus de fruits et du conditionnement des légumes). Pour les fruits, Madagascar a importé 975 tonnes en 2016, car l'offre locale ne satisfait pas totalement la demande, essentiellement industrielle, notamment au niveau des fruits tempérés (agrumes, pommes, poires, raisins). Pour les légumes, la demande locale est tirée par la consommation humaine et le développement de l'industrie de conditionnement de légumes, essentielle-

ment les haricots. Là également, la production locale est insuffisante : En 2016, Madagascar a importé près de 7 300 tonnes de légumes à cosse, essentiellement des haricots. De même, au niveau régional, entre 2001-2016, les importations en volume de fruits & légumes n'ont cessé d'augmenter, avec un taux de croissance annuel moyen de 2,3%.

L'ambition de Madagascar est de multiplier par 1,5 sa production de fruits et légumes d'ici 2030 afin de répondre à la demande nationale et régionale. L'augmentation de la production se fera à travers l'accroissement des rendements, aussi bien au niveau de la filière fruits (encadré 15) que de la filière légumes (encadré 16). La transformation de ces produits, au profit des ménages et du marché national, sera également développée et encouragée, avec des prix locaux plus accessibles. Cette ambition confortera Madagascar dans sa position de grenier de l'Océan Indien. La filière fruits, multiplierait par 5,3 son chiffre d'affaires à l'export en passant de 17 millions de dollars à 90,4 millions de dollars en 2030. La filière légumes multipliera par 3,5 son chiffre d'affaires pour passer de 41.4 millions de dollars à 146.9 millions de dollars en 2030.

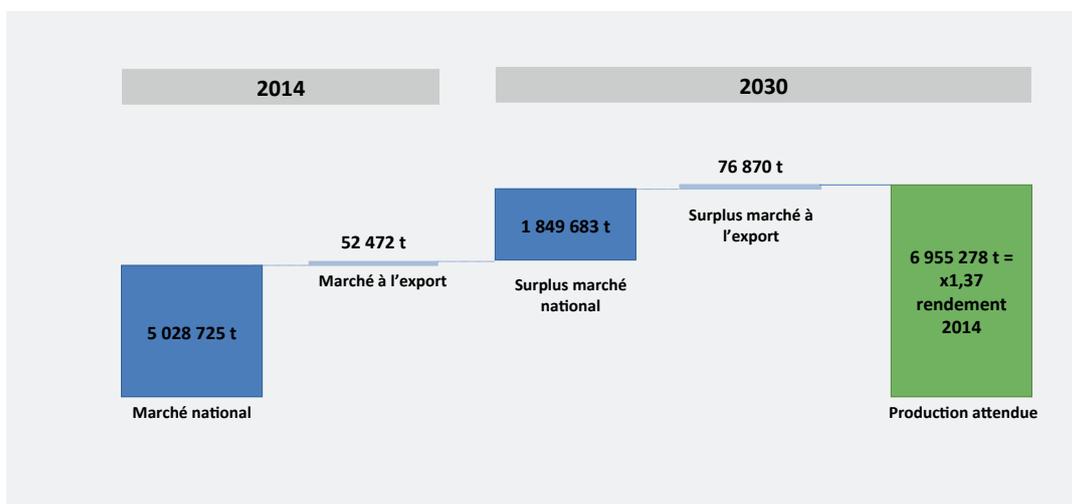


Encadré 15 : Evolution de la production et des exportations de fruits en volume entre 2014 et 2030



Source : FAOSTAT

Encadré 16 : Evolution de la production et des exportations de légumes en volume entre 2014 et 2030



Source : FAOSTAT

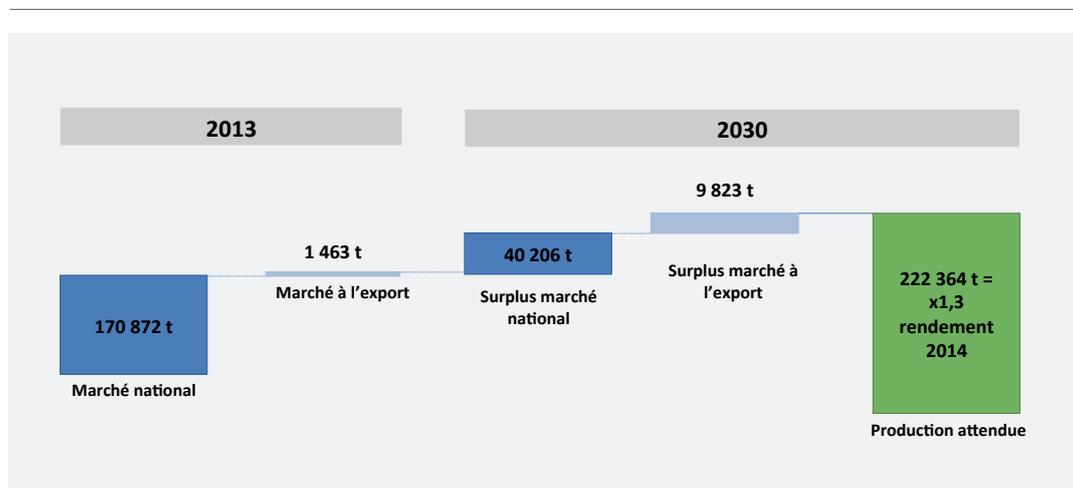
La filière Viande bovine

Une filière traditionnellement importante et qui couvre les besoins locaux. L'élevage bovin est pratiqué dans tout le pays avec un cheptel national de près de 9 millions de têtes (essentiellement des zébus *malagasy*). L'isolement insulaire de Madagascar lui confère une situation zoonitaire spécialement favorable. En effet, le pays est à l'abri de la fièvre aphteuse et de nombreuses autres maladies infectieuses du bétail. D'autre part, le milieu naturel offre d'immenses superficies de pâturages naturels sur 36 millions d'hectares. L'ensemble de ces facteurs explique l'importance du nombre de bovins sur la Grande Île. Cette situation exceptionnelle permet à Madagascar d'être totalement autosuffisante en matière de viande bovine. La Grande Île dispose des atouts lui permettant de viser le leadership du marché de la viande bovine dans la sous-région de l'Océan Indien.

L'ambition de Madagascar est de multiplier par près de 1,3 la production de viande bovine d'ici 2030 afin de répondre à la demande nationale et régionale. L'augmentation de la production se fera à travers l'accroissement des rendements au niveau de la filière (encadré 17), notamment grâce à une amélioration génétique des races bovines existantes à Madagascar, y compris en termes de reproduction. Elle permettra à la filière de multiplier par 1,4 son chiffre d'affaires, pour passer de 434.6 millions de dollars à 614 millions de dollars en 2030. Elle ouvre également la voie au développement local d'une véritable industrie de transformation et d'exportation de la viande *malagasy*.



Encadré 17 : Evolution de la production et des exportations de viande bovine en volume entre 2014 et 2030





3.2 Les produits agricoles et forestiers rares

Sa biodiversité exceptionnelle a doté Madagascar d'épices et d'espèces forestières rares, ayant une forte valeur sur le marché mondial. Elles sont destinées aussi bien aux produits alimentaires, aux cosmétiques qu'aux produits pharmaceutiques (cf. Encadré 18). Vanille, girofle, poivre, gingembre, curcuma, café, cacao, cannelle, huiles essentielles, sont autant de trésors que la biodiversité *malagasy* offre au monde. Sur certains d'entre eux, notamment la vanille et le girofle, Madagascar est le leader mondial, avec un produit reconnu comme un des meilleurs, sinon le meilleur au monde.

L'ambition de Madagascar est de préserver et de valoriser au mieux ce patrimoine naturel, en l'insérant dans les chaînes de valeur mondiales. Ainsi, cette filière passera de 3% de contribution au PIB aujourd'hui à 5% en 2030. Sa valeur ajoutée sera multipliée par 6 et environ 300 000 emplois seront créés. L'analyse du posi-

tionnement stratégique actuel de Madagascar sur le marché mondial des produits agricoles et forestiers rares (encadré 19) montre que le pays, s'il arrive à renforcer la compétitivité de ces filières, y dispose d'un gros potentiel de croissance. En effet, Madagascar a développé une certaine maîtrise dans les filières d'additifs alimentaires (la vanille) et de cosmétiques (huiles essentielles) qui représentent au niveau mondial des niches importantes et à forte croissance. Le pays dispose également de ressources importantes mais encore peu valorisées, notamment pour des produits pharmaceutiques. L'ambition, dans ces niches à forte valeur ajoutée, est de valoriser la ressource, de développer la part de marché des filières *malagasy* et d'accélérer le développement rural des bassins de collecte. L'atteinte de cette ambition passe par la structuration de ces filières et des chaînes de valeur qui y sont adossées, avec une meilleure coordination entre tous les acteurs. L'amélioration de la

Encadré 18 : Usages possibles des Produits Forestiers Non Ligneux (PFNL) de Madagascar

COSMETIQUE	Produits cosmétiques à forte valeur ajoutée	Huiles essentielles (ex. combava, niaouli, etc.)
	Blockbusters pharmaceutiques	Produits à haute valeur pharmacologique révolutionnant le traitement
PRODUITS PHARMACEUTIQUES	Produits de pharmacopée traditionnelle	Préparations médicinales locales utilisées (sans encadrement) comme produits de traitement de divers affections par des tradipraticiens
	Médicaments issus de la pharmacopée traditionnelle	Produits issus de travaux de recherche (<i>extraction, analyse et caractérisation des principes actifs</i>) en collaboration avec des tradipraticiens encadrés
PRODUITS ALIMENTAIRES	Additifs alimentaires	Produits ayant des propriétés nutritionnelles reconnues sur des marchés de valeur (vanille, spiruline, etc.)
	Produits alimentaires de grande consommation	PFNL de base à usage d'alimentation courante peu ou pas transformées, faisant l'objet d'échanges importants au niveau des marchés nationaux et régionaux (litchi, poivre, girofle, etc.)

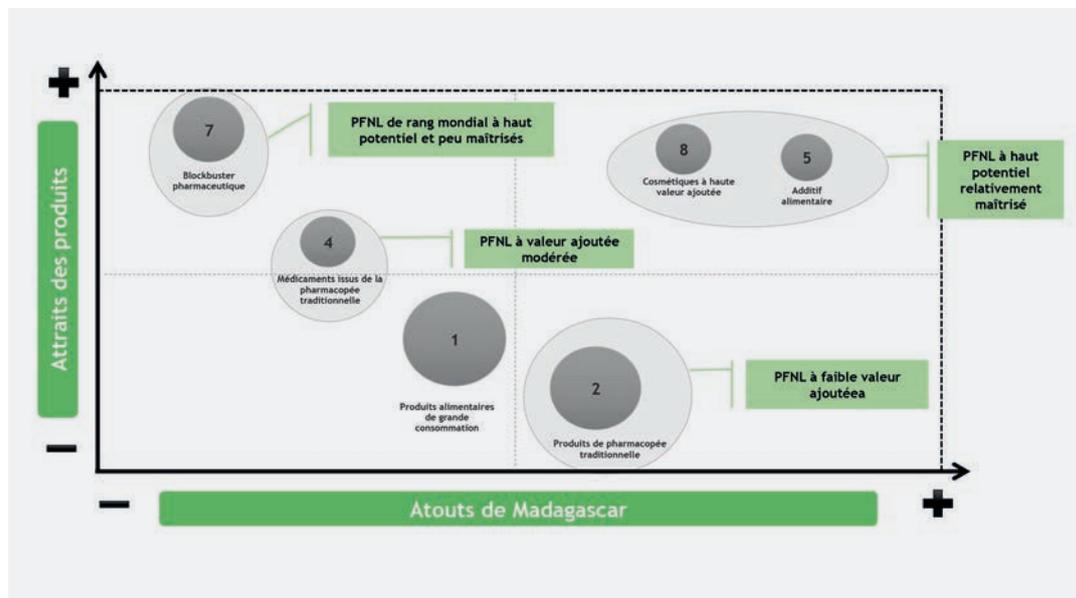
Source : Calculs de l'auteur

qualité des produits, la diffusion de pratiques de récolte durables et la création de « labels d'origine » seront également essentielles pour répondre aux besoins des consommateurs, accroître le potentiel de négociation des agriculteurs face aux acheteurs et préserver la ressource. Une connaissance renforcée sur ces produits à travers la recherche et le développement (R&D) et des législations adéquates (foncier, fiscalité, impact environnemental) seront également nécessaires. Ainsi à l'horizon 2030, au-delà de la vanille et du girofle, Madagascar disposera sur le marché mondial d'une dizaine de « trésors » rares, préservés et traçables, leaders dans leur marché, et qui conforteront le label « Madagascar Treasury Island ».

Parallèlement à cette valorisation, une fondation BIO Madagascar sera mise en place pour préserver et garantir la gestion durable du formidable naturel de Madagascar¹¹. La riche

biodiversité de Madagascar doit être valorisée au mieux, aussi bien pour les générations actuelles que pour les générations futures. Pour cela, il est primordial que les ressources soient durablement préservées (Recherche & Développement sur les espèces, techniques culturales adaptées, quotas de ressources exploitables, protection des forêts disposant des ressources, reforestation). Dans ce cadre, une fondation BIO Madagascar sera mise en place par l'État malagasy, avec une forte implication du secteur privé et des partenaires internationaux, qui seront tous partie prenante dans sa gestion. Dédiée au financement de la connaissance et de la gestion durable des espèces rares de Madagascar, elle sera financée par les entreprises (notamment multinationales) exploitant ces ressources, et par tous les partenaires et amis qui souhaitent contribuer à la préservation du formidable patrimoine naturel que constitue Madagascar pour le monde.

Encadré 19 : Positionnement stratégique des segments de Produits Forestiers Non-Ligneux (PFNL) de l'écosystème forestier malagasy



Source : Calculs de l'auteur

(11) Cette fondation complètera et renforcera les activités actuelles de la Fondation pour les Aires Protégées et la biodiversité de Madagascar (FAPBM).

La filière Vanille

Madagascar est le leader mondial du marché de la vanille. Madagascar dispose d'une position exceptionnelle sur le marché mondial de la vanille. La Grande Île concentre, selon les années et les conditions climatiques, 30% à 80% de la production mondiale (48% en 2014). Madagascar est le premier pays exportateur avec 26% des exportations mondiales de vanille en 2016. Le processus de production, entièrement manuel - de la pollinisation des orchidées jusqu'au séchage et affinage des gousses de vanille - mobilise une forte main d'œuvre (près de 100 000 agriculteurs). La production de cette épice rare se situe dans une région du Nord-Est, la SAVA (80% de la production *malagasy*) avec pour capitale mondiale de la vanille la Sambava. Véritable moteur de croissance, cette filière a contribué en 2015 à 5% du PIB *malagasy*.

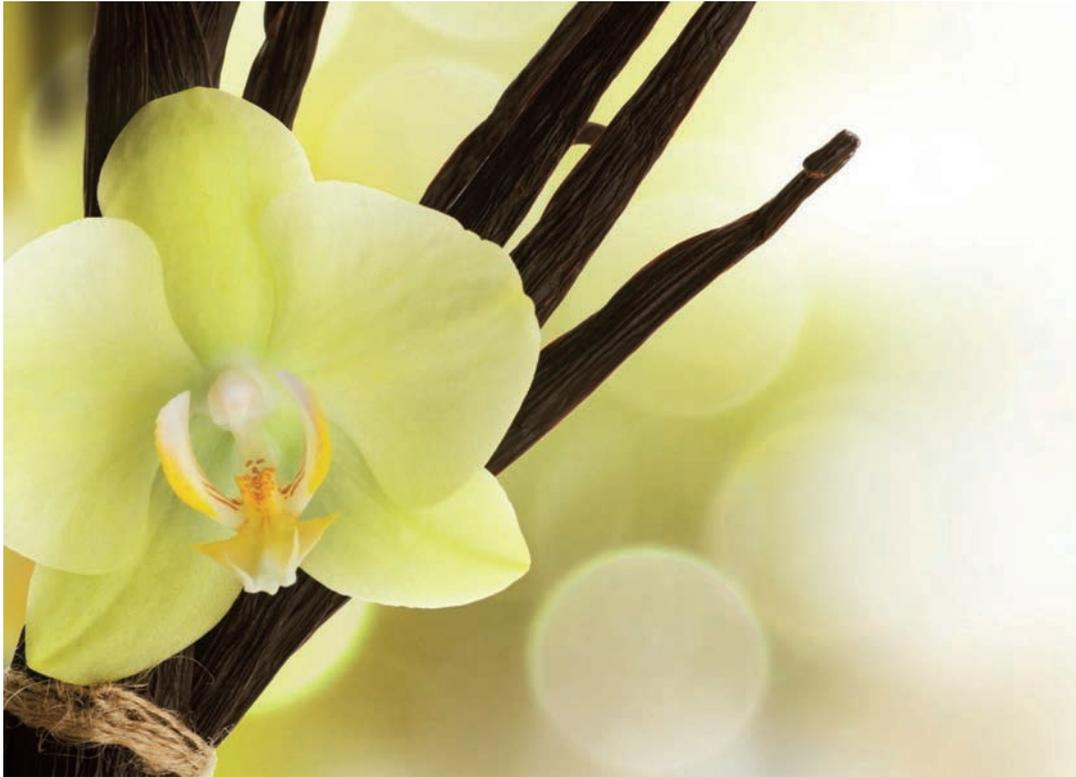
La flambée récente des prix et la dégradation de la qualité de la vanille *malagasy* constituent une menace sérieuse pour la filière. Au cours des dernières années, le prix du kilo de vanille a connu une hausse sans précédent qui a induit des conséquences néfastes pour la filière. En effet, une spéculation sur les cours mondiaux de la vanille ainsi que de mauvaises récoltes dues au passage du cyclone Enawo ont provoqué la flambée des prix de la vanille de Madagascar. En moins de dix ans, son prix a été multiplié par vingt : 30 dollars le kilo en 2005 et des pics de 600/750 dollars aujourd'hui. Dans ces zones pauvres où une minorité a accès à l'eau potable, ces prix exorbitants ont entraîné un cercle vicieux de dégradation de la qualité : explosion des vols dans les propriétés, augmentation de la violence et de l'insécurité, récolte des gousses trop tôt par peur des vols et baisse de la qualité de la vanille. Le taux de vanilline, qui garantit la qualité des gousses, est passé de 1,8 % en 2014 à 1,2 % en 2015. Cette dégradation de la qualité constitue une grosse menace pour la vanille *malagasy*, les

clients de Madagascar pouvant se détourner vers de nouveaux entrants sur le marché comme l'Ouganda, l'Indonésie, l'Inde ou la Papouasie Nouvelle-Guinée.

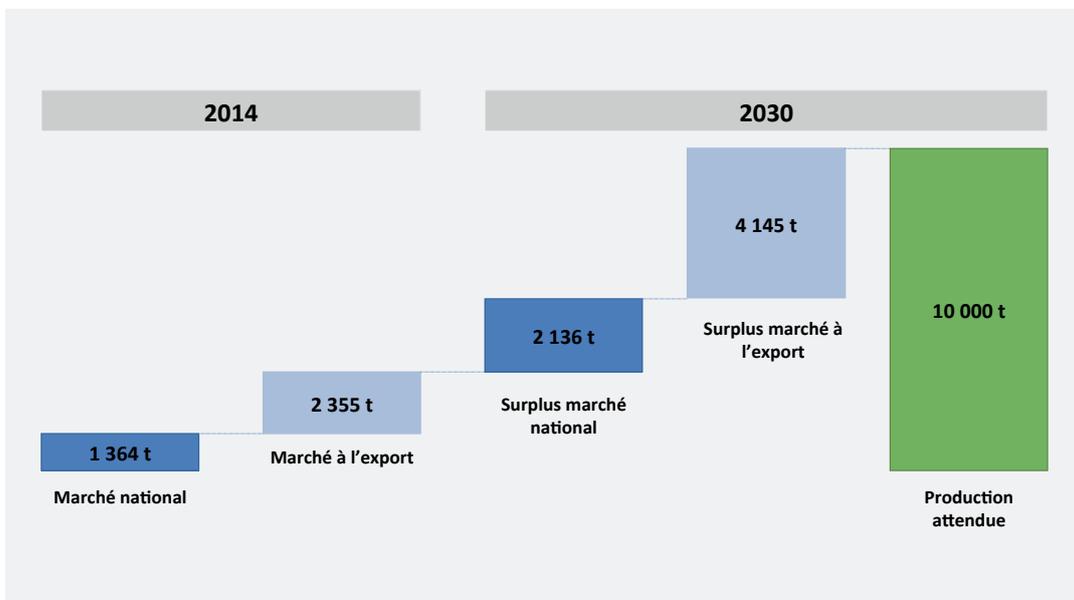
L'objectif à l'horizon 2030 est de maintenir de façon durable le leadership de Madagascar dans la vanille mondiale, dans le cadre d'une filière structurée, avec une qualité maîtrisée et une gestion durable de la ressource. La vision Fisandratana 2030 vise à diversifier l'économie *malagasy*, en développant des filières moteurs de croissance dans lesquels Madagascar assurera une présence compétitive sur les marchés internationaux et en captera une part importante, rapatriant dans le pays une partie des richesses et des emplois qui en découlent. Dans ce cadre, conforter les filières dans lesquelles Madagascar a déjà réussi à devenir un acteur important du marché mondial est critique.

Mieux structurer et consolider la filière de la vanille *malagasy* constitue donc une volonté politique forte, qui vient appuyer l'ensemble des acteurs et des partenaires de la filière. Elle doit se traduire par un véritable plan de compétitivité de la filière, garantissant une gestion durable de la ressource, une meilleure organisation et structuration de l'ensemble de la chaîne de valeur, la formation des agriculteurs aux itinéraires techniques et aux bonnes pratiques agricoles et la mise en place durable d'un label de qualité pour la vanille *malagasy*.

Cette politique permettra de rester le leader incontesté du marché et d'accroître ses exportations. En 2030, avec 80% du marché, le chiffre d'affaires de la filière variera entre 650 et 975 millions de dollars (x 1,6 à x 2,4 le chiffre d'affaires de la filière vanille en 2016), grâce également à une augmentation des rendements et de la production (encadré 20).



**Encadré 20 : L'évolution de la production et des exportations (en volume)
de la vanille de Madagascar à l'horizon 2030**



Source : FAOSTAT

La filière Girofle

Deuxième producteur et premier exportateur mondial de girofle, Madagascar a démarré depuis 2016 une transformation industrielle locale. Introduit à Madagascar au début du XIXe siècle et souvent utilisé en complément d'autres cultures comme la vanille, le poivre, ou le litchi, le giroflier présente un gros potentiel (encadré 21). En effet, Madagascar est aujourd'hui le deuxième producteur mondial de girofle (avec 10 851 tonnes et 7% de la production mondiale en 2014, derrière l'Indonésie qui produit 10 fois plus) et le premier exportateur (22% des exportations mondiales en 2014), avec un chiffre d'affaires de 150 millions de dollars. La quasi-totalité de la production provient de l'Analanjirôfo dans le Nord-Est de Madagascar, « la région des clous de girofle », et le giroflier y est devenu la principale source de revenus pour plus de 31 000 producteurs *malagasy*. Depuis décembre 2016, le groupe suisse Givaudan, leader mondial de l'industrie des arômes et

parfums, a ouvert dans la région de Tamatave sa plus grande usine de transformation de feuilles de giroflier (en partenariat avec le groupe Henri Fraise Fils), faisant de Madagascar le premier exportateur mondial d'huile essentielle de girofle.

L'ambition 2030 est de positionner durablement Madagascar comme l'acteur leader du marché mondial du girofle. Parce qu'elle saura mettre en place une filière girofle intégrée, respectueuse des normes internationales de qualité et de traçabilité, dans le cadre d'un partenariat étroit entre le secteur privé et le secteur public, Madagascar augmentera son rendement (par 3,6 fois), sa production (encadré 22) et doublera sa part dans les exportations mondiales, s'imposant comme le leader incontesté du marché mondial du girofle. Ainsi, en 2030, le chiffre d'affaires de la filière atteindra 274 millions de dollars (x 1,8 le chiffre d'affaires de la filière en 2016).

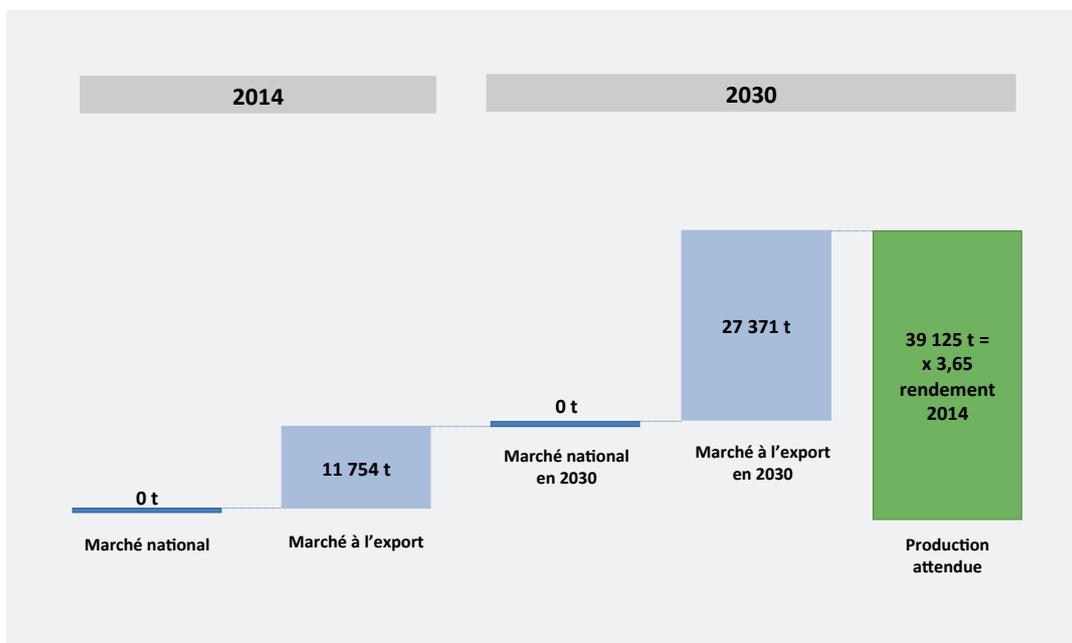
Encadré 21 : le girofle, un produit à gros potentiel sur le marché mondial

Le giroflier offre deux produits d'une très grande valeur ajoutée : les clous de girofle et l'huile essentielle de girofle. Les clous de girofle sont utilisés dans la cuisine, mais aussi dans l'industrie pharmaceutique et chimique. L'huile essentielle de girofle est produite par distillation des feuilles et des branchettes du giroflier. Pour les industriels pharmaceutiques, agroalimentaires et cosmétiques, l'huile de girofle possède en grande quantité la molécule très recherchée qu'est l'eugénol, un puissant antiseptique. La Grande Île est ainsi devenue le premier producteur et exportateur mondial d'huile

essentielle de girofle, notamment avec le groupe suisse Givaudan déjà mentionné. Avant 2016, les fûts d'huile essentielle stockés dans la région productrice étaient exportés directement vers l'Europe pour la fabrication de produits nettoyants (savons, détergents...) ou d'hygiène bucco-dentaire. Mais, depuis décembre 2016, l'huile de la société est traitée directement à Madagascar dans l'usine Natema (Natural Extract of Madagascar), un établissement de transformation de l'huile construit sur 8 hectares à proximité de Tamatave.



**Encadré 22 : L'évolution de la production et des exportations (en volume)
de girofle à Madagascar à l'horizon 2030**



Source : FAOSTAT

Les produits agricoles rares

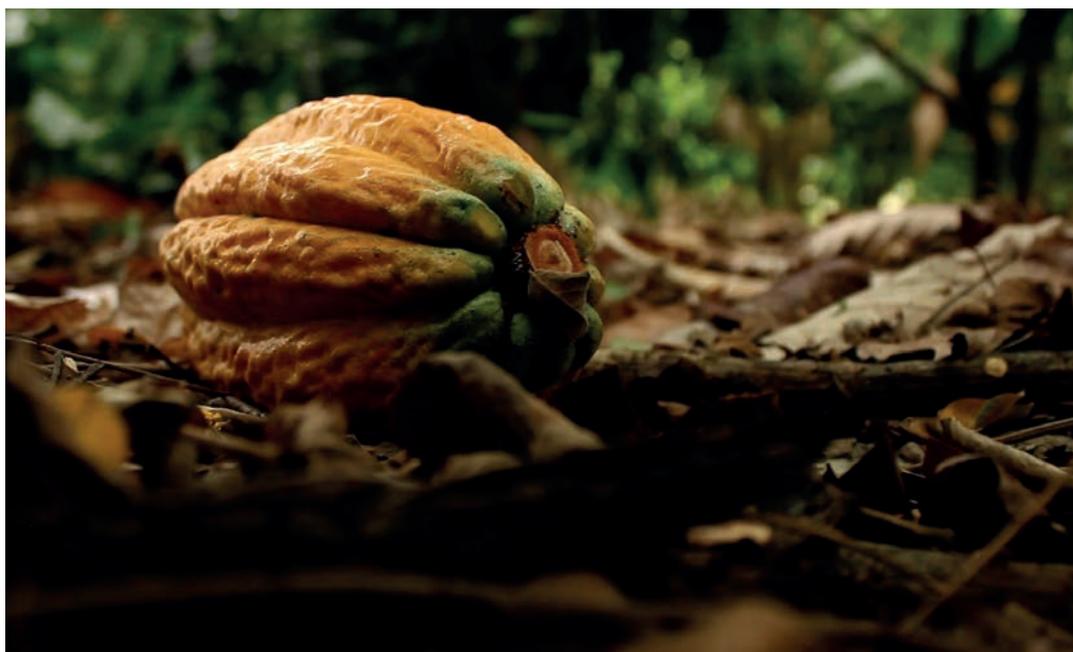
Madagascar possède des produits agricoles rares par leur qualité et extrêmement prisés sur les marchés mondiaux. Six produits majeurs se distinguent : le cacao, le poivre, le litchi, le gingembre, le curcuma et la cannelle.

Le cacao *malagasy* est classé parmi les meilleurs au monde. Produit à faible quantité (environ 7000 tonnes par an, contre plus de 1,7 millions de tonnes pour la Côte d'Ivoire), il est labellisé « cacao fin » par l'International Cocoa Organization (ICCO). Le mélange de trois variétés (*trinitario*, *forastero*, *criollo*) lui confère une spécificité et une saveur exceptionnelle. Bien que très prisé sur les marchés mondiaux, les retombées économiques pour les producteurs restent faibles. En effet, ils vendent le kilo à 70 centimes d'euros à la cueillette, soit moins de 1,5 % du prix du produit final¹². Par une meilleure régulation et de structuration de la filière, Madagascar souhaite donc se positionner clairement sur un produit de niche haut de gamme, à plus forte valeur ajoutée, comme le cacao bio. L'ambition est également de développer la valorisation industrielle locale, à l'instar de la Chocolaterie Robert qui produit, transforme, et vend sur le marché local et international.

Le poivre sauvage de Madagascar, le « tsiperifery », très apprécié, est handicapé par la

qualité de l'offre. Epice endémique de Madagascar, le tsiperifery dispose d'un important potentiel, dont le développement est cependant freiné par la baisse de la qualité de l'offre. L'enclavement des sites de collecte handicape fortement la production. Par ailleurs, les cueilleurs, qui n'ont pas de contact direct avec les exportateurs, manquent d'informations pertinentes pour négocier les prix. Cette richesse naturelle est également menacée par la déforestation du fait de la coupe sauvage des arbres tuteurs lors de sa collecte. La pleine valorisation de cette filière passera donc par une meilleure organisation et une meilleure professionnalisation des acteurs, la création d'un label « poivre noir de Madagascar » et, la protection des forêts disposant des ressources.

Pour le litchi, Madagascar est le troisième producteur mondial après la Chine et l'Inde. Ce fruit est très prisé par les marchés européens, particulièrement pendant les périodes de fête (15 à 20 000 tonnes d'importations de litchis *malagasy* pendant cette période). Madagascar produit en moyenne 100 000 tonnes de litchi par an. La filière fait cependant face à de véritables défis en termes de qualité et de productivité. Les récoltes sont mises à mal par les aléas climatiques (sécheresse), qui en réduisent la qualité et la quantité. L'éclatement



(12) la tablette de 100 grammes se vendant 5 euros, soit 50 euros le kilo.

de la production sur toute l'Île, de Tamatave (Nord-Est) à Fort-Dauphin (Sud), pose également le problème de l'acheminement et du conditionnement, ce qui entraîne des pertes et impacte la qualité du produit, notamment face à la concurrence réunionnaise et mauricienne.

Une variété de gingembre endémique de Madagascar, le gingembre bleu, présente un intérêt tout particulier du fait de ses propriétés anti-oxydantes/anti-vieillissantes. Le gingembre permet de prévenir le cancer et les maladies cardio-vasculaires, et est également efficace contre les maux de tête, de gorge et le rhume. Chanel, grande marque internationale de cosmétiques, s'y est notamment intéressé et a développé une gamme de produits à base

de gingembre bleu de Madagascar: la ligne *Hydra Beauty*. La marque a également réalisé des investissements dans les communautés d'agriculteurs qui le produisent.

Le **curcuma**, en plus de son usage en tant qu'épice, est un anti-inflammatoire et un antidépresseur efficace. Il peut remplacer l'aspirine grâce à sa faculté anticoagulante. Il est notamment recommandé chez les patients sujets à la thrombose veineuse ou nécessitant un traitement anti-arthrite. La **cannelle** est utilisée en cuisine, mais aussi en infusion ou décoction contre la grippe et les troubles digestifs. Elle stimule le système immunitaire et fait baisser les taux sanguins de sucre et de cholestérol.



Les Produits Forestiers Non-Ligneux

Madagascar dispose d'un potentiel important dans le dynamique marché mondial des produits pour l'aromathérapie ou la pharmacopée. La forêt *malagasy* dispose de nombreux produits particulièrement prisés à l'international dans l'aromathérapie ou la pharmacopée (tels que la spiruline, le katrafay, le niaouli ou le ravintsara), mais qui sont à ce stade peu valorisés. 71 espèces de plantes médicinales et aromatiques sont exploitables, dont 30 espèces endémiques, ont été recensées à Madagascar. Parmi elles, environ 35 espèces sont aujourd'hui transformées en huiles essentielles et extraits, dont 25 en exploitation et 10 en cours de caractérisation, d'essai ou de découverte. Sur les 25 espèces en exploitation, 11 font l'objet de collecte et 14 sont cultivées. Ces produits sont recherchés avec un marché important (4 milliards US \$ en Europe, 3 milliards US \$ aux États-Unis) et en forte croissance (de 10 à 15% par an, avec un fort développement du marché asiatique). Ainsi, Madagascar exporte en moyenne 1200 tonnes d'huiles essentielles par an (vetyver, menthe poivrée, géranium, ylang-ylang...), avec une position très forte sur certains produits : 50% du marché mondial de l'huile essentielle de girofle et 25% de l'huile essentielle d'ylang-ylang. La moitié de ces

exportations est destinée au marché français (environ 600 tonnes par an), et l'autre moitié va sur plusieurs continents : l'Europe (dont l'Allemagne), l'Amérique du Nord (États-Unis) et l'Asie (l'Indonésie et Singapour pour environ 150 tonnes par an chacun, l'Inde et de façon irrégulière Hong Kong et la Chine). Ainsi, le chiffre d'affaires global des huiles essentielles était de 30,2 millions de dollars en 2008, sans doute de 40 à 50 millions US \$ aujourd'hui.

Des initiatives ont été menées pour mieux structurer ces filières. Divers projets de structuration de la filière ont été initiés durant les deux dernières décennies. Dans ce cadre, l'émergence d'acteurs nationaux dans les huiles essentielles tels que *Bioaromada*, *Aroma Forest*, ou encore *Astérale* représente une importante avancée. Plusieurs freins handicapent cependant le changement d'échelle de ces filières. En amont, la production est souvent insuffisante et ne permet pas de satisfaire la demande des industriels. Le marché exige également le respect de normes strictes de qualité, qui nécessite souvent une meilleure structuration de la filière. Par ailleurs, la surexploitation de certaines ressources telles que le ravintsara, produit-phare de



l'aromathérapie *malagasy*, pose le problème critique de la gestion durable des ressources.

L'ambition est de bâtir d'ici 2030 une filière structurée de 200 millions US\$, s'appuyant fortement sur des champions nationaux. Le potentiel de Madagascar dans ce marché dynamique est indéniable. Le défi est interne : la capacité à mettre en place des chaînes de valeur structurées et à maximiser la valeur ajoutée locale. L'ambition de Madagascar est de relever ce défi et de faire de ce secteur un véritable moteur de croissance, avec un impact important sur l'économie locale et sur l'image de Madagascar comme modèle d'économie durable (avec un impact significatif sur d'autres secteurs comme le tourisme). Pour cela, une stratégie de

valorisation de la filière sera élaborée et mise en place, en partenariat avec les acteurs privés. Elle devra permettre de définir l'ensemble des conditions nécessaires à la compétitivité de la filière, et de mobiliser l'ensemble des acteurs derrière un agenda commun. Parmi ces conditions, la création d'un label d'éco-certification « bio » sera un levier important, les consommateurs étant de plus en plus sensibles à l'origine, à l'éthique et aux considérations environnementales autour d'un produit. Cette politique devra également permettre, tout en développant des partenariats avec des leaders internationaux, de promouvoir et renforcer les champions nationaux du secteur et d'accroître les revenus des agriculteurs.



3.3 La pêche et l'aquaculture

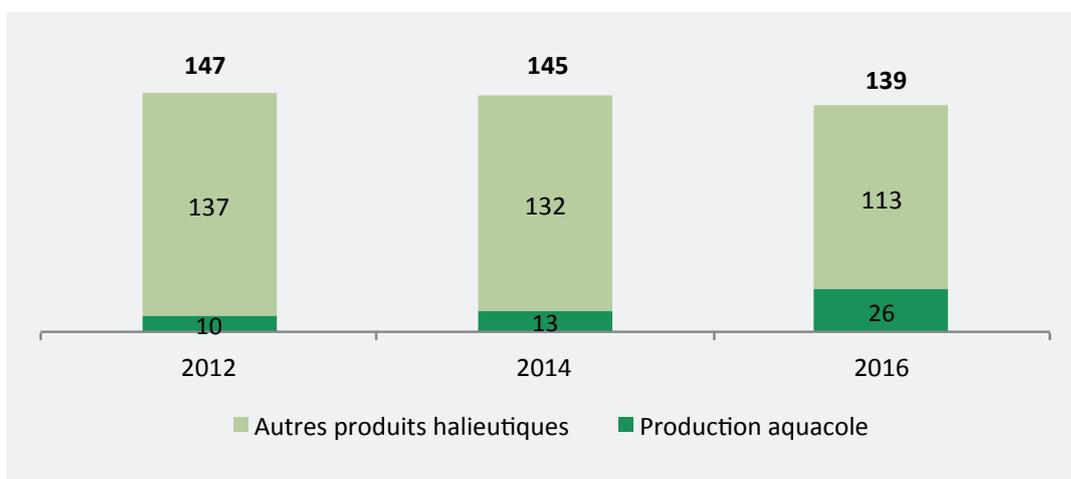
La production halieutique de Madagascar est très en deçà de son potentiel et est aujourd'hui menacé par la surpêche. Avec 5 603 km de côtes, 1 500 km² de lacs et lagunes d'intérêt halieutique, et 300 000 ha de mangroves formant un véritable écosystème, Madagascar dispose d'un potentiel inestimable en ressources halieutiques. Il dispose également de 15 600 ha propices à l'aquaculture et 340 km² de rizières favorables à la riziculture et à la pisciculture. Malgré ce potentiel, la production halieutique du pays baisse régulièrement : de 147 000 tonnes en 2012, elle est passée à 139 000 tonnes en 2016 (encadré 23), 90% de cette production

étant dédiée à la consommation locale. Cette baisse progressive est due à plusieurs facteurs :

1) un manque de maîtrise par l'État de la filière du fait des faibles moyens de la marine *malagasy*, ouvrant la voie à la pêche illégale et à la surpêche, qui détruit progressivement l'écosystème marin et annihile le renouvellement des ressources halieutiques. Les données sur ces pertes sont inexistantes, mais il est probable qu'elles se chiffrent en millions de US dollars,

2) une faible productivité, due à la part dominante de la pêche traditionnelle (cf. encadré 24),

Encadré 23 : Production de la filière pêche et aquaculture à Madagascar (en milliers de tonnes)

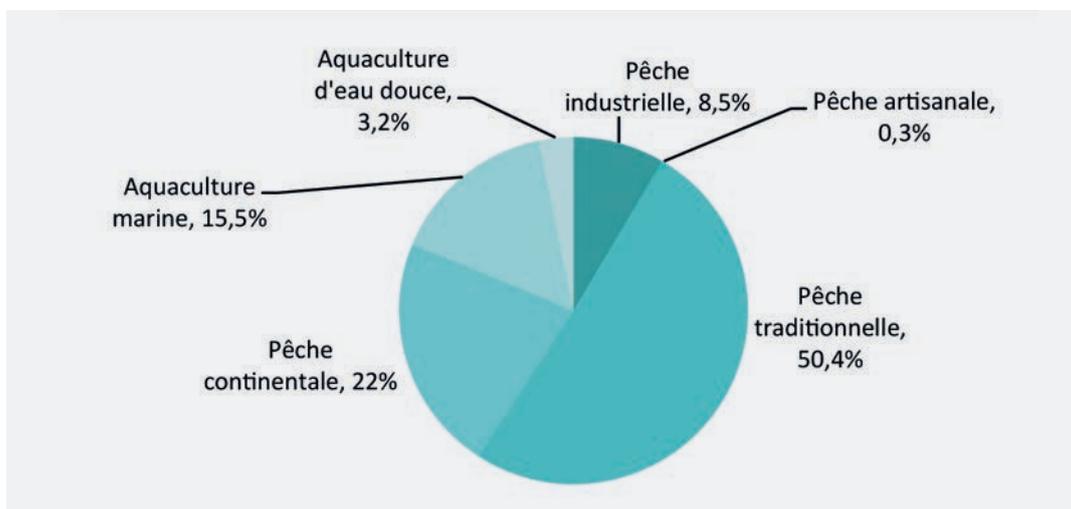


Source : Observatoire économique de la pêche et de l'aquaculture

3) Des accords de pêche bilatéraux et multilatéraux (Union Européenne, Chine) désavantageux : des tarifs pratiqués bien en-deçà des prix du marché (par exemple, la tonne de thon payée 130 € tandis que le prix au gros sur les marchés avoisine 1 800 €); absence de taxe à l'exportation, absence d'ajustement des prix selon les prix du marché, non prise en compte de l'inflation. Ainsi, selon une étude menée en 2012¹³,

les revenus annuels de la pêche perçus par Madagascar ont régressé de 90 % entre 1986 et 2010. Au final, Madagascar produit et exporte beaucoup moins que d'autres pays africains présentant un potentiel moindre (cf. encadré 25). Pourtant, Madagascar jouit d'une renommée internationale sur des produits tels que la crevette, qui représentait 57% de ses exportations en 2016. Il faut rajouter à

Encadré 24 : Répartition des activités de la filière pêche et aquaculture à Madagascar



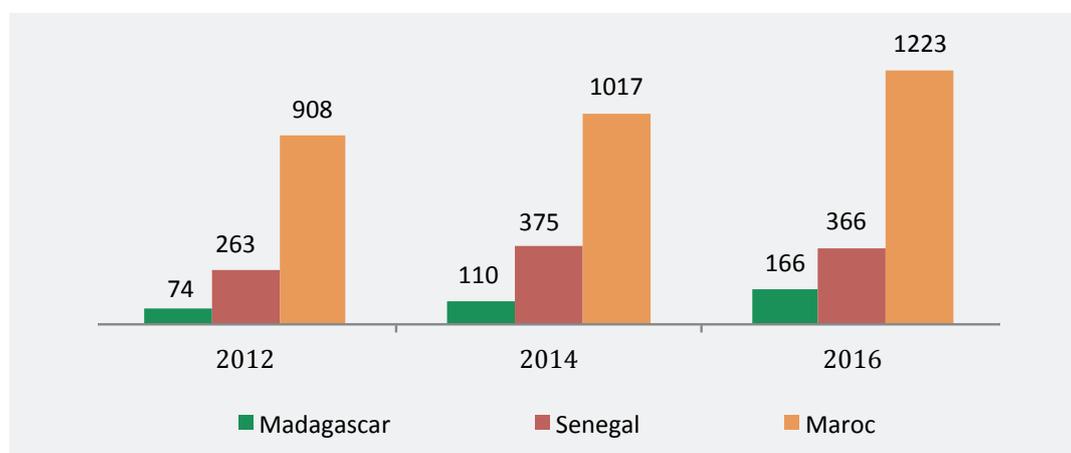
Source : Observatoire économique de la pêche et de l'aquaculture

cela les problèmes de conditionnement, de conservation et d'acheminement des produits.

L'ambition de Madagascar est d'augmenter de façon significative d'ici 2030 les revenus de sa filière Pêche & Aquaculture et sa présence sur les grands marchés d'exportation. Ainsi cette filière, qui représente aujourd'hui 5% du PIB de la Grande Île, verra sa valeur ajoutée multipliée par 5 pour atteindre 8% du PIB en 2030. Cette dynamique de la filière permettra de créer 350 000 nouveaux emplois formels. La demande de produits halieutiques va fortement s'accroître. Au niveau

national, avec 5,3kg/an/habitant, elle passera de 127 200 par an en 2016 à 190 800 tonnes en 2030. Au niveau mondial, la consommation par personne par an, estimée à 27kg, soit 20,25 millions de tonnes par an, dont 13 millions de tonnes d'importation, s'accroît de 2% chaque année. Le vaste marché européen (près de 750 millions d'habitants consommant en moyenne 22,2 kg de poisson par personne et par an¹⁴), qui absorbe 80% des exportations de Madagascar, importe 65% de sa consommation. Par ailleurs, Les crevettes *malagasy* sont particulièrement reconnues à l'international pour leur saveur et leur qualité. Mais les exportations *malagasy*

Encadré 25 : Exportations de ressources halieutiques (en milliers US \$)



Source : Trademap

(13) par des chercheurs de l'université canadienne British Columbia, de la Banque mondiale et de l'ONG britannique Blue Ventures et publiée par la revue scientifique Marine Policy.

(14) Source : Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, 2007.

de crustacés restent faibles (\$12 124 en 2016), et sont essentiellement orientées vers la Chine, le Vietnam, Hong-Kong, et l'Espagne, occultant deux des marchés de crustacés les plus importants : le Japon, et les États-Unis (9,16 milliards US \$ d'importations en 2016). Des accords de pêche existent entre Madagascar et le Japon, mais les produits pêchés (poissons et crustacés) issus de la ZEE *malagasy* ne sont pas soumis à la taxe à l'importation.

Par ailleurs, il existe en Afrique un marché très important pour des produits exigeant une faible transformation (salés séchés), cette filière requérant par ailleurs une main d'œuvre nombreuse, notamment féminine. Développer la production et la transformation *malagasy*, couvrir les besoins de consommation locale et développer et diversifier les marchés d'exportation apparaît donc comme le grand défi du secteur halieutique *malagasy* durant les prochaines années.

Pour y arriver, le plan sectoriel Pêche & Aquaculture doit permettre à Madagascar d'assurer une véritable maîtrise de cette filière. Dans ce cadre, six leviers seront clés :

- I. Une meilleure connaissance et une préservation des ressources halieutiques de Madagascar ;
- II. L'appui et le renforcement des pêcheurs traditionnels qui se voient « dépossédés » de leurs zones de pêche au profit de la pêche industrielle ;
- III. La lutte contre la pêche illicite, notamment par une meilleure surveillance des frontières maritimes du pays à travers un renforcement des

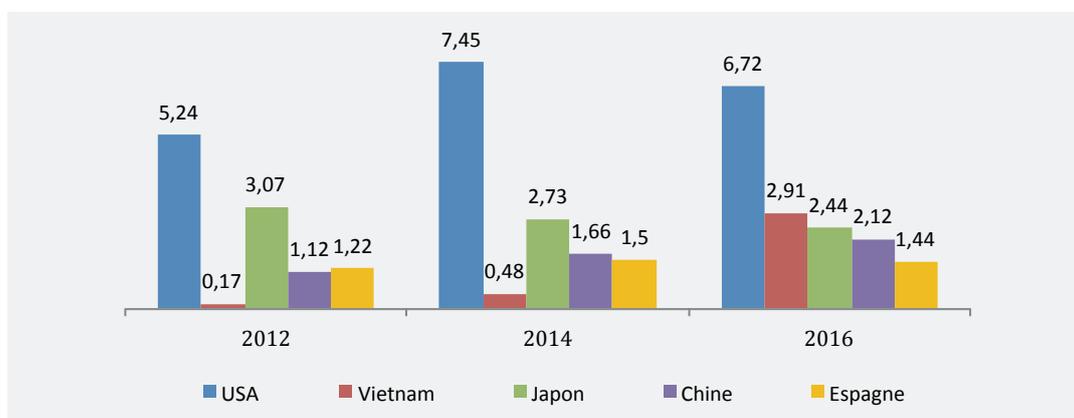
moyens à disposition des garde-côtes et des services militaires et paramilitaires compétents, mais aussi par l'officialisation de la compétence des collectivités dans la maîtrise des zones de pêche et de collecte (par exemple dans un périmètre allant d'une heure de pirogue en mer à 5km à l'intérieur des forêts), ce qui permettra également de renforcer l'engagement citoyen dans la protection de l'écosystème ;

IV. La renégociation des accords multilatéraux et bilatéraux, notamment avec l'Union Européenne, la Chine et le Japon, et la mise en place d'une taxe sur les exportations pour les navires internationaux intervenant dans la Zone Economique Exclusive *malagasy*.

V. Le renforcement du cadre réglementaire encadrant le secteur, de façon à mieux encadrer la délivrance des licences de pêche et la registration des bateaux, spécifier les outils de pêche autorisés et délimiter les zones dédiées à l'aquaculture ainsi que les zones d'intérêt halieutiques pouvant être exploitée, dans le respect des écosystèmes,

VI. La promotion des investissements dans la filière, avec la facilitation des investissements dans la pêche industrielle (bateaux, poissonneries, etc.) et la transformation locale, la formation des aquaculteurs aux nouvelles méthodes afin d'augmenter leur productivité, un renforcement de la formation dans les métiers de la pêche, y compris la maintenance des navires, et la facilitation de l'accès aux marchés à travers le respect des normes de qualité et d'hygiène (conservation et conditionnement).

Encadré 26 : Plus gros importateurs mondiaux de crustacés (millions US \$)



Source : Trademap

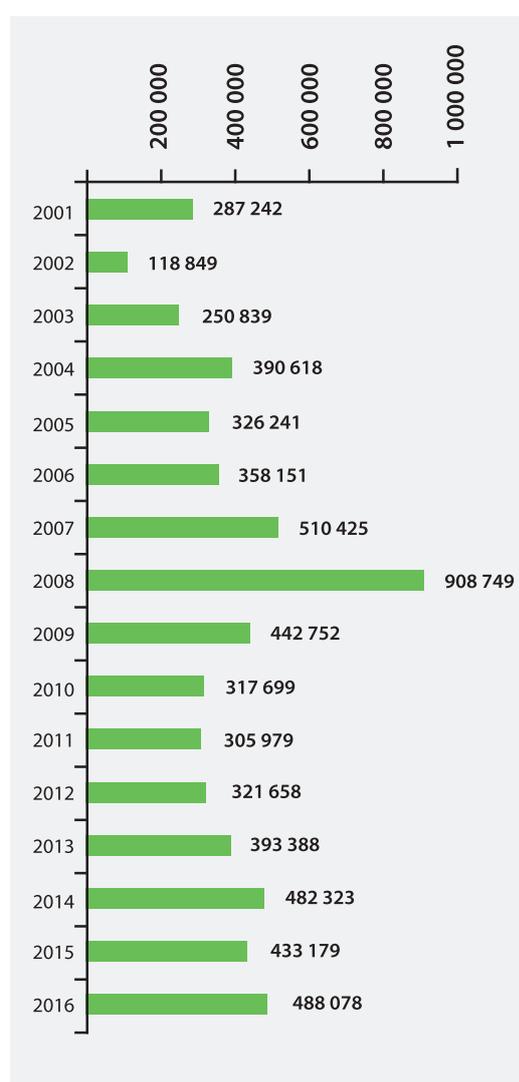


3.4 L'industrie (textile, agro-industrie, cuirs et chaussures...)

Le textile est le secteur industriel le plus important de Madagascar. L'industrie du textile et de l'habillement existe à Madagascar depuis les années 1960. Cependant, afin de revitaliser le secteur en déclin dans les années 1990, Madagascar a mis en place une politique des Zones Franches Industrielles donnant aux entreprises à vocation d'exportation des avantages fiscaux et douaniers. Ce secteur a connu une forte croissance, malheureusement freinée par la crise politique de 2009, qui a entraîné une chute de 50% des exportations (encadré 27). Le retour de la stabilité politique a permis un redressement progressif. En 2014, Madagascar a rejoint à nouveau l'AGOA entraînant une hausse des exportations de près 70% vers les États-Unis. Ainsi, sur les cinq dernières années le textile affiche une croissance annuelle moyenne d'environ 11%. En 2016, la confection a retrouvé la 1ère place des produits exportés avec 23% des exportations, devant le Nickel brut (18%) et la vanille (18%). Elle est également un gros pourvoyeur d'emplois, avec 277 787¹⁵ emplois directs en 2013.

Le potentiel de l'industrie textile malagasy, désormais connectée aux marchés mondiaux, est considérable. L'accélération du développement industriel de Madagascar est liée aux zones franches. En 2015, elles ont représenté 4% du PIB et 30% des exportations. Dans l'industrie textile, 70% des produits exportés et 37% des emplois directs proviennent de cette zone franche. En effectuant de la sous-traitance au bénéfice de grands groupes internationaux, ces zones franches ont permis à l'industrie textile malagasy de s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiales, extrêmement compétitives (encadré 28) et à se positionner en 2016 comme le 5ème exportateur africain de vêtements et accessoires (encadré 29). Mais le potentiel sur ce marché reste considérable du fait d'une réduction du poids de la Chine dont l'industrie se relocalise dans d'autres pays, ce qui créera un gap estimé à US\$ 50 milliards, à combler par les nouveaux pays producteurs à bas coûts. Avec ses coûts particulièrement bas et la possibilité de mettre à la disposition des investisseurs

Encadré 27 : Evolutions des exportations de confection/vêtements à Madagascar entre 2001 et 2016 (en milliers de dollars)

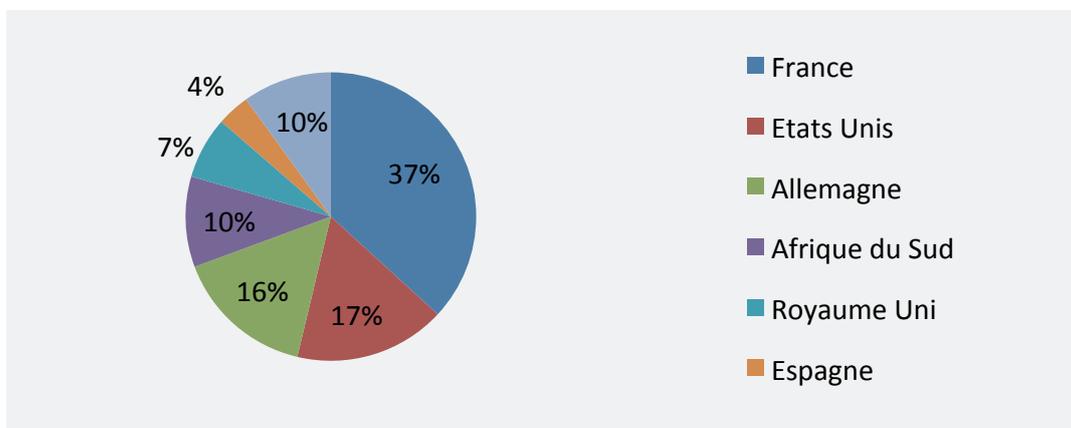


Source : ITC Trademap

(15) Diagnostic systématique de pays : Madagascar, Banque Mondiale (2015)

(16) ITC Trade Map

**Encadré 28 : Répartition des exportations de textile à Madagascar
 par destination en 2016**



Source : ITC Trademap

**Encadré 29 : Répartition des exportations de textile Madagascar
 par destination en 2016**

Pays	Part dans les exportations africaines
Tunisie	31%
Maroc	31%
Egypte	12%
Maurice	7%
Madagascar	5%
Lesotho	4%
Afrique du Sud	4%
Kenya	4%
Swaziland	2%
Ethiopie	1%

Source : ITC Trademap

des plateformes portuaires adossées à des zones franches industrielles, Madagascar dispose donc d'un potentiel de croissance considérable pour son industrie textile. Ce développement aurait un impact important pour l'économie *malagasy*, notamment avec une politique de filière assurant une meilleure intégration entre l'amont et l'aval. En effet, Madagascar dispose d'un potentiel important de production de coton, dans la région du sud de l'Atsimo Andrefana. Elle baisse cependant depuis 10 ans (la production en 2016, de 2 500 tonnes, représentait moins de 20% du niveau de 2014) et a un rendement faible (inférieur à 1T/ha contre 2,07T/ha aux USA et 3,6T/ha en Chine), les quatre opérateurs tournant en sous-capacité. Par ailleurs, l'activité de tissage-filature ne satisfait pas à ce stade les besoins locaux, le niveau d'importation de fils et tissus dépassant 270 millions de dollars¹⁶ en 2016.

Les parcs industriels intégrés représentent un levier clé pour accélérer le développement de l'industrie textile *malagasy*, et au-delà de toute son industrie légère. Madagascar dispose de nombreux atouts pour une véritable ambition industrielle : des matières premières abondantes pour approvisionner l'industrie ; l'accès à un vaste marché de consommation régional (Océan Indien, Sadec, Comesa) et international (USA avec Agoa, Union Européenne avec le Système Généralisé de Préférences-SGP) ; et une main d'œuvre abondante, travailleuse et à faible coût. Les premières expériences de zones franches dans l'industrie textile, qui avaient initié un formidable décollage avant l'instabilité de 2009, le confirment. Dans ce contexte, les parcs agro-industriels « prêts à l'emploi » orientés vers l'exportation ont fait leur preuve (Chine, Ethiopie...). Ils lèvent notamment deux blocages clés : l'accès du privé au foncier industriel et la mise en place

d'un régime fiscal très incitatif (par exemple, l'exemption de taxes à l'exportation, pas d'impôt sur les revenus, exonération de 100% des droits de douane ou de taxes sur certains biens d'équipements importés, ou réduction de loyers fonciers pour les investissements dans les secteurs agricole et l'agrobusiness). Or, à l'Est (Tamatave), au Nord (Antsiranana), et surtout au Sud (Fort-Dauphin), Madagascar dispose d'espace suffisant pour la mise à disposition de terrains industriels adossés à une plateforme portuaire compétitive et disposant d'une bonne offre énergétique. Ces parcs industriels accélèreraient l'investissement et le développement industriel, non seulement dans le textile, mais également dans toutes les industries légères où Madagascar dispose des mêmes atouts (agro-industrie, cuir et chaussures, industries d'assemblage). En mettant en place et le lien entre les entreprises des parcs industriels.

L'ambition de Madagascar est donc de bâtir d'ici 2030 une industrie légère dynamique, compétitive sur les marchés internationaux et créant un million d'emplois. En multipliant sa valeur ajoutée par 10, la contribution du secteur au PIB passera de 4% aujourd'hui à 10% en 2030. Une politique volontariste de parcs industriels intégrés sera ainsi mise en place, dans le cadre de partenariats publics privés. Par ailleurs, de véritables politiques filières seront mises en place pour structurer et intégrer ces filières, favorisant un maillage harmonieux entre firmes locales et étrangères. Ainsi, la chaîne de valeur locale de la filière textile ira de la production du coton graine à l'exportation de produits de confection. De même, dans toutes les filières, des programmes de formation aux métiers seront mis en place en partenariat avec les acteurs privés, pour favoriser l'insertion professionnelle de la jeunesse *malagasy*.



JUKI

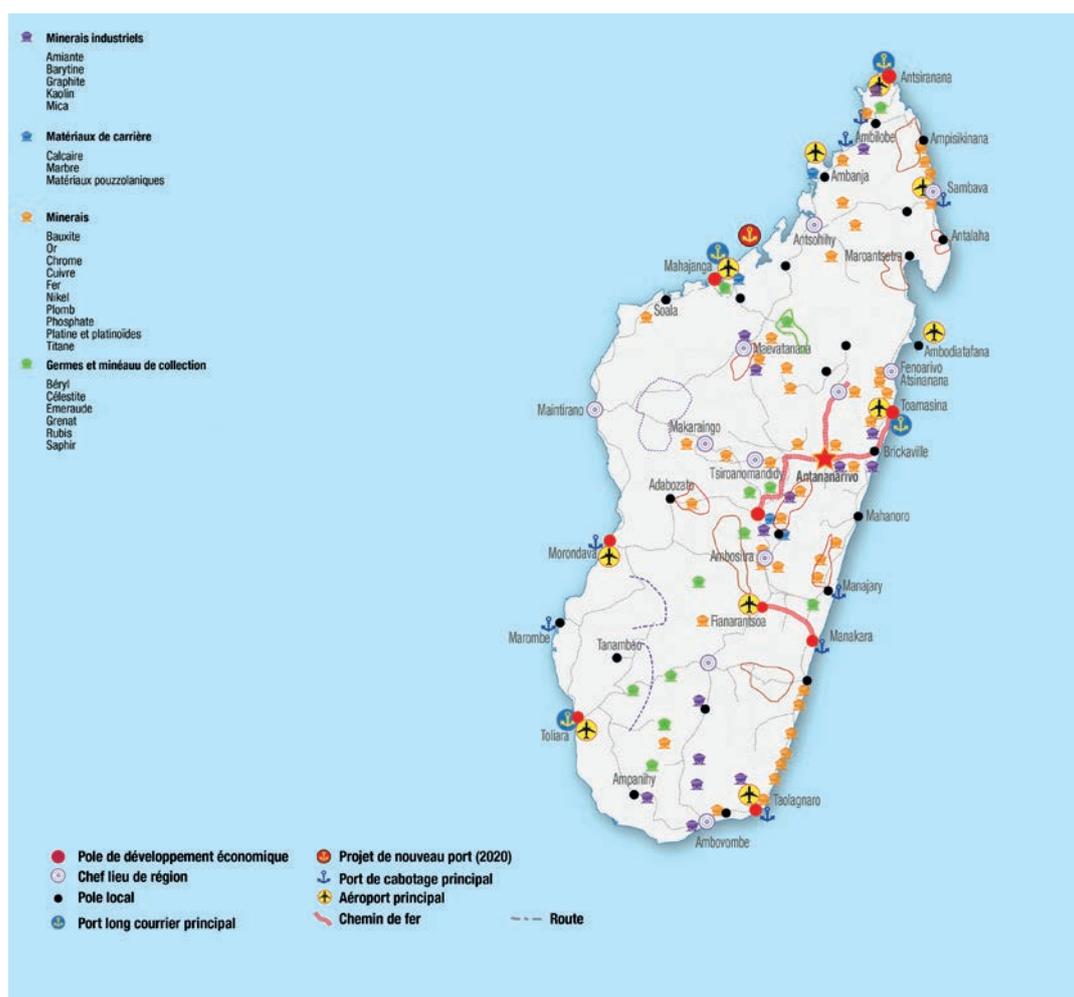
106

3.5 Les industries extractives (mines industrielles et hydrocarbures)

Madagascar possède un riche potentiel d'industries extractives, minier et hydrocarbures. Selon la Chambre des Mines de Madagascar (CMM), les réserves minérales du pays peuvent être regroupées en sept (7) principales catégories : (1) les substances minérales non métalliques : le sable, l'argile, le marbre, le calcaire; (2) les substances minérales à usage industriel : le fer, le chrome, le manganèse, le vanadium, le titane, le zirconium, l'ilménite; (3) les métaux de bases : le cuivre, le fer, le plomb, l'aluminium, l'étain, le cobalt, le nickel; (4) les métaux précieux : l'or,

l'argent ou le platine; (5) les pierres précieuses et semi-précieuses : le béryl, le saphir, l'émeraude, le rubis, le quartz rose, la topaze, la tourmaline, l'améthyste, l'aigue-marine, etc.; (6) les substances minérales énergétiques : la houille, le charbon, le lignite, le graphite; (7) les autres substances minérales : le mercure, le lithium, le magnésium, le radium et les terres rares, l'uranium, le vanadium. De même, des gisements d'hydrocarbures ont été identifiés en offshore dans le Grand Ouest (principalement pétrole) et dans le Grand Sud (principalement gaz).

Encadré 30 : Potentiel minéral de Madagascar



Source : Chambre des Mines de Madagascar

La filière minière *malagasy* connaît depuis quelques années une montée en puissance (nickel-cobalt, bauxite-aluminium, métaux rares). Le gouvernement actuel a initié une politique dynamique de promotion des investissements miniers, qui se traduit par l'arrivée d'investisseurs et de partenaires de renommée mondiale dans des filières où Madagascar dispose de réserves importantes, notamment le nickel-cobalt, la bauxite, la mica ou les sables minéralisés. Dans les sables minéralisés, où le projet Ranobé dans le Sud-Ouest présente un des potentiels les plus importants au monde, avec 884 millions de tonnes de réserves à 6,2% de minéraux lourds, la société Toliara Sands prévoit à partir de 2020 une production annuelle de 600 000 tonnes d'ilménite, de rutile et de zircon. Dans la bauxite, l'exploitation du gisement de Manantenina au Nord Fort de Dauphin, potentiellement considéré comme un des plus importants d'Afrique, pourrait s'accélérer notamment avec l'extension de la RN12A en partenariat avec l'Union Européenne. De même, un permis d'exploration a été octroyé pour la mica, qui présente des débouchés importants dans l'électronique et un impact important pour les populations des zones d'exploitation. La production nickel-cobalt, la plus avancée aujourd'hui, est présentée plus en détail ci-après.

Avec des partenaires étrangers, Madagascar a initié la mise en place d'une filière locale de production et de première transformation du nickel et du cobalt. Le nickel brut et le cobalt représentent une part croissante de l'économie *malagasy* et un des premiers postes d'exportation (21,7% des exportations¹⁷). Grâce à un investissement de près de 8 Md US \$ d'une joint-venture entre trois investisseurs étrangers (Sherritt International Corporation à 40%, Sumitomo Corporation à 32,5%, et Korea Resources Corporation à 27,5%), la filière nickel-cobalt *malagasy* part désormais de l'extraction à la transformation du minerai en poudre/brique, autour de deux sites :

- 1) La mine d'Ambatovy,
- 2) l'usine de transformation d'Ambatovy, située à 11 km du Port Toamasina, ce qui facilite l'acheminement des briquettes/poudres de nickel/cobalt vers le port pour exportation.

Le projet Ambatovy seul a représenté 50% du stock d'IDE reçu par Madagascar. Par sa contribution à la création de la richesse et d'emplois, elle devient une composante importante de l'économie *malagasy*. En 2016, selon la société, Ambatovy a versé environ 20,5 millions de dollars au Gouvernement *malagasy* en matière d'impôts et taxes, 70 millions en salaires et avantages sociaux et près de 200 millions de dollars en achats locaux, représentant au total le tiers de son chiffre d'affaires. Elle a créé 7 500 emplois, dont 3 000 emplois directs et 4 500 emplois auprès des sous-traitants.

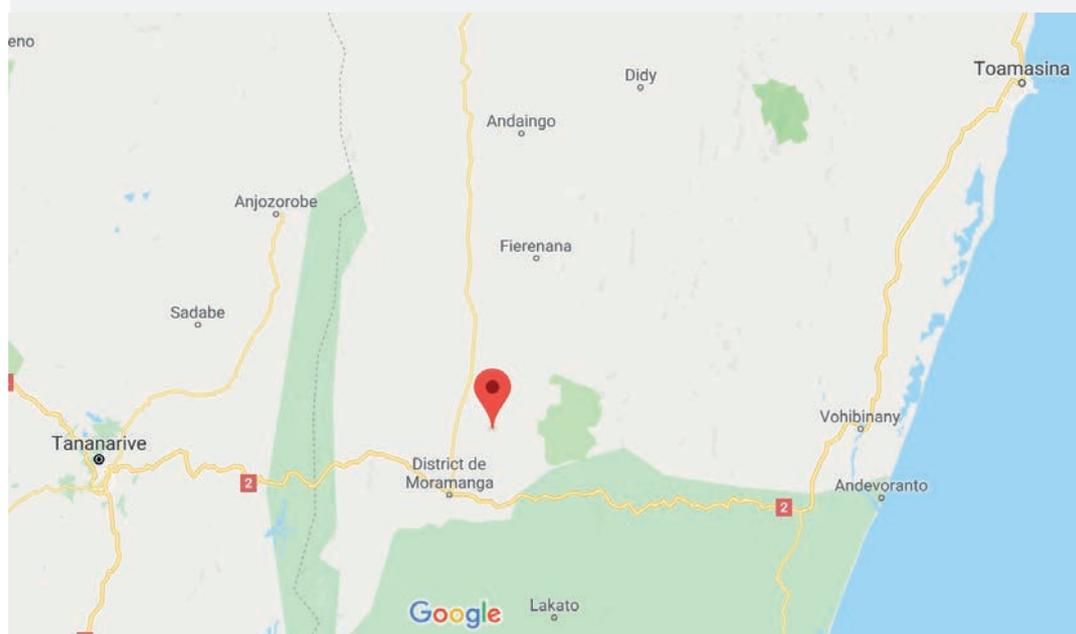
(17) 18% pour le nickel et 3,5% pour le cobalt selon le COMTRADE

Encadré 31 : Ambatovy, une des plus grandes réserves de nickel au monde

Ambatovy (région située à 80 km à l'est de la capitale Antananarivo) est la principale exploitation minière de nickel et de cobalt. Elle est composée d'une mine latéritique située près de la ville de Moramanga et d'une usine de transformation à Toamasina, reliées par un Pipeline d'environ 220 km. L'exploitation minière dispose d'une capacité nominale de productions annuelles de 60 000 tonnes de nickel raffiné et de 5 600 tonnes de cobalt raffiné avec un cycle de vie d'une durée de 29 ans et représente l'une des plus grandes réserves mondiales de nickel.

L'extraction des métaux se fait en surface à l'aide de pelles mécaniques. Les produits extraits sont ensuite acheminés à l'usine de préparation du minerai à l'aide de camions articulés. L'usine de préparation du minerai situé sur le même site que l'exploitation se charge de l'opération de séparation du minerai latéritique des pierres et des déchets. Ensuite la latérite est mélangée à de l'eau pour former une pulpe qui est transportée via le pipeline vers l'usine de transformation, située à 11 km du Port Toamasina.

Localisation géographique du projet Ambatovy



Source : Société Ambatovy

Les filières des industries extractives (mines industrielles et hydrocarbures) sont appelées à jouer un rôle d'accélérateur de la trajectoire de développement de Madagascar. La nouvelle ambition de Madagascar est de maximiser la transformation locale pour maintenir dans le pays le maximum de valeur ajoutée et d'emplois. Ce sera notamment le cas dans l'industrie légère (agro-alimentaire, textile, cuir et chaussures). Cependant, remonter la chaîne de

valeur des filières des industries extractives en produisant des produits métallurgiques, électroniques ou pétroliers compétitifs sur le marché mondial s'avère, au moins dans un premier temps, beaucoup plus ardu du fait des grosses contraintes technologiques et d'accès aux marchés. La filière s'arrêtera donc au départ dans la plupart de ces filières dans une toute première étape de valorisation industrielle. Cependant, même avec une faible valorisation

industrielle, ces filières minières sont appelées à jouer un rôle structurant dans l'aménagement du territoire et l'accélération du développement dans leurs zones d'implantation. En effet, les projets miniers nécessitent de gros investissements d'infrastructures (notamment chemin de fer et énergie) qui permettent d'accélérer le développement de ces infrastructures dans des zones souvent enclavées ou faiblement équipées. A titre d'exemple, le projet de sables minéralisés de Toliaria Sands prévoit la construction d'une voie de desserte de chemin de fer de 51 kms et le développement du port d'Andabhy. De même, la forte demande d'énergie de ces projets rend viables des projets d'électricité qui ne le seraient pas autrement, et à un prix particulièrement compétitif dont les populations pourront bénéficier. L'enjeu majeur dans ce secteur sera donc de capitaliser sur son effet d'entraînement et d'optimiser les retombées pour les populations locales

L'ambition 2030 est donc de capitaliser au maximum sur l'effet d'entraînement d'une filière d'industries extractives diversifiée, notamment sur l'aménagement du territoire national et l'augmentation des recettes fiscales. En 2030, elle représentera 8% du PIB contre 2% aujourd'hui. La filière verra sa valeur ajoutée multipliée par 18 et 400 000 emplois seront générés. Madagascar souhaite valoriser pleinement son potentiel dans les industries extractives, avec un maximum de valeur ajoutée locale, et ceci dans le cadre d'une politique stricte de préservation de l'environnement et

de développement durable. Un code minier et un code pétrolier portant cette ambition seront mis en place. Ils contribueront à une meilleure connaissance du cadastre minier et pétrolier, et une affectation claire des zones dédiées à ces activités, à la mise en place d'un cadre fiscal et réglementaire attractif, à une promotion active des investissements nationaux et étrangers dans le secteur, à une politique stricte de préservation de l'environnement dans les sites d'exploration et d'exploitation, à des retombées économiques et sociales concrètes et significatives pour les populations locales, à l'intégration dans les projets des supports critiques (routes, chemin de fer, ports, pipeline, énergie...) qui auront un impact clé sur l'accélération du développement local, au développement de la formation professionnelle sur tous les métiers de la chaîne de valeur, permettant notamment une présence significative des Malagasy dans les emplois de ces filières. La mise en place d'une Société des Mines de Madagascar (SMM) et d'une Société des Hydrocarbures de Madagascar (SHM), qui auront des parts dans les différents projets, contribuera également à optimiser les retombées pour Madagascar dans la gestion de ses actifs miniers et d'hydrocarbures. Cette politique dans les industries extractives se traduira par le développement de nouveaux sites d'exploitation et de transformation sur l'ensemble du territoire national. En particulier, les pôles Grand Nord, Grand Sud et Grand Ouest bénéficieront fortement de cet effet d'entraînement des industries extractives (mines et hydrocarbures).

Encadré 32 : Impacts économiques de la filière des mines industrielles

		2016	2030
Objectifs	CA* (millions US \$)	~ 841,5	~ 4 350
	Contribution fiscale (millions US \$)	~ 20,5	~ 400
	Investissements liés à l'extraction-y compris salaires (millions US \$)	~ 271	~ 800
	Impact actuel (millions US \$)	~ 292	~ 1 200

Source : Commodity Market Outlook, Banque Mondiale 2017, Ambatovy

3.6 Les pierres précieuses

Doté d'une richesse gemmologique exceptionnelle, Madagascar est resté un acteur mineur dans le marché mondial des pierres précieuses. Les pierres précieuses constituent au niveau mondial une filière fortement créatrice de valeur mais souvent peu maîtrisée (cf encadré 33). Dans cette filière, Madagascar, qui possède d'importantes réserves réparties sur l'ensemble de son territoire, dispose du potentiel pour être un acteur significatif. On y trouve ainsi des pierres telles que le rubis, le topaze bleu incolore,

l'aigue marine, le saphir, le grenat, le quartz, la tourmaline, le béryl, l'émeraude, etc. De même, Madagascar possède le plus grand gisement à ciel ouvert de saphir au monde, et en est le premier producteur. Pourtant, avec moins de 1% du PIB en 2016, tout ce potentiel contribue peu à la richesse économique nationale, ceci pour deux raisons :

- 1) entièrement informelle, la production nationale de pierres brutes est peu maîtrisée,
- 2) la transformation locale est très faible.

Encadré 33 : Les centres mondiaux de concentration des pierres précieuses

Les pierres de couleur sont extraites en quantités très significatives dans plusieurs pays sur tous les continents sauf en Antarctique. Elles sont classées en deux catégories : 1) les pierres précieuses¹⁸ 2) les pierres fines¹⁹. Les pierres précieuses et fines sont généralement extraites de deux types de gisements : 1) des gisements dits primaires qui sont les lieux originels de formations des dites pierres²⁰. 2) des gisements dits secondaires qui sont des lieux où les pierres précieuses se sont formées à la suite d'éluvions, colluvions et autre éboulis²¹.

Madagascar, la vallée du Panjshir en Afghanistan, et la vallée de Swat du Pakistan sont également des localisations majeures pour l'émeraude et les autres béryls, bien que les sources majeures demeurent la Colombie, le Brésil, la Zambie et le Zimbabwe. Madagascar est une des principales sources de pierres de la famille des corindons (à Ilakaka et Sakaraha pour le saphir et Andilamena et Vatamandry

pour le rubis), aux côtés du Mozambique (gisements à Montepuez et Niassa/Lichinga), la Tanzanie, le Kenya, l'Inde, le Sri Lanka, le Myanmar, la Thaïlande, le Cambodge (Pailin) et l'Australie. La production de Madagascar, du nord du Mozambique et du centre de la Tanzanie, a rapidement compensé la baisse de la production de rubis du Myanmar.

Les pierres précieuses représentent une production mondiale de l'ordre de US \$ 2 Md à US \$ 3 Md par an²². Les statistiques de cette filière ne sont pas exhaustives car d'une part, dans plusieurs pays, dont Madagascar, une part importante des échanges n'est pas répertoriée officiellement, d'autre part seulement une fraction des ressources extraites est de la qualité requise pour être transformée en bijoux. La production de rubis est dominée par le Mozambique et le Myanmar tandis que la Colombie et la Zambie dominent la production d'émeraude. Quant au saphir, Madagascar reste le principal producteur devant le Sri Lanka.

Source : National Resource Governance Institute, 2017

(18) Que sont le diamant, l'émeraude de la famille des béryls, le saphir et le rubis de la famille des corindons.

(19) Que sont l'aigue-marine, la citrine, le péridot, l'améthyste, etc. Il existe cependant une troisième catégorie moins fréquemment citée des pierres décoratives. Dans cette catégorie l'on retrouve la cornaline, la turquoise, la malachite, l'azurite, le lapis-lazuli.

(20) Les gisements primaires se trouvent généralement dans des pays comme la Birmanie, l'Afghanistan, le Pakistan, l'Iran, le Sri Lanka, Madagascar, le Brésil, l'Afrique du sud et le Canada.

(21) Ces types de gisements se retrouvent généralement au Sri Lanka.

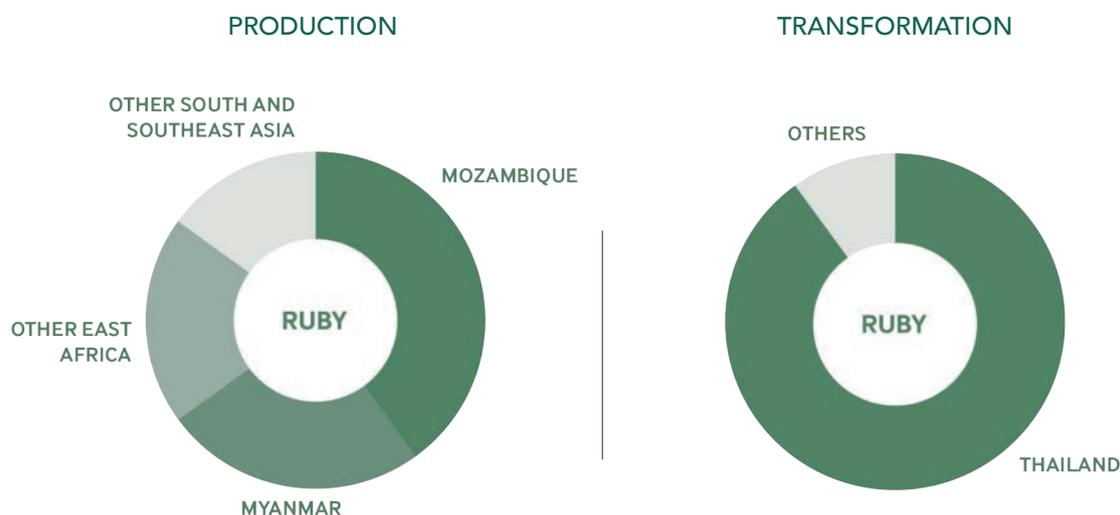
(22) Hors les ventes de jade.

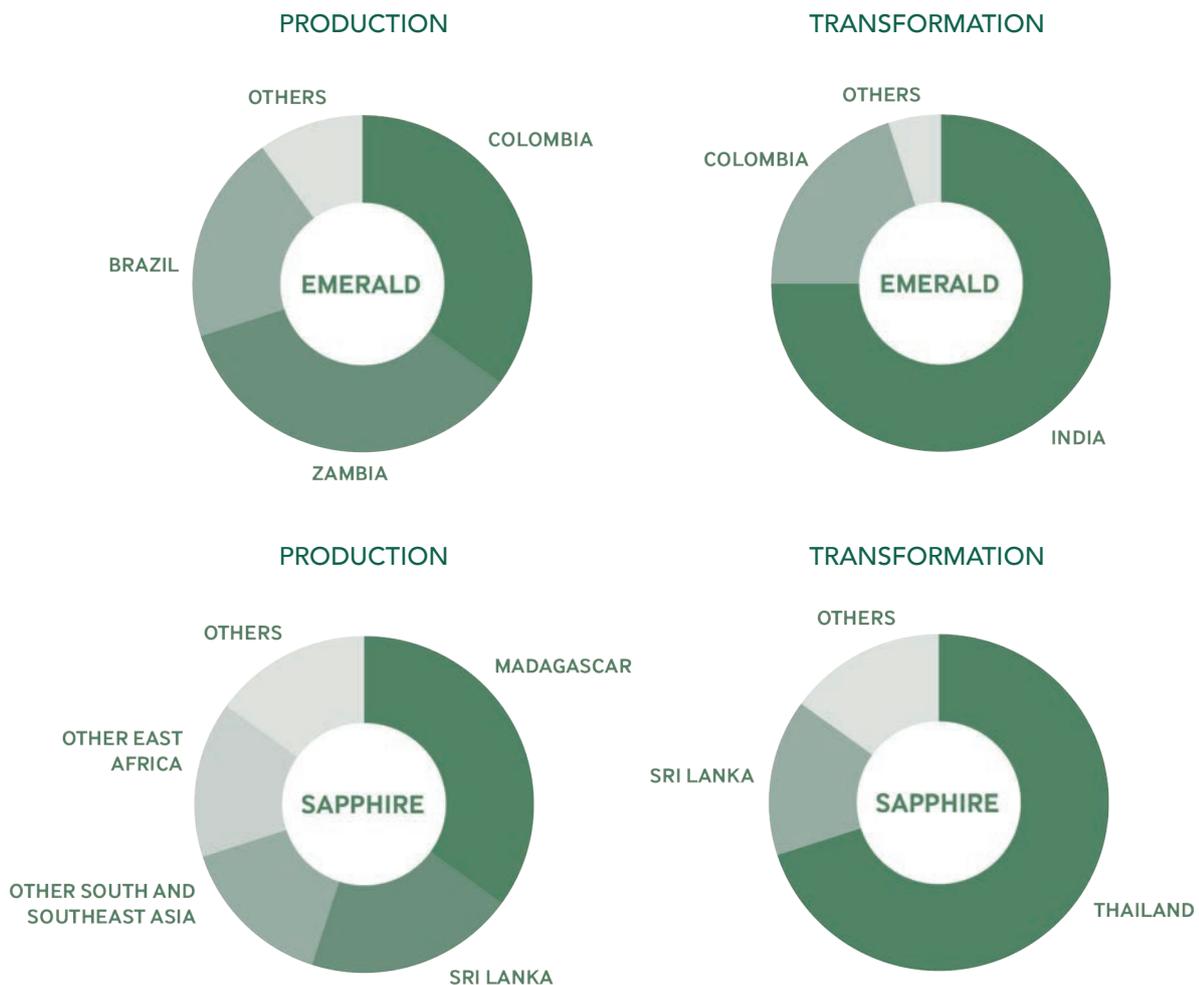
Essentiellement informelle, la production nationale de pierres brutes échappe quasi-entièrement à l'État. La filière des pierres précieuses *malagasy* est très fragmentée et mal structurée. L'extraction des pierres se déroule complètement de façon artisanale ou semi professionnelle. Une fois les pierres extraites, elles suivent généralement un circuit de distribution peu contrôlé. Au premier niveau de distribution les pierres brutes sont vendues par les mineurs à de petits collecteurs locaux aux abords des mines, qui les revendent à de gros collecteurs locaux, qui les revendent à leur tour soit 1) aux lapidaires locaux pour une transformation locale (montage de bijoux à Antananarivo), ou 2) à des collectionneurs étrangers généralement Thaïlandais et Sri Lankais, pour exportation (généralement vers Bangkok). Ainsi, une multitude d'acteurs (mineurs et commerçants) opèrent totalement en dehors du contrôle et de la régulation de l'État, sans déclarer officiellement leur production et leurs revenus. Ce caractère informel de la filière a été renforcée par une interdiction présidentielle des exportations de pierres précieuses

en 2008, qui a déstructuré la filière. La réautorisation des exportations en 2009 n'a pas permis de la remettre sur les rails. Ainsi, malgré la présence de quelques lapidaires qualifiés, la filière se caractérise par une absence totale de transparence et une corruption à toutes les étapes de la chaîne de valeur, entraînant une forte sous-évaluation de la production et des exportations et une contribution fiscale négligeable.

La valorisation locale des pierres précieuses est très faible. La valeur des pierres brute augmente d'environ 50% à 60% une fois qu'elles sont taillées, polies, traitées et serties. La transformation de ces pierres en bijoux crée encore plus de valeur ajoutée. L'encadré 34 montre que Madagascar, bien que centre important de réserves et de production de pierres précieuses, en est un acteur négligeable de la transformation. La Thaïlande est ainsi reconnue comme le centre mondial de taillage, de traitement et de vente de saphir et de rubis tandis que l'Inde est le principal acteur dans la transformation de l'émeraude.

Encadré 34 : production et transformation mondiale de pierres précieuses





Source : US Geological Survey, UN COMTRADE

L'ambition de Madagascar est de devenir à l'horizon 2030 un acteur significatif du marché mondial des pierres précieuses, à la hauteur de son vrai potentiel. Le secteur, qui aujourd'hui représente moins de 1% du PIB, y contribuera à hauteur de 2% en 2030, créant parallèlement 350 000 emplois. Une filière *malagasy* des pierres précieuses restructurée, mieux encadrée et assurant une transformation locale accrue contribuerait de façon significative à la création nationale de richesses et d'emplois, et au rayonnement international de Madagascar. Pour cela, une stratégie nationale de compétitivité de la filière sera mise en place avec l'ensemble de ses acteurs. Ce dialogue de gestion les rassemblant tous, constitue un préalable, car lui seul permettra de mieux comprendre

les besoins des acteurs privés, mais aussi et surtout de rétablir la confiance entre l'État et ces acteurs privés. Sur cette base, trois axes pourraient constituer le socle de la nouvelle politique sectorielle.

Le premier axe est une meilleure structuration et organisation de l'ensemble de la filière. Elle s'inspirera des meilleures pratiques internationales (Brésil, Tanzanie...), avec notamment :

- 1) la clarification de la base légale pour l'exploitation des sociétés minières ou des mineurs individuels. La réglementation établira clairement le domaine d'activité pour les différents acteurs ainsi que leurs interactions avec d'autres acteurs tels que les propriétaires fonciers ;

2) l'accès aux ressources. L'État *malagasy* répartira équitablement les zones productrices de pierres précieuses aux entreprises comme aux mineurs individuels, en tenant compte de la répartition géographique des ressources gemmologiques ;

3) la simplification des processus d'autorisation. L'État *malagasy* réévaluera la pertinence et l'efficacité des processus actuels d'attribution afin de supprimer les obstacles à la formalisation ;

4) le renforcement des capacités des acteurs de la filière, dans de multiples domaines (droit, fiscalité, gemmologie, sécurité et gestion de l'environnement...). Ce renforcement des capacités est critique pour bâtir demain un label « Madagascar » internationalement reconnu dans les segments à forte valeur ajoutée de la filière.

Le deuxième axe est l'élaboration d'un cadre fiscal clair, attractif et stable. Plusieurs options sont envisageables en fonction des spécificités liées à la région ou à l'importance des investissements requis pour l'exploitation, combinant notamment les revenus basés sur les bénéfices (généralement un impôt sur les sociétés) et des revenus de production (redevances). Généralement, les redevances sont considérées

comme une source de revenus plus fiable, plusieurs pays calculant les redevances *ad valorem*, ou en pourcentage de la valeur totale de la ressource extraite (généralement entre 5% et 10%). Une option pour l'État est également la mise en place de joint-ventures avec des entreprises privées, l'ensemble de ce portefeuille de l'État dans le secteur pouvant être confiée à une société à dominante de capitaux publics capable d'optimiser sa gestion.

Le troisième axe est l'élaboration d'une politique de commercialisation des pierres précieuses, s'appuyant sur la promotion d'un label « Madagascar ». Ce levier consacre la volonté de renforcer de façon significative la valeur ajoutée locale, ainsi que la place et le rayonnement de Madagascar au niveau mondial. Cela se traduira par :

1) le développement d'un marché de niche pour les pierres de couleurs *malagasy*, avec un système fiable et complet de traçabilité,

2) l'extension du guichet unique des mines à tous les segments de la chaîne de valeur pour faciliter les transactions, la certification, etc.,

3) la mise en place d'une grande foire *malagasy* des pierres précieuses.



3.7 Le tourisme

Madagascar dispose d'un potentiel exceptionnel pour le tourisme. La Grande Île dispose d'une faune et d'une flore exceptionnelles, avec plus de 80% d'espèces endémiques conservées dans 23 parcs nationaux visitables toute l'année. L'inscription de 7 de ces 23 parcs au patrimoine mondial de l'UNESCO témoigne de cette biodiversité exceptionnelle reconnue à l'international, et renforce l'image de *jardin d'Eden* préservé de Madagascar. Par ailleurs, avec 5000 km de littoral de Diego-Suarez (Nord) à Fort-Dauphin (Sud) en passant par Tuléar (Sud-Ouest), les cadres paradisiaques de Nosy-Be (Nord-Ouest) et de l'Île Sainte-Marie (Est), et la deuxième plus grande baie au monde à Diego Suarez après celle de Rio de Janeiro (Brésil), Madagascar dispose d'atouts naturels exceptionnels comme destination pour du tourisme balnéaire, marin ou pour la pêche. Avec un tel potentiel et ses retombées sur les autres secteurs de l'économie, le tourisme a vocation à devenir un moteur de croissance majeur de l'économie *malagasy*.

Malgré une bonne dynamique, le secteur touristique *malagasy* ne valorise pas encore suffisamment son potentiel. En 2015, le tourisme représente 6% du PIB *malagasy*²³. Au cours des cinq dernières années, le tourisme à Madagascar a connu un regain d'activités avec une nette augmentation des investissements dans le secteur, une plus grande offre de services (hôtels, restaurants, etc.), une desserte aérienne accrue, et une reconnaissance internationale

avec le classement de Madagascar dans le Top 10 des meilleures destinations mondiales pour l'année 2017²⁴. Cette dynamique résulte également de la stratégie marketing initiée par l'Office National du Tourisme de Madagascar (ONTM), intitulée Madagascar Treasure Island. Ainsi, malgré son éloignement des grands marchés émetteurs tels que l'Europe ou l'Amérique du Nord et les nombreuses contraintes au développement de son offre, Madagascar reste une destination prisée des visiteurs curieux de nouvelles découvertes.

En 2016, elle a reçu 293 000 touristes pour un chiffre d'affaires de \$748 millions (encadré 35). L'essentiel des visiteurs viennent de la France et de l'Italie (autour de 65%), mais la Grande Île s'ouvre également aux marchés asiatiques, en pleine croissance, et aux marchés nord-américains sur des produits spécifiques (e.g. birdwatching). Du fait de la grande taille de l'île et de la multiplicité des paysages à voir et des sites à visiter, Madagascar bénéficie d'une durée de séjour relativement plus longue que dans d'autres destinations (cf. encadré 36).

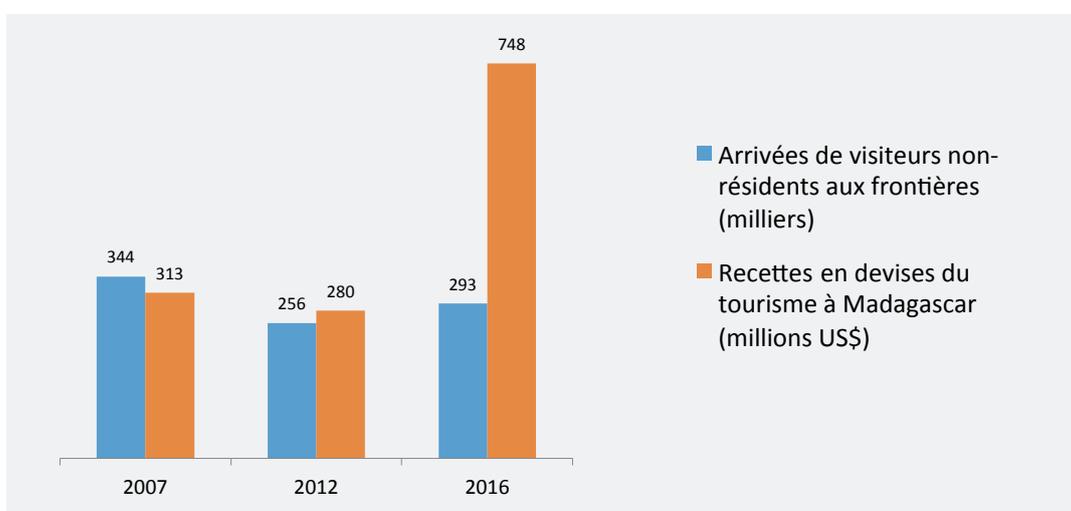
Ainsi, les visiteurs restent en moyenne deux fois plus longtemps à Madagascar que dans une destination similaire telle que le Sri-Lanka. Par contre, ils dépensent quasiment deux fois moins, (128\$/jour à Madagascar contre \$200/jour au Sri Lanka). Au final, le Sri-Lanka tire cinq fois plus de recettes du tourisme que Madagascar (encadré 37).



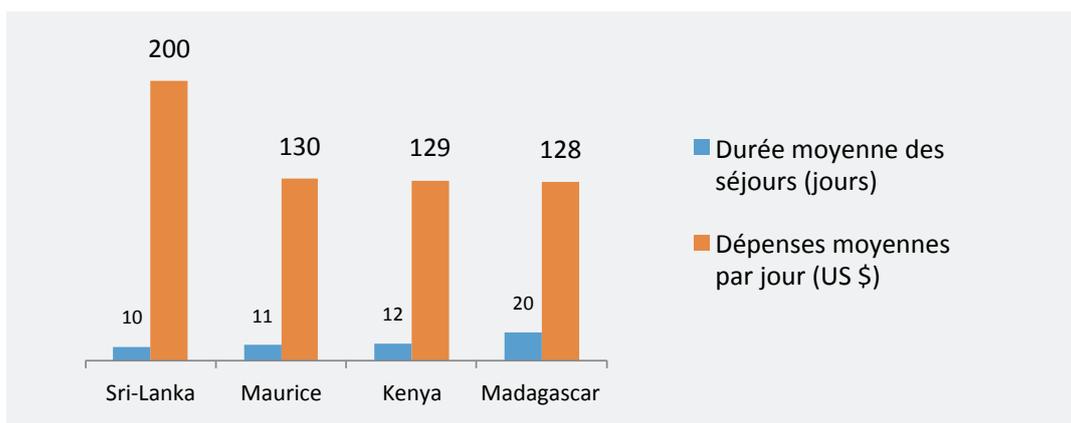
(23) 2016 a été particulièrement faste grâce à l'organisation du Sommet de la Francophonie

(24) L'épisode malheureux de la peste a semble-t-il relativement freiné cet élan, mais l'impact exact en reste peu connu

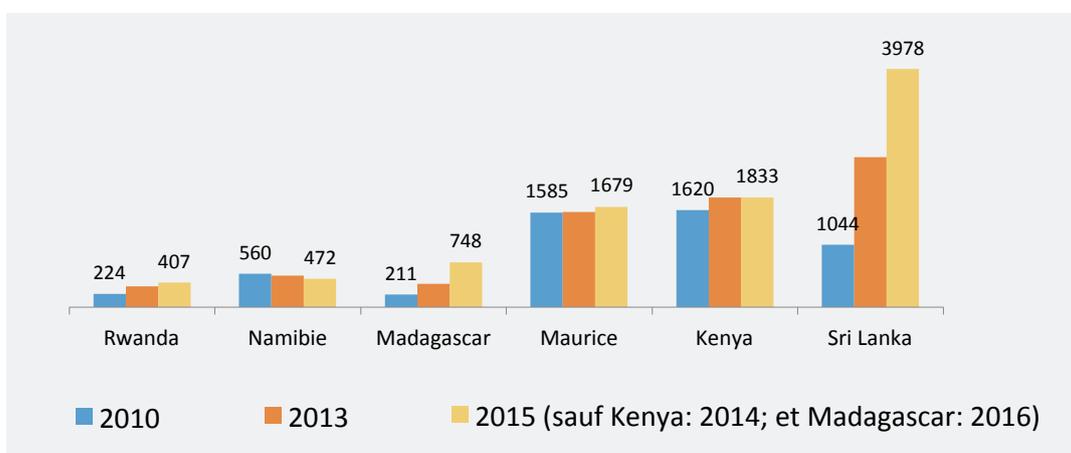
Encadré 35 : nombre de touristes et recettes à Madagascar



Encadré 36 : Durée (jour) et dépense (US \$) moyenne des touristes



Encadré 37 : Recettes du tourisme (US \$ millions)



Source : Ministère du Tourisme de Madagascar 2017, OMT 2015

La vision 2030 est de faire de Madagascar une des destinations touristiques les plus connues et les plus prisées au monde. 500 000 emplois seront créés dans le tourisme, et la valeur de la filière sera multipliée par 8 pour atteindre 10% de contribution au PIB, contre 5% aujourd'hui. Parce qu'elle aura su valoriser pleinement son potentiel naturel en préservant sa biodiversité exceptionnelle et sa riche culture, parce qu'elle aura su créer une harmonie entre la nature et le progrès, mais aussi entre son passé et son présent, parce qu'elle aura su devenir un modèle en matière de développement durable, Madagascar aura un positionnement unique, fort et distinctif sur la carte mondiale. Elle sera l'île au cœur de l'Océan Indien qu'il faudra avoir visité un jour dans sa vie, pour une expérience exceptionnelle, pour la beauté d'une nature préservée qui renvoie au jardin d'Eden, pour ses parcs naturels et sa biodiversité, pour son histoire ancienne, source d'une riche culture, pour sa santé verte pionnière dans le monde, pour la chaleur et l'accueil de ses populations, pour ses plages paradisiaques, pour son formidable écosystème marin, ou simplement pour une réunion d'affaires agrémentée de loisirs, de découvertes et de beaux souvenirs. De 5% du PIB en 2016, le tourisme représentera 10% du PIB en 2030. Pour cela, l'équation touristique de Madagascar (cf. encadré 38) évoluera, l'enjeu majeur n'étant plus seulement le nombre de visiteurs, mais la valeur de chaque visiteur, à travers son niveau de dépenses journaliser et la durée de son séjour.

Un plan sectoriel détaillé, conçu avec l'ensemble des acteurs, permettra de décliner cette vision. L'atteinte des objectifs fixés à l'horizon 2030 requiert la mise en place d'une stratégie précise pour le développement de la filière. En effet, la stratégie de positionnement de Madagascar sur les principaux segments touristiques (Ecotourisme, Romance/Balnéaire, MICE²⁵, IBT²⁶, VFF²⁷) déterminera les objectifs spécifiques par segments et la démarche à suivre pour le développement de la filière. L'identification par segments est indispensable pour cibler de façon précise les marchés émetteurs les plus réceptifs (jouant ainsi sur le nombre d'arrivées) et développer des produits touristiques et des prestations de services spécifiques (permettant de maximiser les dépenses journalières). Dans la poursuite de la dynamique initiée par l'ONTM, cette stratégie de compé-

titivité de la filière Tourisme permettra à l'ensemble des acteurs (hôteliers, tours opérateurs, ONTM, représentants des parcs nationaux, etc.) de définir ensemble un cap commun et une démarche commune de mise en œuvre, avec toute la synergie requise entre l'État et les acteurs privés. Dans ce cadre, l'État se consacrera sur certains préalables indispensables au développement de la filière, notamment une plus grande stabilité socio-politique et sécuritaire, le développement des infrastructures d'accès (routes, aéroports), le développement de Zones d'Intérêt Touristique et une législation plus adaptée à la nouvelle ambition.

La concrétisation de cette vision nécessitera le développement encadré de Zones d'Intérêt Touristique (ZIT). Ces Zones concernent notamment le Nord du Pays de Diego Suarez à Nosy Be, la côte Ouest de Morondava à Tuléar, la baie de Fort-Dauphin, la Route Nationale 7, et l'Île Sainte-Marie à l'Est. La définition de ces espaces en tant que ZIT permettra d'y faciliter la promotion de toute activité touristique et d'optimiser l'exploitation du potentiel touristique y existant, tout en protégeant l'écosystème et en bénéficiant aux communautés locales. Il s'agira notamment, outre le cadre légal y afférant, d'y viabiliser les terrains (eau, électricité), d'y mettre en place des infrastructures d'accès (routes, aéroports internationaux) et des infrastructures de base (dont des hôpitaux de standard international) de qualité, d'y faciliter l'accès au foncier pour les investisseurs, d'y garantir une exonération fiscale pour ces derniers au moins au cours de leur première année d'exploitation, d'y conserver les écosystèmes naturels avec l'appui et l'engagement des acteurs privés, d'y former les populations locales aux métiers du tourisme, ou d'y redistribuer une partie des recettes à travers des investissements structurants (écoles, hôpitaux/dispensaires, sanitaires, forages, etc.).

Une meilleure législation permettra d'encadrer les activités touristiques, accompagnée d'un rehaussement significatif des services aux visiteurs. La législation à renforcer couvrira, entre autres, la protection des investissements, la délivrance des permis d'exploitation hôtelière et de tours opérateurs, la délivrance des licences de guides, et la lutte contre la prostitution infantile, véritable fléau dans des zones telles

(25) Meeting, Incentive, Conferences & Events
(26) Individual Business Travellers
(27) Visiting Friends and Family

que Nosy-Be. Les prestations de services aux visiteurs seront également rehaussées, notamment avec le développement des prestations hôtelières (lodges/hôtels de standing) et de restauration, le développement de partenariats à l'international et d'un cadre des affaires favorable aux investissements dans le secteur

du tourisme, le développement d'un catalogue diversifié de circuits et d'activités pour les visiteurs, et une plus grande mise en valeur de l'artisanat local (pierres précieuses, maroquinerie, etc.), le rehaussement des expériences de *retail* (shopping haut de gamme et une meilleure sécurisation des zones touristiques).

Encadré 38 : Le tourisme à Madagascar, 2 scénarii envisageables à l'horizon 2030

L'équation touristique d'un pays repose sur trois variables clés : le nombre d'arrivées, les dépenses journalières, et la durée de séjour. Plus un pays reçoit de visiteurs qui restent longtemps et dépensent beaucoup, plus il tire de recettes du tourisme. En 2016, l'équation touristique *malagasy* était la suivante :

L'ÉQUATION TOURISTIQUE MALAGASY - 2016

Recettes = #Visiteurs x Durée Séjour x Dépenses/jour

\$748 m = 293.000 x 20 jours x \$128/jour

Deux grandes directions stratégiques s'offrent pour le développement de la filière tourisme à Madagascar. Madagascar étant déjà relativement bien loti en termes de durée moyenne de séjour, le développement du tourisme repose sur l'augmentation du nombre de visiteurs, et/ou l'augmentation des dépenses journalières des visiteurs ; la modification de ces variables impliquant chacune l'ajustement d'éléments structurels. L'accroissement du nombre de visiteurs implique des investissements dans les structures de transports (routes, autoroutes, aéroports, transports en commun, etc.) et d'accueil (hôtels, restaurants, lodges, etc.). À ce titre, l'agrandissement en cours de l'aéroport d'Ivato permettra l'accueil de 1,5 millions de passagers par an dans le nouveau terminal. L'accroissement des dépenses journalières nécessite un rehaussement de la qualité de services et par conséquent des investissements dans la formation professionnelle et un accompagnement des professionnels du secteur (artisanat, guides et agences touristiques, tour-opérateurs, etc.). L'optimum étant de faire croître autant le nombre d'arrivées que les dépenses moyennes par jour, tout en maintenant la durée moyenne de séjour, deux options (entre autres) sont envisageables pour un développement soutenu de la filière tourisme à Madagascar :

Option 1 : Un accroissement fort du nombre de visiteurs de 293 000 à 1 000 000²⁸, et une augmentation modérée des dépenses journalières de \$128 à \$200 ;

Option 2 : Un accroissement modéré du nombre de visiteurs de 293 000 à 500 000, et une forte augmentation des dépenses journalières de \$128 à \$300.

Ces deux scénarii transformeraient l'équation touristique *malagasy* comme suit :

SCÉNARIO 1

Recettes = #Visiteurs x Durée Séjour x Dépenses/jour

\$4 milliards = 1 000 000 x 20 jours x \$200/jour

SCÉNARIO 2

Recettes = #Visiteurs x Durée Séjour x Dépenses/jour

\$3 milliards = 500 000 x 20 jours x \$300/jour

Source : Ministère du Tourisme de Madagascar 2017, OMT 2015

(28) L'équation parfaite pour Madagascar sera celle d'un tourisme responsable et durable, avec de plus grandes dépenses journalières pour des prestations de qualité, et un nombre raisonnable de visiteurs pour préserver l'écosystème.

4

Un investissement massif dans
le capital humain et les infrastructures
pour des supports performants
à la compétitivité globale
de l'économie *malagasy*





Fisandratana 2030 favorisera une accélération de la croissance de l'économie *malagasy* grâce au renforcement de chacun des trois leviers qui alimentent cette croissance : plus de productivité, plus de travail et plus de capital. Dans ce cadre, la mise en place de secteurs supports performants soutenant la compétitivité de l'ensemble de l'économie *malagasy* sera critique. Cette augmentation de la productivité sera notamment favorisée par un investissement massif dans le capital humain et les infrastructures, mais également une meilleure articulation entre la politique sectorielle (moteurs de croissance) et la poli-

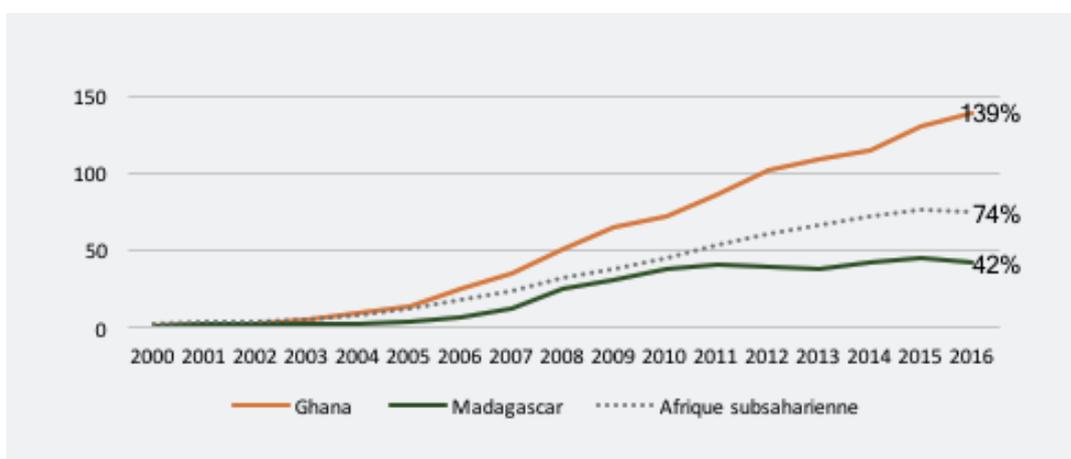
tique d'aménagement du territoire, une transition de l'économie informelle vers l'économie formelle et le développement rapide de l'économie numérique, qui joue désormais un rôle d'accélérateur du développement. Par ailleurs, l'État veillera plus que par le passé à effet multiplicateur majoré de la dépense publique, dans l'éducation, la santé, l'énergie, les infrastructures, l'habitat, pour entraîner plus de productivité et de croissance, et donc plus de moyens pour les investissements futurs. L'identification des pôles économiques majeurs du pays à l'horizon 2030 favorisera cette priorisation des investissements.

4.1 Madagascar Numérique

Malgré un décollage prometteur dans les années 2000 de nombreux investissements par les opérateurs et, l'existence d'infrastructures de base adéquates, le niveau de développement des télécommunications à Madagascar reste insuffisant. Le taux de pénétration de la téléphonie mobile à Madagascar, estimé à 40% en 2011, a quasiment stagné depuis, s'établissant à 42% en 2016. Madagascar est en deçà de la moyenne de l'Afrique subsaharienne, dont le taux de pénétration mobile est

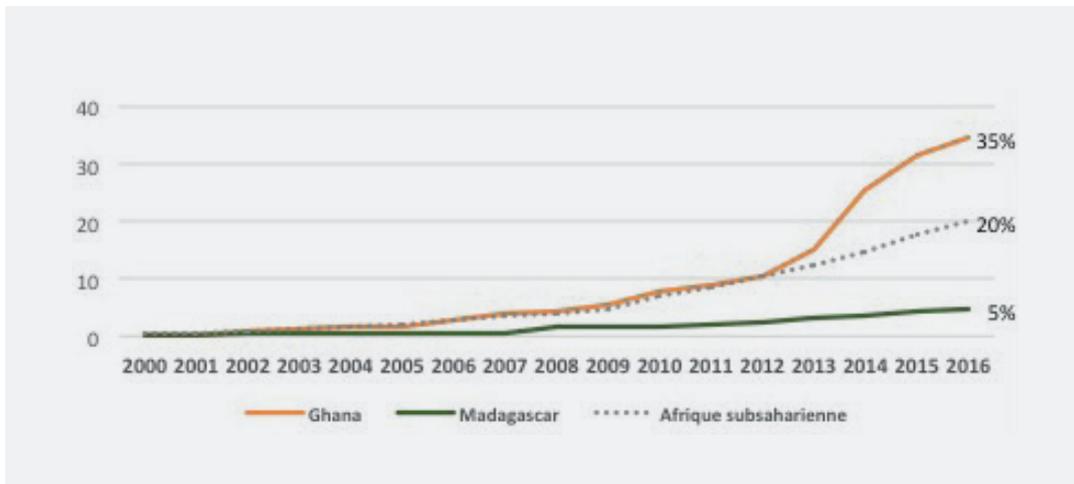
passé sur la même période de 53% à 74% en 2016 (soit 21 points d'évolution entre 2011 et 2016 comme le montre l'encadré 39). La situation est encore plus alarmante en ce qui concerne la pénétration d'internet (fixe et mobile) dont le taux, estimé à 5% en fin 2016, est un des plus bas au monde (20% de moyenne pour l'Afrique subsaharienne, cf encadré 40). Pourtant, le secteur des télécommunications *malagasy* dispose d'infrastructures de base relativement adéquates (cf encadré 41).

Encadré 39 : Evolution du taux de pénétration de la téléphonie mobile (% de la population)



Source: The World Bank, World Development Indicators, 2017

Encadré 40 : Evolution du taux de pénétration d'internet (% de la population)



Source: The World Bank, World Development Indicators, 2017



Encadré 41 : De nombreux investissements ont été réalisés par les opérateurs de télécommunications durant cette dernière décennie, aussi bien au niveau national qu'international

Quatre opérateurs téléphoniques sont présents sur le marché malagasy : **Telma, Orange, Airtel** et depuis juin 2016, **Gulfsat Madagascar** à travers sa filiale **Blueline**. Ces opérateurs offrent une large gamme de services aux particuliers (3G, 4G dans certaines localités, mobile banking...) et aux entreprises (flottes de mobile, liaisons IP internationales...). La couverture du réseau mobile est aujourd'hui estimée à 70% du territoire et à plus de 80% de la population. D'autre part, depuis 2009,

au moins trois câbles sous-marins ont atterri à Madagascar, permettant ainsi d'y accéder à une connectivité internationale à très haut débit avec une moyenne de 9,5 Mbps en vitesse de téléchargement, soit la deuxième meilleure vitesse en Afrique en 2013 après l'île Maurice²⁹. Il s'agit des câbles sous-marins suivants : **LION** (mis en service en novembre 2009), **EASSy** (en service depuis juillet 2010) et **LION 2** (en service depuis avril 2012).

Câbles sous-marins atterrissant à Madagascar



Source: Submarine Cable Map

Face au faible niveau de vie des populations, le niveau relativement élevé des prix constitue un frein majeur, aussi bien pour l'accès des populations au téléphone que pour le développement de l'économie numérique. Le seuil du coût des services mobiles communément accepté pour permettre l'inclusion des populations et leur consommation par le plus grand nombre est de 5% du revenu mensuel³⁰. A Madagascar, le seul prix du haut débit mobile pèse 28% du PNB par habitant (encadré

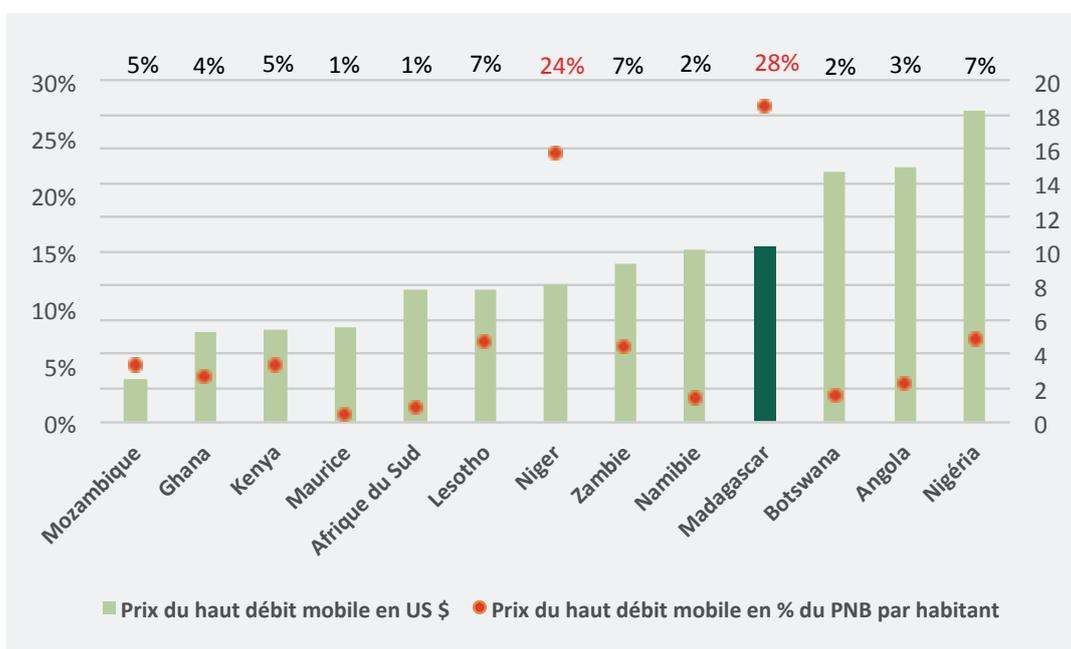
42). Accéder à l'internet mobile est donc hors de portée de la majeure partie de la population. Ces prix relativement élevés sont principalement induits par deux facteurs : la pression fiscale sur le secteur des télécommunications y compris sur les terminaux mobiles (encadré 43) et une libéralisation insuffisante du secteur. Ainsi, l'opérateur historique Telma détient le monopole du backbone national et le facture aux autres opérateurs à un prix qui n'apparaît pas toujours compétitif³¹.

(29) The World Bank, Documents & Reports, 2013

(30) Source : GSMA

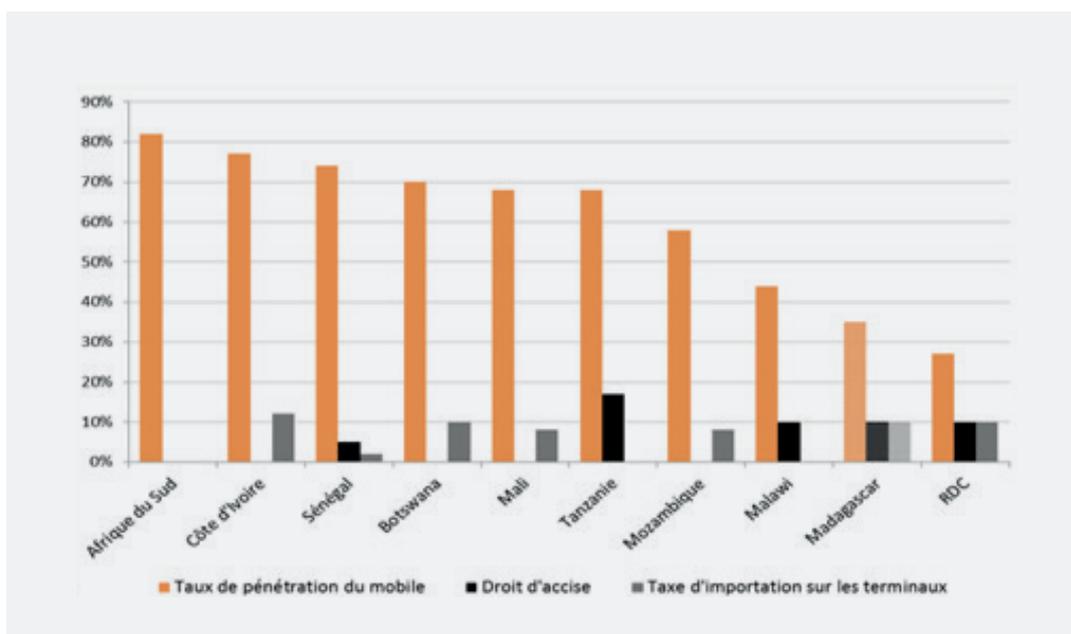
(31) En 2013, les prix annoncés par TELMA, qui a une participation directe dans le consortium du câble sous-marin EASSY, étaient de l'ordre de 3,7 millions d'euros pour 1 STM1 en IRU livré à Antananarivo via le backbone national en fibre optique Toliary-Antananarivo contre 1 million d'euro au point d'atterrissement du câble à Toliary en cas d'achat de la même capacité à d'autres membres du consortium.

Encadré 42 : Prix du haut débit mobile à Madagascar comparé à d'autres pays africains



Source: ITU, 2016

Encadré 43 : Taux de pénétration (abonnés uniques), droit d'accise, taxe d'importation sur les terminaux pour certains pays africains



Sources: Pyramid Research, Mobile forecast, mars 2017; GSMA: Taxing mobile connectivity in Sub-Saharan Africa, juin 2017

Madagascar souhaite l'éclosion d'ici 2030 d'une économie numérique forte et innovante, marquant l'entrée du pays dans une société de l'information moderne. La vision 2030 de Madagascar porte une grande ambition dans le domaine numérique, qui devra passer de 0,5% en 2016 à 5% du PIB en 2030. En effet, ce secteur est appelé à jouer un rôle structurant de levier d'accélération de tous les domaines de la pyramide du développement des nations. Il offre la perspective et la capacité de modeler la transformation en profondeur des moteurs de croissance, des secteurs supports, des PME, comme de l'administration. Ainsi, pour combler son manque de présence sur le territoire national, l'État *malagasy* n'aura pas besoin d'investir lourdement dans l'extension des réseaux physiques et matériels comme l'exigeait le modèle préexistant; l'usage du numérique devrait considérablement réduire ses coûts d'investissement tout en améliorant sa capacité à interagir avec les citoyens et à réguler le territoire même dans les zones les plus reculées. La dématérialisation de la monnaie (mobile money) et le développement du mobile-banking favoriseront également l'accès aux services financiers au plus grand nombre. Le numérique est également un important catalyseur pour la diffusion d'une culture de l'émergence. Un accès généralisé aux services de télécommunications constituera le socle de cette économie numérique. Ainsi, l'offre de télécommunications devra permettre demain un accès universel, avec un taux de pénétration de la téléphonie mobile de 100%, de l'internet (fixe et mobile) de 50%, une couverture du réseau mobile 3G de 99% de la population et une couverture réseau 4G de toutes les grandes villes du pays.

Pour concrétiser cette vision, la politique sectorielle détaillée et volontariste du « Madagascar numérique » permettra de bâtir un cadre véritablement incitatif et favorable au développement des télécommunications et des services numériques. Face aux nombreuses contraintes qui bloquent le développement du secteur (absence d'un cadre légal et réglementaire favorable, cadre PPP faible, faiblesse du dispositif institutionnel, synergies insuffisantes entre les différents acteurs), l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique sectorielle globale « Madagascar numérique » s'avère indispensable, en coordination avec

l'ensemble des parties prenantes. Le nouveau cadre permettra notamment :

- La mise en place d'un cadre institutionnel adéquat, avec le renforcement des pouvoirs du régulateur
- La mise en place d'un cadre légal et réglementaire aligné aux nouvelles ambitions, avec notamment la libéralisation du secteur, une réglementation sur la mutualisation et le partage d'infrastructures entre les opérateurs et la suppression des droits de porte sur les infrastructures de télécoms, les terminaux mobiles et les ordinateurs ainsi que de toutes les taxes sur les communications voix et le megaoctet de connexion
- Le renforcement des investissements des opérateurs : couverture de toutes les zones de plus de 1000 habitants en 3G, passage de tous les sites GSM et 2G actuels en sites 3G, couverture de toutes les grandes villes en 4G LTE
- La promotion de l'écosystème numérique : à travers notamment le développement volontariste de l'e-government, la promotion à travers les marchés publics de champions et de start-ups nationaux, la promotion de l'entrepreneuriat dans le numérique (incubateurs, fonds d'investissement), la généralisation de l'usage du numérique pour toutes les transactions financières avec l'État et le renforcement de la formation professionnelle et des formations certifiantes dans le secteur du numérique.

Démarche volontariste, « Madagascar Numérique » se traduira également par le lancement d'un portefeuille de projets numériques structurants et à fort impact. Il sera structuré autour de trois volets. Un premier volet couvrira les projets indispensables à la rupture vers une économie tirée par le numérique :

- **L'identité numérique** des citoyens, socle de base du développement sécurisé des services publics aux usagers
- **Le paiement électronique**, pour des services sécurisés et pour l'inclusion financière des populations,
- **La numérisation du cadastre** pour démocratiser l'accès à la terre et à l'habitat et assurer un aménagement maîtrisé du territoire.

Le second volet touchera les secteurs à fort impact sur le capital humain, la santé et de l'éducation, avec :

- La création d'un **dossier médical numérique** unique et sécurisé pour chaque citoyen, permettant à la fois le suivi de la santé de chaque individu, la mise en place coordonnée des contrôles nécessaires à l'équilibre financier du système de santé et la disponibilité d'une base de données sanitaire nationale, support des statistiques indispensables à la prise de décision
- L'usage massif du numérique dans l'**e-éducation**, par la fourniture d'un accès internet subventionné et de qualité dans les établisse-

ments d'enseignement et les campus universitaires, Le développement de projets tels que l'inscription transparente et automatisée en ligne et l'ouverture à de nouvelles opportunités de connaissances pour les enseignants et les apprenants via le e-learning. Le troisième volet concernera la détermination, pour chacun des secteurs économiques, des processus à numériser pour les rendre plus efficaces (par exemple dans l'agriculture et de l'élevage : équiper le cheptel d'objets connectés, pour le géo-localiser et empêcher le vol de bétail).

4.2 Un investissement massif dans le capital humain et la jeunesse *malagasy*

Madagascar présente un retard important sur le développement de son capital humain : l'évolution économique de Madagascar n'a pas été suffisamment inclusive, et sa croissance n'a pas permis de juguler un des taux de pauvreté les plus élevés au monde,

sur quasiment l'ensemble de son territoire. Madagascar apparaît par ailleurs très en retard sur tous les indicateurs socio-économiques majeurs, de santé, l'éducation, d'emploi ou de nutrition.

Encadré 44 : Performance de Madagascar sur quelques indicateurs socio-économiques clés

<p>143</p> <p>Rang de Madagascar pour la mortalité des enfants de moins de 5 ans en 2016 sur 191 pays</p> 	<p>106</p> <p>Rang de Madagascar pour le taux net de scolarisation au primaire sur 122 pays (2003)</p> 
<p>500 k</p> <p>Enfants non scolarisés (primaire, 2003)</p> 	<p>36,7%</p> <p>Proportion d'enfants de moins de 5 ans en sous poids (2004)</p> 
<p>44,3%</p> <p>Proportions de naissances assistées par un personnel de santé qualifié (2013)</p> 	<p>65 ans</p> <p>Espérance de vie à la naissance à Madagascar (2016)</p> 
<p>~ 5 millions</p> <p>Nombre de jeunes au chômage ou sous-employés à Madagascar</p> 	<p>~ 416 US \$</p> <p>PIB par habitant en 2016</p> 

Source : Banque Mondiale, Rapport sur les OMD

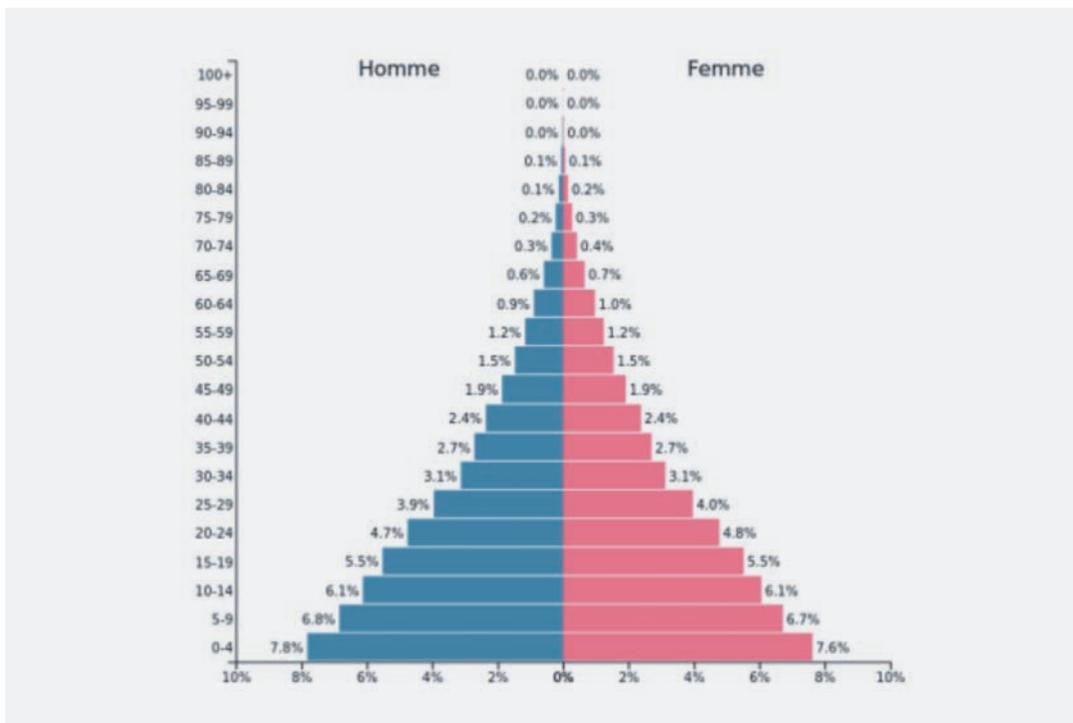
Un dividende démographique accélérateur de développement.

L'ambition de Madagascar est d'investir massivement dans son capital humain, afin de garantir des opportunités à tous, en particulier sa jeunesse. La vision « Madagascar 2030 » vise l'éradication de la pauvreté à Madagascar par une valorisation optimale de ses capitaux naturels et une transformation de la structure de l'économie. Le premier et le plus important capital de Madagascar est son capital humain. Madagascar est caractérisé par une population très jeune et à forte croissance (plus de 60% de la population). Sa dynamique démographique, quelquefois perçue par certains comme un fléau, est pourtant une force. Le dividende démographique se produira grâce à la conjonction d'un taux de fécondité faible et d'une proportion croissante de personnes en âge de travailler. Lorsque le dividende démographique sera atteint, il stimulera la croissance économique et la productivité et induira la création de plus d'emplois décents, une augmentation des revenus des personnes et de

l'État, leur permettant ainsi d'investir davantage dans la santé, l'éducation et le bien-être des générations futures.

L'un des premiers facteurs qui influenceront cette dynamique est le taux de fécondité, le nombre moyen d'enfant par femme, qui est resté historiquement élevé à Madagascar. Il a fallu 5 décennies pour que le taux de fertilité diminue de 3 points, passant de 7,3 enfants par femmes en 1960 à 4,2 en 2016. Ce taux de fécondité, toujours élevé, contribue à la croissance démographique rapide et à une structure d'âge très jeune (encadré 45). Ainsi, chaque groupe d'âge est plus nombreux que la cohorte la plus âgée suivante, et le nombre de jeunes qui cherchent un emploi augmente d'année en année. De plus, le taux élevé de dépendance (74% en 2016) fait qu'il est difficile pour les familles d'augmenter les dépenses consacrées à la santé et à l'éducation de chaque enfant.

Encadré 45 : Pyramide des âges de Madagascar en 2017



Source : PopulationPyramid.net

Des politiques économiques et familiales adéquates permettront à Madagascar de faire de son dividende démographique un accélérateur de développement. Pour cela, deux types de programmes seront indispensables :

- Des programmes de planification familiale et de santé procréative qui favoriseront les mutations démographiques nécessaires et
- Des programmes qui stimulent la croissance économique et l'amélioration de la qualité de vie des populations.

Madagascar doit, dans ce sens, atteindre un taux de fécondité plus faible dans les années à venir et rétablir une structure d'âges équilibrée. Cela pourra être effectif en 2030 grâce, notamment, à une meilleure planification familiale (accès des populations à des informations et à des services de santé de qualité, utilisation de contraceptifs...). Par ailleurs, il sera important d'assurer un emploi décent à une population en âge de travailler qui va augmenter. L'emploi de ces jeunes sera lié à plusieurs facteurs: l'éducation et la formation professionnelle, des offres d'emploi diversifiées, un climat économique favorable à l'épargne et l'investissement, la capacité des femmes à

entrer sur le marché du travail. Ainsi, des politiques économiques et sociales adéquates et une démographie intégrée permettront à Madagascar de capitaliser sur son dividende démographique pour accélérer son développement économique et améliorer le bien-être de ses habitants à l'horizon 2030.

Dans ce cadre, la diaspora malagasy représente pour Madagascar un formidable atout. À ce titre, une implication plus forte de la diaspora dans le développement, et le retour d'une partie importante de cette diaspora, représente un enjeu stratégique majeur. Une étude réalisée en 2016³² sur le profil de la diaspora malagasy en France l'a estimée à près de 130 000 personnes, avec un niveau d'étude supérieur à la moyenne française, composée principalement de cadres et de professions intellectuelles et libérales, avec un taux de chômage inférieur à la moyenne française. La diaspora malagasy est généralement bien formée, dispose de revenus importants et d'expérience professionnelle acquise à l'international. La mobilisation de son savoir-faire, de ses réseaux et de ses capitaux apportera un soutien déterminant à la trajectoire de développement du pays.

Une éducation de qualité, orientée vers la citoyenneté et l'employabilité

L'économie malagasy devra créer 5 millions d'emplois d'ici 2030. L'économie malagasy est caractérisée par une forte précarité de l'emploi, masquée par un taux de chômage statistique faible (2,1% de la population active, soit 264 600 Malagasy)³³. Ainsi, il existe un important « chômage caché » : 86% des emplois malagasy sont considérés comme vulnérables, c'est-à-dire très instables ou très faiblement rémunérés. Chez les femmes, le taux d'emplois vulnérables monte à 90%. Il en résulte des taux de pauvreté très élevés : 91% de la population vit avec moins de 2 USD par jour, et 70% vit en-dessous du seuil de pauvreté national. Par ailleurs, les estimations montrent que, avec 76% de la population en-dessous de 35 ans, 400 000 jeunes font leur entrée sur le marché du travail chaque année, soit 4 800 000 Malagasy d'ici 2030 (encadré 47). Madagascar

fait donc face à un défi majeur : créer 5 millions d'emplois à l'horizon 2030 pour absorber ces nouveaux arrivants sur le marché du travail et résorber le chômage.

Le système éducatif malagasy doit se transformer en profondeur pour répondre aux nouveaux besoins. Malgré les efforts des nouvelles autorités, le système éducatif malagasy actuel ne fournit pas le capital humain dont le pays a besoin pour se développer. 33% des Malagasy n'ont pas accès à l'école primaire et 80% de ceux qui y accèdent ne le terminent pas. En conséquence, 72% des Malagasy de plus de 15 ans sont analphabètes, dont 77% des 15 à 24 ans, soit plus d'un million de jeunes. Le dispositif d'enseignement technique et de formation professionnelle est également très insuffisant, avec 164 apprenants pour 100 000

(32) Etude du profil de la diaspora malagasy en France, Organisation International pour les Migrations, septembre 2016

(33) Banque Mondiale : base de données des indicateurs de développement dans le monde

habitants, et son offre n'est pas adaptée aux besoins des entreprises. Il n'existe aucun partenariat entre les établissements de formation professionnelle et les entreprises, et les équipements et matériels pédagogiques sont insuffisants et obsolètes. Par ailleurs, avec les mutations au niveau de l'économie mondiale, le développement de nouveaux secteurs, et la révolution numérique, ces besoins évoluent fortement et sont amenés à se transformer dans le temps. En conséquence,

les entreprises peinent à recruter les profils dont elles ont besoin, et sont souvent contraintes de former les nouvelles recrues après l'embauche. Enfin, il n'existe pas de dispositif d'information et d'orientation des élèves de l'éducation nationale vers la formation professionnelle ou les lycées techniques. Dans ce contexte, et pour faire face de façon efficace aux nouveaux besoins, une transformation en profondeur du système éducatif s'impose.

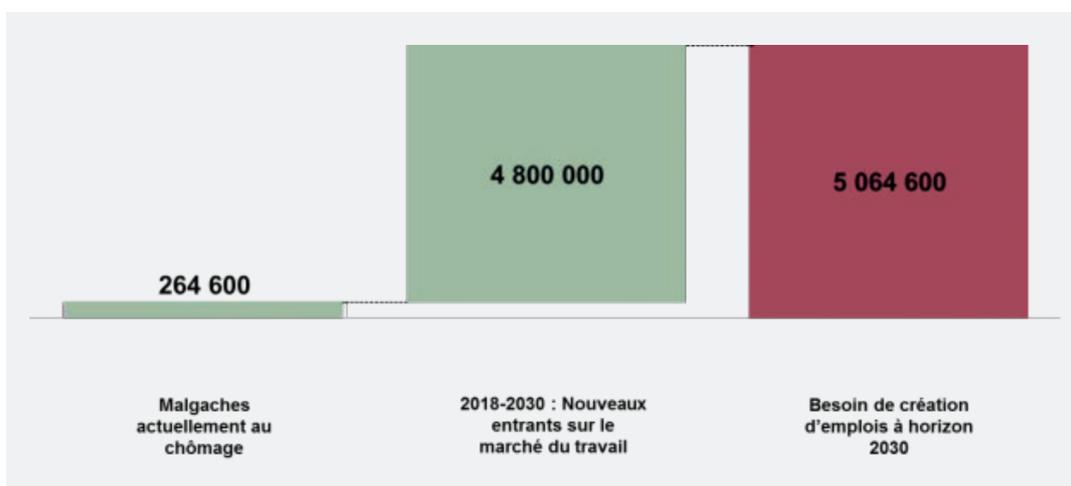
Encadré 46 : La Jeunesse et Femmes, piliers de Fisandratana

Avec plus de 60% de jeunes, la population malgache possède un immense réservoir de talents. Pour les faire éclore, il est essentiel de les accompagner tout au long de leur maturation intellectuelle et sociale. À ce titre, le sport, les activités associatives, la création artistique, l'engagement social, sont autant de voies pour faire de notre jeunesse une force vive au service de la nation. Le sport doit être encouragé pour les valeurs qu'il promeut, le respect, le dépassement de soi, l'esprit d'équipe. Il favorise l'apprentissage de la vie en communauté et de la réalisation d'un but commun. Les clubs et fédérations sportives doivent pouvoir bénéficier des moyens nécessaires à la poursuite de leur mission éducative et sociale. Cet apprentissage pourra

se traduire ultérieurement par un engagement varié au service de la communauté.

Les effets conjugués de la transition démographique, de l'amélioration de la santé des mères, et de l'amélioration des équipements domestiques, permettra de libérer les femmes de nombreuses tâches quotidiennes. La possibilité pour les mères de travailler et de participer plus activement à la vie sociale et politique de leur pays est un pilier essentiel de Fisandratana. Dans la société *malagasy*, les femmes sont des leaders d'opinion : elles sont un relais essentiel du mouvement de modernisation de Madagascar et ont une place essentielle dans la réalisation de Fisandratana.

Encadré 47 : Besoin de création d'emplois à horizon 2030

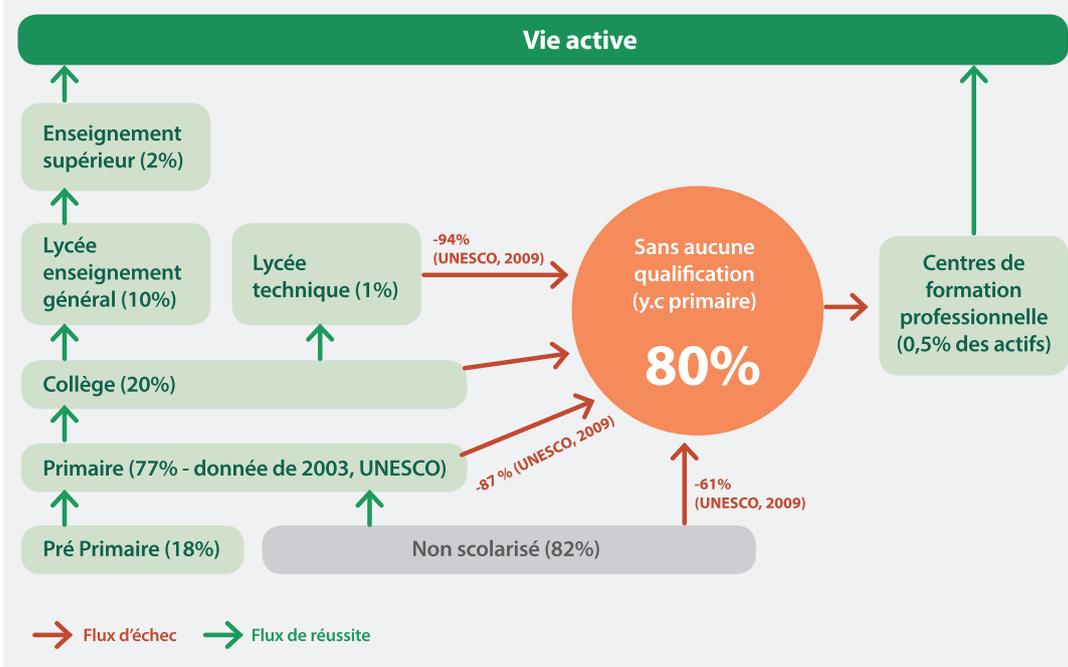


Source : données Banque Mondiale

Encadré 48 : Taux d'accès et taux d'échec dans les différents niveaux du système éducatif malagasy

80% des Malagasy ne terminent pas l'école primaire³⁴ (33% des Malagasy n'y ont pas accès du tout³⁵, et 61% de ceux qui l'ont commencé ne la terminent pas). Seuls 29% des Malagasy accèdent au collège, 10% au lycée et 2% à l'enseignement supérieur. En conséquence, 72% des Malagasy de plus de 15 ans sont analphabètes. Plus inquiétant encore, cette proportion augmente lorsqu'on prend en compte les plus jeunes : l'analphabétisme concerne 77% des 15 à 24

ans, soit plus d'un million de jeunes. Quant au dispositif de formation professionnelle, il est également très insuffisant pour adresser les défis de la précarité de l'emploi et du chômage : le pays compte 50 centres de formation professionnelle (CFP) et 121 lycées techniques et professionnels (LTP), dont 55% sont des établissements publics³⁶. La répartition territoriale de ces établissements est très inégale, avec une forte concentration en milieu urbain.



Source : données UNESCO et Plan Sectoriel Education

Fisandratana 2030 vise à assurer l'éducation pour tous, dans le cadre d'un système éducatif orienté vers la citoyenneté responsable et l'employabilité. Afin de mieux préparer la jeunesse aux défis de Fisandratana 2030, Madagascar s'est fixé pour ambition à l'horizon 2030 d'étendre l'accès à l'éducation à tous les Malagasy, et de bâtir un système éducatif leur permettant d'être des citoyens responsables et engagés, de trouver des emplois stables et décentement rémunérés ou de s'engager dans l'entrepreneuriat. Cette ambition se décline en quatre (4) objectifs stratégiques, comme

l'indique l'encadré 50. Dans ce cadre, la qualité de l'éducation de base devra être améliorée de façon significative, de même que l'éducation au STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics). Le financement de l'éducation sera renforcé, avec un investissement significatif non seulement au niveau des équipements, mais également au niveau des enseignants et des approches pédagogiques. De même, le partenariat entre la formation professionnelle et les entreprises sera fortement renforcé, de même que les passerelles entre l'enseignement général et la formation professionnelle.

Encadré 49 : Taux d'accès et taux d'échec dans les différents niveaux du système éducatif malagasy

	2015 ou dernière année connue	2030
Taux d'accès à l'école primaire et taux d'achèvement	Accès : 77% Achèvement : 69%	100%
Taux d'accès au secondaire	31%	60%
Taux d'accès à l'enseignement supérieur	<5%	10%
Nombre de personnes suivant une formation professionnelle	65 754	500 000 minimum

Source : Banque Africaine de Développement, Banque Mondiale, PSE, UNESCO



(34) Base de données UNESCO

(35) Base de données de la Banque Africaine de Développement, 2003

(36) Plan Sectoriel Education

Le Plan Sectoriel Education en cours initie cette transformation et devra être renforcé. En 2017, le ministère de l'Éducation Nationale, le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et le ministère de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle ont élaboré le Plan Sectoriel Education (PSE) 2018-2022 de Madagascar, qui dans sa conception, initie cette ré-

forme pour une éducation de qualité pour tous, garantie du développement durable (encadré 50). Dans la perspective de la nouvelle Vision 2030, cette réforme devra être fortement renforcée et approfondie, notamment par l'éducation civique, la formation professionnelle, l'entrepreneuriat et en insérant le numérique au cœur du dispositif comme nouvel outil de pilotage et de gestion.

Encadré 50 : le Plan Sectoriel Education (PSE) 2018-2022 de Madagascar



(IV) Renforcer l'éducation non formelle (alphabétisation des adultes, offres destinées aux jeunes déscolarisés) ;

(V) Améliorer la gestion et la gouvernance de l'éducation nationale.

Le 2ème chapitre, adressant l'enseignement technique et la formation professionnelle, est structuré autour de trois (3) axes stratégiques :

(I) Améliorer l'accès de tous à la formation, quel que soit son niveau académique ou de qualification professionnelle ;

(II) Améliorer la pertinence et la qualité des formations selon les exigences des emplois potentiels requis par les secteurs prioritaires ;

(III) Instaurer une gouvernance partenariale du dispositif d'ETFP pour une meilleure insertion professionnelle des formés.

Le chapitre 3 sur l'enseignement supérieur et la recherche scientifique s'articule autour de quatre (4) axes stratégiques :

(I) Mettre en place un enseignement supérieur de qualité, accessible et équitable ;

(II) Améliorer l'employabilité des formés et des diplômés de l'enseignement supérieur ;

(III) Améliorer l'adéquation de la recherche scientifique avec la formation et les besoins du développement ;

(IV) Améliorer la gouvernance, la gestion et le financement de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

Le chapitre 4, portant sur la formation des enseignants et des encadreurs, est structuré autour de (3) parties :

(I) La formation des enseignants et des encadreurs du Ministère de l'éducation nationale ;

(II) La formation des enseignants et des encadreurs du MEEFPT ;

(III) La formation des enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur.

Le chapitre 5, adressant la problématique de la mise en œuvre du PSE, comprend quatre (4) parties :

(I) Le dispositif institutionnel ;

(II) Le cadre de programmation ;

(III) Le suivi-évaluation ;

(IV) Analyse des risques.

Enfin, le 6ème chapitre, consacré à la soutenabilité du PSE, est articulé autour de trois (3) parties :

(I) La soutenabilité financière

(II) La soutenabilité logistique

(III) Ajustement du plan si le gap de financement n'est pas comblé.

Source : PSE

Un recours volontariste aux nouveaux outils numériques permettrait d'accélérer la mise en œuvre de cet agenda de réforme. Dans un contexte de ressources publiques limitées, le numérique permet aujourd'hui de réaliser des bonds qualitatifs majeurs dans la délivrance de certains services publics, notamment l'éducation. Ainsi, le numérique permettrait de renforcer considérablement les capacités de pilotage du secteur, générant des bonds de productivité sensibles (1\$ investi dans le numérique rapporte en moyenne 13\$ en gains de productivité). Dans le cadre de la mise en œuvre du PSE, la mise en place d'un dispositif informatique de gouvernance et de pilotage des secteurs de l'éducation nationale, de la formation professionnelle

et de l'enseignement supérieur sera ainsi un levier important d'amélioration de l'efficacité de l'action publique. Au-delà, l'installation de plateformes de gestion au niveau des établissements eux-mêmes permettrait une gestion plus efficace du système (avancement des cours par rapport aux programmes, performances des élèves, absentéisme des professeurs...). Enfin cela faciliterait, comme le démontre l'expérience réussie d'autres pays (encadré 51), l'investissement privé dans l'éducation, tout en garantissant une régulation par l'État de la qualité (via des cahiers des charges contraignants) et du coût du service fourni (par d'éventuels mécanismes de péréquation financière ou subventions sociales aux plus démunis).

Encadré 51 : Bridge International Academies, une éducation de qualité à bas prix pour les enfants Kenyans, Ougandais et Nigériens

Grâce au numérique, de nouveaux opérateurs privés sont prêts à investir dans l'éducation en ciblant les populations les plus démunies, souvent exclues du système éducatif traditionnel, grâce aux économies et aux bonds de productivité rendus possibles par l'utilisation des outils numériques. A l'instar de Bridge International Academies.

Bridge International Academies est une chaîne de plus de 300 écoles privées à bas coût, lancée en 2009 au Kenya, qui a pour ambition de proposer aux parents qui ont peu de moyens une véritable alternative à l'école publique, théoriquement gratuite, mais qui extorque en réalité souvent de l'argent aux parents, et présente des taux records d'absentéisme des professeurs.

Pour 6\$ seulement par mois et par enfant, l'institution est en mesure d'offrir une éducation de qualité aux enfants, tout en réalisant des profits. Cela est rendu possible par une utilisation innovante des outils numériques :

- Le cursus, élaboré par des experts de l'éducation, est standardisé et décliné en leçons cryptées et accessibles par les professeurs sur tablettes. Ces leçons sont très détaillées et indiquent au professeur

tout ce qu'il faut dire et faire tout au long du cours. Cela permet d'avoir des professeurs moins qualifiés, et donc moins chers, tout en préservant la qualité de l'éducation.

- Les tablettes permettent également de vérifier la présence du professeur (qui doit signaler son heure d'arrivée et de départ), d'enregistrer les notes des élèves, de suivre la progression de chacun, mais aussi de suivre les paiements, les demandes d'inscriptions, etc. Ce système permet de réduire drastiquement les coûts administratifs de l'institution : tout est numérisé.

Ce système devrait s'étendre rapidement : Bridges International Academies, déjà présent au Kenya, en Ouganda et au Nigeria, ambitionne de se déployer dans une douzaine de pays en Afrique et en Asie et d'éduquer 10 000 000 enfants d'ici 2025.

CHIFFRES CLES BIA (2014) :

- 100 000 enfants inscrits dans les écoles BIA au Kenya
- 6 dollars de frais mensuels
- 300 établissements au Kenya

- 70% moins cher que les autres écoles privées low-cost au Kenya
- Ambition : éduquer 10 millions d'enfants dans une douzaine de pays d'ici 2025

Source : Presse

La santé pour tous

Malgré quelques bonnes performances, la santé à Madagascar n'est pas assez satisfaisante. Madagascar a fait quelques progrès dans la santé : La mortalité chez les moins de 5 ans est passée de 72‰ en 2008/09 à 46,4‰ en 2016 et l'espérance de vie à la naissance, de 65,5 ans en 2016, positionne Madagascar au-dessus de la moyenne de l'Afrique subsaharienne (59,9 ans). Cependant, la situation sanitaire du pays reste précaire.

Ainsi, la couverture vaccinale est faible, la malnutrition est élevée, de même que la mortalité maternelle, avec seulement 4% des femmes recevant l'assistance d'un personnel de santé qualifié. Par ailleurs, les maladies épidémiques sont récurrentes. On dénote un taux de létalité à la peste qui s'élève à près de 12,1%, tandis que le paludisme occupe le 5ème rang parmi les 10 maladies dominantes vues en consultations.

	Rwanda	Botswana	Madagascar	Afrique Subsaharienne
Taux de mortalité des moins d'un an en 2016 (‰)	29,2	32,6	34	53,26
Taux de mortalité des moins de cinq ans en 2016 (‰)	38,5	40,6	46,4	78,34
Espérance de vie (2016)	66,62 ans	65,75 ans	65,50 ans	59,9 ans

Source: Banque Mondiale, 2017



Le système de santé *malagasy* souffre de plusieurs maux : management, personnel insuffisant, faiblesses des investissements et des infrastructures et équipements. La faible performance du système de santé *malagasy* est liée à plusieurs facteurs. Il s'agit notamment : 1) d'un réseau de structures sanitaires faible et difficilement accessible avec plus de 40% de la population habitant à plus de 5km d'un centre de santé de base, 20% des zones à Madagascar étant quasi totalement enclavées ; 2) des capacités humaines limitées. Madagascar compte 0,4 médecins et paramédicaux pour 1000 habitants en 2017 contre une norme OMS de 2,5 pour 1000 habitants. Par ailleurs, 23% de ces agents de santé sont absents à leur poste. 3) des structures de santé non fonctionnelles et peu ou mal équipées. Une grande partie des infrastructures de santé de base et de spécialité est insuffisante et vétuste ; 3) des ressources insuffisantes et une allocation non optimales des ressources. La santé ne représentait en 2014 que 3% du budget de l'État, le financement de la santé *malagasy* dépendant fortement des financements extérieurs (42% en 2011). Par ailleurs, alors qu'ils soignent 50% de la population, les centres de santé de base ne reçoivent que 25% du budget; et 4) un système de management de la santé peu performant caractérisé par un manque de coordination, de pilotage et reddition des comptes.

L'ambition 2030 est de mettre en place un système de santé de qualité et accessible à tous. La première priorité sera l'amélioration du système sanitaire national de base. Cela devra se traduire par une meilleure couverture santé universelle (60% de la population couverte en 2030), un taux plus élevé de consultation des centres de santé de base garantissant un accès aux services de santé primaire pour tous, une meilleure assistance médicale des femmes enceintes contribuant à réduire la mortalité maternelle et infantile, une mise aux normes des centres de santé de base et hospitalier et un renforcement du staff médical et paramédical. Cela se fera également par un pari volontariste sur la santé verte, comme l'a fait avec succès Israël, pour valoriser pleinement le riche potentiel en pharmacopée de la biodiversité *malagasy* et réduire pour les populations les lourdes dépenses en médicaments. Cela se fera dans le cadre d'une stricte normalisation et d'un contrôle rigoureux du secteur. L'encadré 53 résume ces objectifs. Ils sont en phase avec le Plan de Développement du Secteur de la Santé *malagasy*, PDSS 2015-2019 (encadré 54). Le grand défi, c'est l'exécution du plan, pour l'atteinte effective de ces objectifs. Cela suppose un saut qualitatif dans la gouvernance du secteur, qui permettra un renforcement significatif de l'offre de santé.

Encadré 52 : Objectifs à l'horizon 2030 du secteur de la santé malagasy

	2017	2030
<i>Nombre de personnes bénéficiant d'une couverture santé universelle</i>	<500 000	21 500 000 (60% de la population)
<i>Taux de consultations des centres de santé de base</i>	35,7% (2012)	60%
<i>Taux d'accouchements assistés par du personnel qualifié (%)</i>	44,3 (2013)	100%
<i>Proportion de centres hospitaliers aux normes(%)</i>	N/A	100%

Encadré 53 : Le Plan de Développement du Secteur de la Santé malagasy

Malgré les fortes limitations du système de santé *malagasy*, des efforts sont consentis par l'État pour améliorer l'accessibilité et la disponibilité des soins sur l'ensemble du territoire national. Cette volonté de l'exécutif est marquée par l'élaboration et la mise en œuvre d'un Plan de Développement du Secteur de la Santé (PDSS 2015-2019). La vision du PDSS est de permettre, à l'horizon 2030, à la population *malagasy* d'être en bonne santé avec une vie meilleure et productive dans un environnement sain. Pour concrétiser cette vision, la déclinaison opérationnelle s'articule autour de six (06) principaux axes stratégiques que sont :

- L'amélioration de l'offre de service et de soins intégrés de qualité à tous les niveaux
- La stimulation de la demande pour une meilleure utilisation des services de santé à tous les niveaux
- Le renforcement de l'organisation et de la gestion du système de santé
- L'amélioration de la santé de la mère et de l'enfant
- Le renforcement de la lutte contre les maladies
- La promotion des comportements sains et protection de la santé

Source : Plan de Développement du Secteur de la Santé 2015-2019

Une bonne gouvernance permettra d'optimiser les ressources dédiées à la santé. La santé *malagasy* ne dispose pas de suffisamment de ressources pour faire face à ses besoins, mais les rares ressources disponibles ne sont pas non plus toujours utilisées de façon optimale. L'amélioration de la gouvernance apparaît ainsi comme la première priorité. Elle passera par plusieurs leviers :

1) une orientation résultat et une gestion des ressources humaines sur la base de la méritocratie,

2) un usage maximal des nouvelles opportunités qu'offre le numérique, notamment en numérisant le dossier et le parcours client et en optimisant l'ensemble des processus, avec notamment un monitoring du système de santé s'appuyant désormais sur des données complètes disponibles à temps réel,

3) sur cette base, un déploiement optimal des ressources (pyramide sanitaire, ressources humaines, investissements publics et privés, couverture de santé universelle, programmes paludisme-tuberculose-sida, médicaments, télémédecine,).

Éliminer la malnutrition

Madagascar présente une situation nutritionnelle critique. 47% des enfants de moins de 5 ans y souffrent de malnutrition chronique, quatrième taux le plus élevé de malnutrition chronique dans le monde. Par ailleurs, 8% des enfants de moins de 5 ans souffrent de malnutrition aigüe. Ce constat est valable pour toutes les couches de la population *malagasy*,

bien qu'étant plus marqué dans les groupes à faible revenu. Plusieurs programmes d'appui à la lutte contre la malnutrition sont en cours, notamment à travers des ONG ou des bailleurs de fond, avec des résultats relativement encourageants, mais un cadre national rigoureux et coordonné de lutte contre la malnutrition est nécessaire.

Encadré 54 : L'objectif « faim zéro », objectif 2 des Objectifs de Développement Durable (ODD).

Cet objectif vise à «éliminer la faim et la famine, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition, promouvoir une agriculture durable ». La malnutrition chronique, ou retard de croissance, résulte de déficits nutritionnels récurrents survenus pendant les 1000 premiers jours de la vie, et affecte de façon irréversible le développement physique et cognitif des jeunes enfants. Il peut entraîner une faible réussite scolaire et se traduire à l'âge adulte par une faible productivité physique et intellectuelle. Certaines carences en micronutriments peuvent également être à l'origine de graves troubles visuels pouvant aller jusqu'à

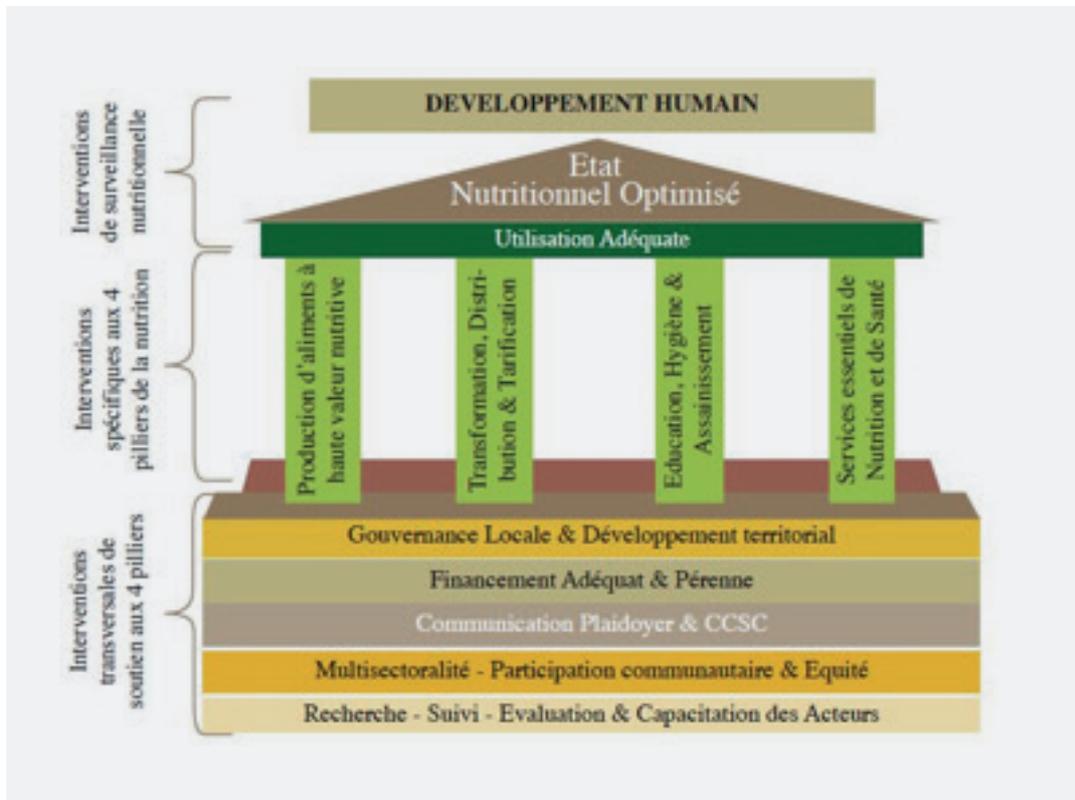
la cécité (vitamine A), de l'anémie (fer). La malnutrition aigüe quant à elle, ou émaciation, résulte d'une perte de poids récente et importante due à une privation sévère de nourriture, associée ou non à une maladie.

Les principales causes de cette situation sont la pauvreté généralisée, les crises politiques récurrentes qui annihilent les acquis et progrès réalisés, mais aussi les faibles performances du système sanitaire de santé. Plus de 80% de la population *malagasy* vit dans l'extrême pauvreté (i.e. avec moins de \$ 1,25 par jour).

Pour éliminer la malnutrition d'ici 2030, l'approche multisectorielle sera renforcée. La Politique Nationale en Nutrition et le Plan National d'Action pour la Nutrition 2017-2021 (PNAN III) vise 4 objectifs spécifiques à l'horizon 2021 : réduire la prévalence de la malnutrition chronique de 47,3% à 38%, réduire le taux d'insuffisance pondérale de 32,4% à 25%, maintenir le taux de malnutrition aigüe inférieur à 5% et, réduire le pourcentage des enfants ayant un faible poids à la naissance de 11,4% à 9%. Ces objectifs doivent

impérativement être atteints, et dépassés dans la perspective 2030. Dans ce cadre, l'approche multisectorielle doit se renforcer, avec des actions ciblées non seulement sur la nutrition, mais également en matière de gouvernance, de communication (sensibilisation), de développement de l'agriculture vivrière ou de gestions des risques. L'encadré 55 illustre cette exigence d'approche multisectorielle pour atteindre un état nutritionnel optimisé pour les populations *malagasy*.

Encadré 55 : Cadre conceptuel de l'approche multisectorielle de la nutrition



Jeunesse, Loisirs, Culture et Sport

Une politique dynamique de Sport, de Loisirs et de Culture sera mise en place, notamment en faveur de la jeunesse *malagasy*. La pratique du sport sera fortement encouragée, à la fois dans une logique d'épanouissement personnel, de politique de santé préventive, mais également de détection et de développement de talents. La pratique du sport permettra également de développer l'esprit de compétition et de combativité au sein de la jeunesse malgache, tout en lui enseignant les valeurs de sacrifice, de travail en équipe, de respect, de discipline et de tolérance. Dans ce cadre, le sport scolaire et militaire seront promus, le personnel d'encadrement sportif sera développé et un budget sera affecté aux fédérations sportives. Dans le cadre du développement urbain, l'Etat a initié un certain nombre de projets de développement d'infrastructures sportives

(gymnases multisports, piscines, etc.) sur l'ensemble du territoire, et des espaces de loisirs devront être systématiquement prévus, notamment pour la jeunesse (espaces verts, bibliothèques, salles de cinéma, infrastructures sportives). Par ailleurs, une large concertation avec tous les acteurs de la culture (professionnels de la culture, des arts et de la communication, créateurs) devra permettre d'élaborer un plan national de développement culturel. Il devra contribuer à l'éveil culturel de la jeunesse *malagasy*, qui doit être mieux armée face aux apports culturels extérieurs, notamment à travers les médias, et tenir compte des exigences de diversité culturelle sur l'ensemble du territoire national. Il devra enfin favoriser une renaissance architecturale *malagasy* et contribuer à la restauration architecturale de certaines villes, à commencer par Antananarivo.



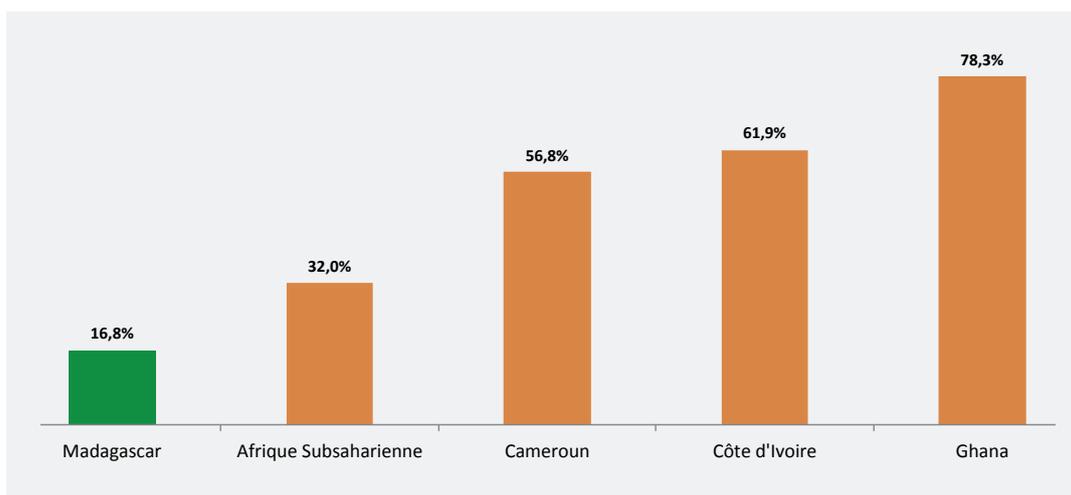
4.3 Un développement accéléré des infrastructures

Secteur électricité

Peu performant, le secteur de l'électricité constitue un goulot d'étranglement pour le développement de Madagascar. La mauvaise performance du sous-secteur de l'électricité est aujourd'hui un des principaux handicaps au développement économique de Madagascar. Jusqu'à récemment, elle se caractérisait par un très faible taux d'accès à l'électricité de la population, une prédominance du thermique et une mauvaise qualité de service. Comme l'indique l'encadré 56, le taux d'accès à l'électricité à Madagascar (16,8 %, dont 57 % en milieux urbains et 6 % en zones rurales) est quasiment la moitié de la moyenne d'Afrique subsaharienne (32%). Le prix du KWh par contre est de 35 % au-dessus de l'Afrique subsaharienne et le double du prix au Ghana (encadré 57). Pour plusieurs hôtels par exemple, ce coût de l'électricité constitue jusqu'à 40% du total des coûts. Par ailleurs, le délai de raccordement peut aller jusqu'à 450 jours, soit un an et 3 mois. (encadré 58). La puissance

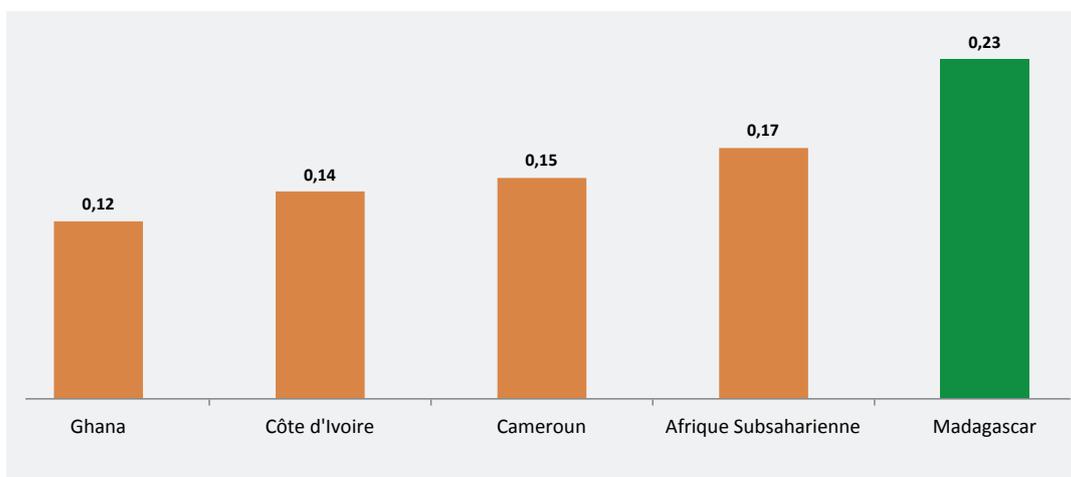
installée en 2016 s'élevait à 642 MW qui ont permis une production de 1 542 GWh, dont 70% concentrés sur les trois réseaux interconnectés de Madagascar (Antananarivo, Toamasina et Fianarantsoa). La JIRAMA fournit 68,8 % de la production, et le secteur privé les 31,2 % restants. La JIRAMA était peu performante, avec 37% de pertes techniques et commerciales et seulement 40% de recouvrement des factures, et faisait face à une lourde facture pétrolière du fait de son parc thermique (636 milliards MGA en 2016, soit près de 215 millions dollars). Ainsi, elle bénéficie d'importantes subventions de L'État afin d'atténuer les impacts sur les consommateurs (309 milliards MGA en 2015, soit 101 millions dollars et 1.03% du PIB), ce qui exerce une forte pression sur les finances publiques du pays. Cependant, la nouvelle équipe dirigeante de la JIRAMA s'attelle à améliorer les performances de l'entreprise et sa qualité de service.

Encadré 56 : Accès de l'électricité à Madagascar vs pays de l'Afrique Subsaharienne



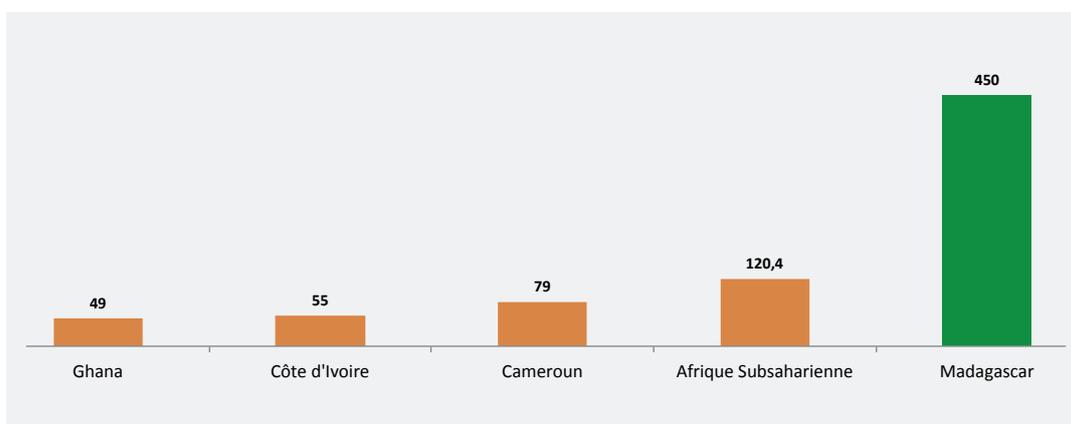
Source : Banque Mondiale

Encadré 57 : Prix du KWh à Madagascar vs pays de l'Afrique Subsaharienne en 2015



Source : Banque Mondiale

Encadré 58 : Délai en jours de raccordement des entreprises au réseau électrique (2017)



Source : Banque Mondiale

Madagascar dispose cependant d'un gros potentiel de production d'électricité. La puissance totale installée à Madagascar s'élevait à en 2015 à seulement 642 MW, dont 75% issus de groupes thermiques. Pourtant, Madagascar dispose d'un potentiel considérable d'énergies renouvelables. Son potentiel hydroélectrique est estimé à 7 800 MW, dont seulement 1,6 % est aujourd'hui exploité. Au niveau so-

laire, l'énergie incidente est de l'ordre de 2000 kWh/m²/an et presque toutes les régions du pays bénéficient de plus de 2 800 heures d'ensoleillement annuel³⁷, soit une puissance solaire de 750 w/m². Par ailleurs, en considérant les zones du Nord au Sud longeant la côte Est, ayant une vitesse de vent aux environs de 6,5 m/s, Madagascar dispose d'un potentiel de 2 000 MW d'énergie éolienne.

(37) Les régions les plus intéressantes disposant d'un niveau de rayonnement supérieur à 5 500 W/m² sont : Diana, Sava, Sofia, Boeny, Melaky, Menabe, haute Matsiatra, Amoron'i Mania, Anosy, Androy, Atsimo Andrefana, Vakinankaratra, Bongolava, Atsinanana.

D'ici 2030, la production d'électricité sera multipliée par 5, garantissant un accès à 70% de la population. L'ambition 2030 est d'assurer une offre d'électricité compétitive et accessible à la grande majorité des *Malagasy*, grâce à une transition énergétique du thermique fuel vers l'hydraulique. La Nouvelle Politique de l'Énergie (NPE) 2015-2030 instaure les bases de cette nouvelle ambition. La NPE se fixe comme objectifs d'ici 2030 de multiplier par 5 la production électrique actuelle et de mettre en place une offre d'électricité compétitive, accessible et durable. Ainsi, en 2030, 70% de la population aura accès à l'électricité et 75% de l'énergie sera d'origine hydroélectrique. La puissance installée passera de 642 MW en 2016 à 1 500 à 2 000 MW en 2030, qui permettront une production de 7 900 GWh. 85% de l'électricité proviendra des sources renouvelables, avec 75% de l'hydroélectricité, 5% de l'éolien, et 5% du solaire. Les 15% restant seront principalement du thermique (charbon) qui viendront en appui aux énergies renouvelables. La biomasse sera également promue dans le cadre de la politique d'économie circulaire et de développement durable.

Des réformes majeures permettront d'accélérer l'investissement privé. Quelques leviers contribueront à la concrétisation des nouvelles ambitions de Madagascar dans le secteur de l'électricité. Une réforme en profondeur de la Jirama constitue un impératif. La libéralisation du secteur apparaît également incontournable, avec un rôle de plus en plus critique du régulateur, dont la mission et les capacités doivent être renforcées. De même, un cadre législatif adapté doit être mis en place pour les PPP, afin de favoriser un afflux massif d'investissements privés, seuls à même d'accélérer la cadence des investissements, qu'il s'agisse des investissements déjà identifiés (cf encadré 59) ou à venir (notamment dans le pôle économique Grand-Nord). Ces investissements devront également permettre d'accélérer l'électrification rurale. Enfin, une stratégie d'efficacité énergétique sera également mise en place, pour réduire les pertes et optimiser les consommations.

Encadré 59 : Accélérer l'investissement et les projets électriques dans les grands pôles économiques

Ces projets permettront de renforcer la production électrique au niveau des pôles économiques, afin d'accélérer leur développement et d'y généraliser l'accès des populations à l'électricité.

Pôle Grand-Est : + 500 à 1000 MW (100% de projets d'énergie renouvelables)

- Barrage hydroélectrique de 300MW à Sahofika - Réseau Interconnecté (RI) Antananarivo
- Barrage hydroélectrique de 86 MW à Ronomafana
- Barrage hydroélectrique de 42 MW à la Rivière de l'Onive, Ambodrioka
- Centrale solaire 20MW - RI Antananarivo
- Centrale solaire 20MW - RI Antananarivo

Pôle Grand-Sud : +500 à 1000 MW

- Centrale solaire 10MW à Tuléar

Pôle Grand-Nord : +250 à 500 MW

- 100% de projets d'énergies renouvelables.

Pôle Grand-Ouest : + 50 à 100 MW

- Centrale solaire 10MW à Mahajanga
- Divers projets d'énergie renouvelable

Source : Ministère de l'Énergie et des Hydrocarbures

Transport et plateformes logistiques et industrielles

Le secteur du transport et de la logistique malagasy est peu développé et entrave fortement l'activité économique. Ce secteur a souffert d'une faiblesse excessive des investissements, couplée aux contraintes liées à l'environnement naturel. Globalement, les infrastructures de transport à Madagascar sont aujourd'hui insuffisantes, vétustes, et souvent peu fonctionnelles. 82% des routes sont en mauvais état, les deux réseaux ferroviaires sont vétustes et requièrent de lourds investissements, l'efficacité de la manutention dans les ports est faible et inférieure aux autres ports concurrents de la région. Seuls les aéroports principaux sont dans un état relativement satisfaisant grâce aux projets de réhabilitation et d'amélioration. Dans certaines régions, le climat et/ou le relief constituent des obstacles au

développement du réseau routier. Par ailleurs, les politiques de maintenance et de gestion sont souvent défaillantes, et l'exploitation abusive des infrastructures par certains usagers accélèrent la dégradation des infrastructures. Le Plan National de Transport (2004-2020) vise à améliorer ce secteur, mais sa mise en œuvre apparaît lente, freinée notamment par l'insuffisance de ressources suite à la crise de 2009. Ainsi, ce secteur qui représentait 32% du budget général de l'État en 2007 en représentait moins de 7% en 2013. Enfin, Madagascar a initié une expérience plutôt réussie de plateforme industrielle (notamment dans le textile, et dont le développement a été freiné par l'instabilité en 2009), mais ne dispose pas encore de plateformes logistiques et industrielles intégrées.



Madagascar dispose d'un réseau routier faible et en mauvais état. Au début des années 1960, le réseau routier *malagasy* était de 50 000 km. Aujourd'hui, il est estimé à 37 476 km, dont moins de 17% bitumé (Encadré 60). Depuis l'Indépendance du pays, l'essentiel des investissements dans le transport ont été concentrés sur les Routes Nationales Primaires (RNP). Ainsi entre 2002 et 2012, celles-ci sont les seules à s'être améliorées, passant de 33% à 53% de routes en bon état. Les autres routes sont soit en moyen état (36%), soit en mauvais état (12%). Par ailleurs, certaines voies d'accès ont tout simplement disparu, enclavant des pans entiers du territoire et de la population, notamment dans des zones rurales qui n'ont plus accès ni aux marchés, ni aux services sociaux de bases (santé, éducation).

Le réseau ferroviaire, long de 895 km, est vétuste, mais joue un rôle économique et social important. Le réseau « Sud » d'une longueur de 163 km et reliant Fianarantsoa à la Côte Est (FCE), ne survit que grâce aux subventions de l'État, qui couvrent à peine les coûts directs

d'exploitation du réseau. Il joue pourtant un rôle économique et social critique. Il permet de désenclaver la région desservie (avec environ 100.000 habitants le long de la voie, sans aucun autre accès possible). En 2015, il a transporté 8.979 tonnes de produits et environ 65.000 passagers, les recettes « passagers » dépassant les recettes « marchandises ». Depuis 2009, seule une locomotive est opérationnelle, une vingtaine de millions de dollars US³⁸ étant nécessaire pour mettre à niveau l'infrastructure et le matériel roulant.

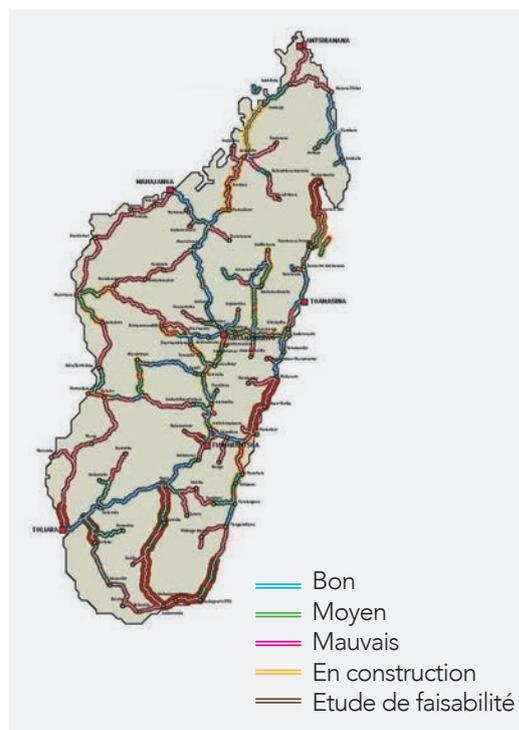
Le réseau « Nord » d'une longueur totale de 732 km reliant Tananarive à la Côte Est (TCE) est en meilleur état, mais est menacé depuis la crise de 2009, tant au niveau des infrastructures qu'au niveau opérationnel et financier. Suite à la mise en concession du réseau en juillet 2003, le concessionnaire, Madarail, a pu bénéficier d'un financement de près de 100 millions de dollars USD sur dix ans de la Banque mondiale et de la Banque Européenne d'Investissements, qui a permis d'investir dans l'infrastructure ferroviaire et dans le matériel roulant (porte-conteneurs,

Réseau ferroviaire de Madagascar



Source : Madarail

Encadré 60 : État du réseau routier (37 476 km aujourd'hui vs. 50 000 km en 1960)



Source : Autorité Routière de Madagascar

(38) Estimation 2012.

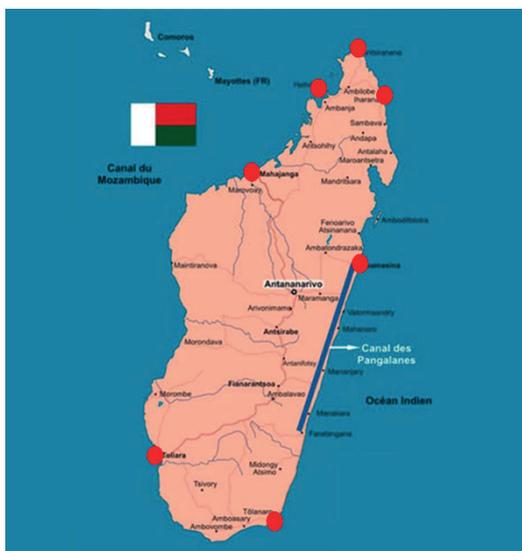
wagon-citerne, locomotives plus puissantes). Ainsi, le rail a pu sensiblement accroître sa part de marché par rapport à la route, (+85% entre 2004 et 2008). Cependant, suite à la crise et à la suspension des appuis des bailleurs de fonds, des investissements estimés à 50 millions de dollars USD en 2007 sur les dernières sections de la ligne de chemin de fer n'ont pas pu être réalisés, entraînant une baisse des performances opérationnelles et financières du concessionnaire.

Le secteur ferroviaire demeure crucial pour préserver les acquis observés sur l'axe Centre - Est: diminution des coûts de transport grâce à la compétition intermodale entre la route et le rail sur le principal corridor entre la capitale et le premier port du pays (Toamasina), soulagement de la route à travers la réduction des dégradations occasionnées par les poids lourds (surtout pour le transport de marchandises lourdes et/ou dangereuses tels le ciment, les hydrocarbures, la chromite, les conteneurs, et le riz), avantages comparatifs par rapport au transport routier en termes de sécurité, coût tonne/km (jusqu'à 40% inférieur par rapport à la route), consommation moindre de carburant. Le réseau a également

Les performances opérationnelles des ports sont insuffisantes. L'île en compte 17 dont 7 internationaux (Toamasina, Mahajanga, Toliary, Antsiranana, Nosy-Be, Ehoala (Taolagnaro) et Vohemar. Ces ports ne disposent pas aujourd'hui de plateformes logistiques (un projet de modernisation est en cours à Toamasina), ni de grandes plateformes industrielles intégrées. Les axes de navigation intérieure sont, quant à eux, cruciaux pour certaines régions enclavées. C'est notamment le cas du Canal des Pangalanes, long d'environ 657 km sur la côte Est, ou de la rivière Tsiribihina, navigable sur environ 150 km sur la côte Ouest. Ils offrent des alternatives de transport viables pour les populations locales, tout en respectant l'environnement. Malgré leur impact, très peu d'investissements sont consentis dans ces infrastructures.

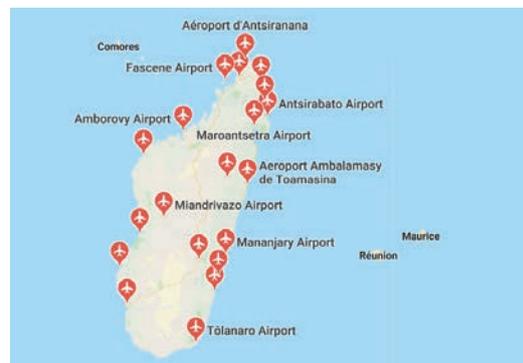
Le sous-secteur aérien offre des perspectives encourageantes. Le pays compte 56 aéroports, dont 8 internationaux. En 2014, il a accueilli 57 510 passagers et 80 386 tonnes de fret. Si le principal aéroport d'Antananarivo Ivato répond globalement aux normes de sûreté et de sécurité, les autres aéroports doivent être mis à niveau. Pour certains, il s'agit de renforcer et/ou d'étendre les pistes, pour d'autres, il s'agit de réhabiliter les aérogares et/ou d'améliorer des équipements de navigation aérienne. Dans la logique de la politique de désengagement de l'État, la gestion des douze aéroports les plus importants a été confiée, sous concession, à l'ADEMA (Aéroport de Madagascar) depuis le début des années 1990. Les autres aéroports sont gérés par des opérateurs privés de chaque localité concernée à travers des contrats conclus avec l'Aviation Civile Malagasy (ACM). Par ailleurs, la gestion de l'espace aérien supérieur du pays est confiée à l'ASECNA (Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar).

Voies navigables et ports de Madagascar



Source : Agence Portuaire, Maritime et Fluviale de Madagascar

un important impact social: la préservation d'un millier d'emplois directs, et le désenclavement de dizaines de milliers de personnes vivant le long des voies ferrées.



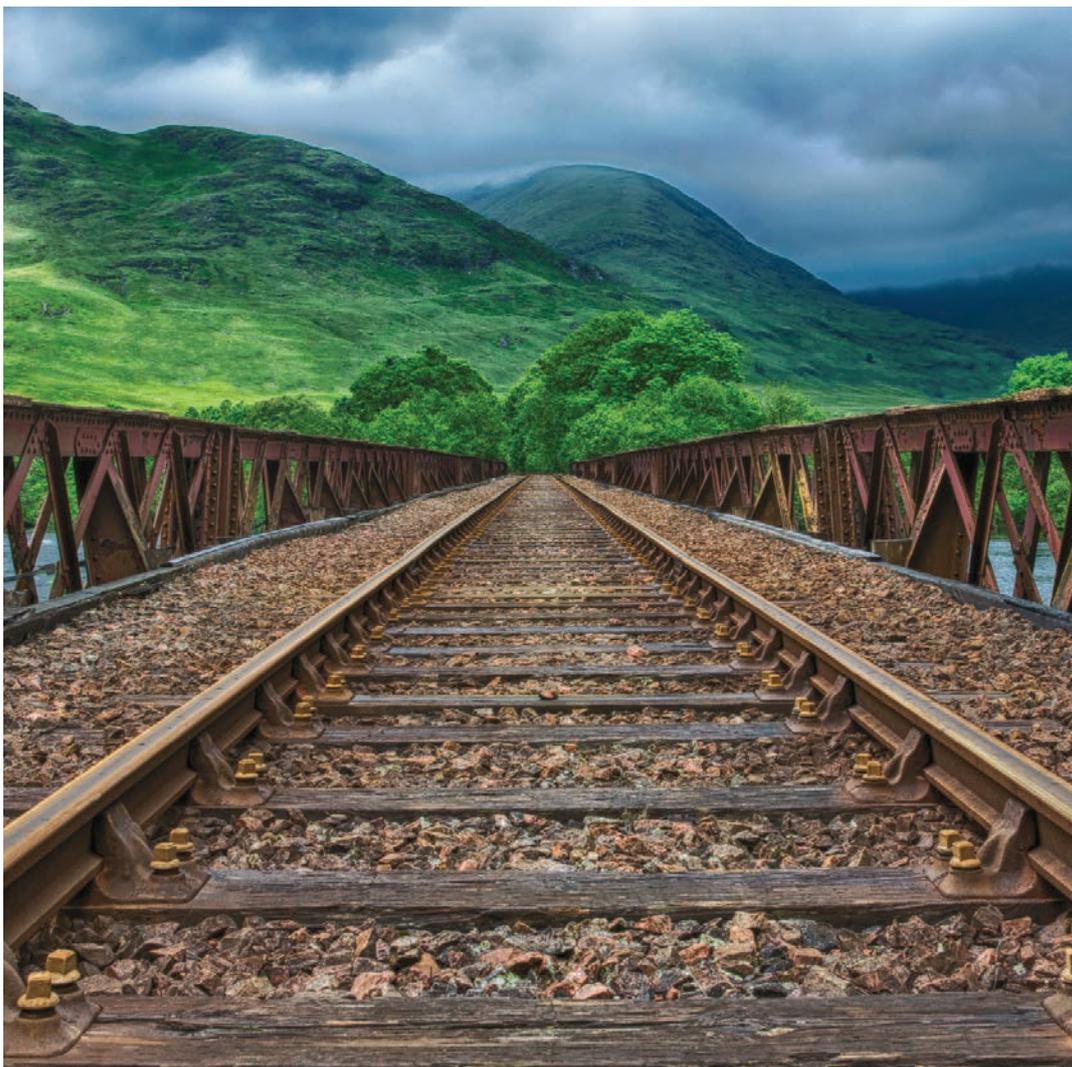
Source : Aviation Civile de Madagascar

L'ambition est de bâtir d'ici 2030 un réseau de transport et des plateformes logistiques et industrielles capables d'accompagner la diversification économique du pays et de désenclaver l'ensemble du territoire *malagasy*. Le développement du réseau de transport de Madagascar constitue un énorme défi. Tout est à faire quasiment dans tous les domaines (routes, chemin de fer, port, aéroport, transport fluvial), avec des coûts d'investissement souvent élevés. La clé sera d'enclencher un cercle vertueux, à partir duquel le développement du réseau de transport déblocuera et accompagnera le développement des secteurs moteurs de croissance, et générera des ressources additionnelles (publiques et privées) pour poursuivre le développement du réseau de transport. Trois principes contribueront à cet objectif :

I) la mise en place dans chaque grand pôle économique d'un réseau de transport cohérent et intégré, dans le cadre d'un réseau de transport intermodal, assurant le maximum de complémentarité entre les différents types de transport (ferroviaire-route, route-fluvial, fluvial-ferroviaire),

II) la mise en place à Toamasina, Fort Dauphin et Antsiranana de grandes plateformes logistiques et industrielles intégrées (quais modernes, espaces de stockage, zones industrielles)

III) la connexion des 4 pôles, dans le cadre de grands corridors nationaux, permettant de connecter l'ensemble du territoire *malagasy*.

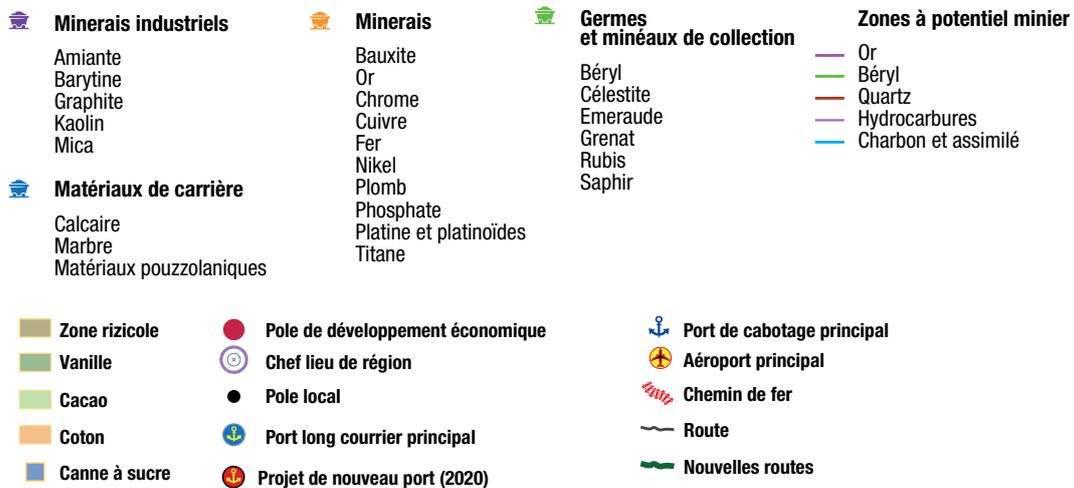
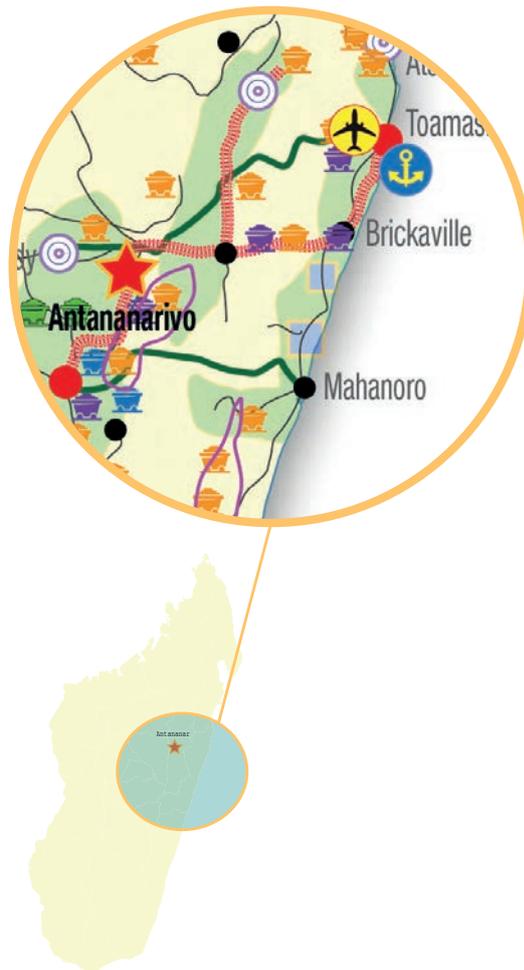




Pôle Centre Grand-Est :

en 2030, un pôle économique intégré, avec 3 grandes plateformes logistiques et industrielles (Toamasina, Antsirabe, Antananarivo).

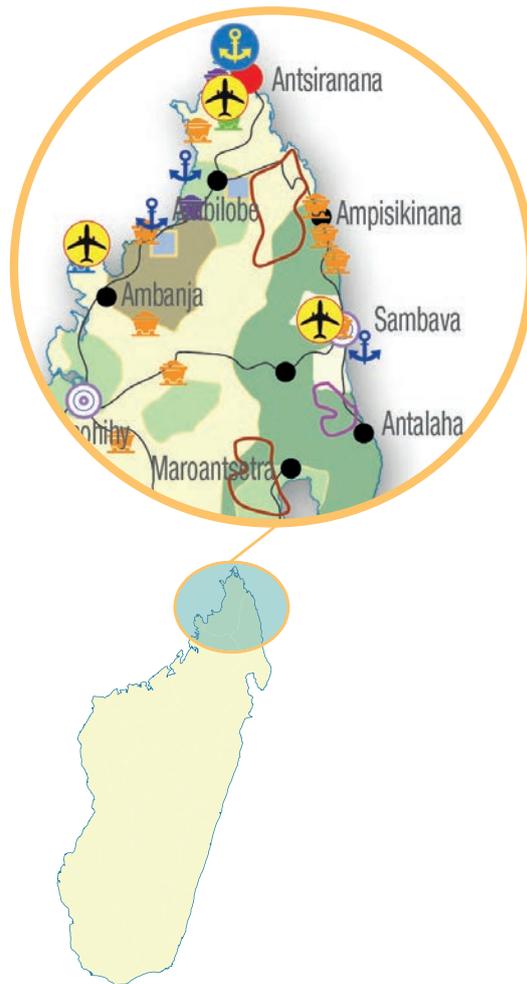
Le pôle du Centre Grand-Est couvre le rayon autour de la capitale Antananarivo, la ville d'Antsirabe et le port de Tamatave (Toamasina). Ces villes sont à ce jour interconnectées via les nationales, et par avion entre Antananarivo et Tamatave. Ce réseau logistique sera fortement renforcé, afin d'en faire un pôle intégré. Cinq grands projets sont déjà envisagés dans ce cadre. L'autoroute Antananarivo-Toamasina permettra de relier Antananarivo au port de Tamatave en 3 heures, contre 7 heures aujourd'hui. La réhabilitation du chemin de fer Nord Antsirabé-Antananarivo-Tamatave permettra de renforcer cet axe. Le dragage du Canal des Pangalanes assurera sa navigabilité 24h/24 pour le transport de personnes et de marchandises. La route Antsirabe-Mahanoro assurera l'interconnexion entre l'ensemble des centres urbains du pôle. L'agrandissement du port de Toamasina, et incluant la mise en place de parcs industriels intégrés, permettra de renforcer la compétitivité logistique et industrielle du pôle et de l'ensemble du pays. Un aéroport cargo moderne sera mis en place spécifiquement pour l'exportation des produits agro-industriels du pôle. Ce nouvel aéroport pourra également servir de centre de maintenance.



Pôle Grand Nord :

en 2030, un pôle intégré, avec une plateforme logistique et industrielle compétitive à Antsiranana

Le pôle du Grand Nord regroupe deux zones à très fort potentiel mais très peu intégrées jusque-là : la zone d'Antsiranana à Nosy-Be, et la zone de Sambava, zone de production de la vanille. L'interconnexion de ces deux zones permettra d'accroître la productivité et la compétitivité du tourisme et de la vanille *malagasy*. L'interconnexion se fera par la construction d'autoroutes sur la Route Nationale 5 et la Route Nationale 6. Elles faciliteront l'accès aux zones touristiques du nord et l'écoulement de la vanille vers le port d'Antsiranana pour l'exportation. Le port d'Antsiranana, idéalement situé à la croisée des grands flux maritimes de l'Océan Indien, sera agrandi et modernisé, et une zone franche industrielle y sera adossée. De même, des infrastructures adéquates permettront de répondre aux besoins de son secteur phare, le tourisme, avec un port de plaisance pour les croisières. La transformation de l'aéroport militaire d'Andrakaka en un aéroport civil d'envergure permettra également de faciliter l'accès et d'accroître les flux touristiques, avec notamment l'accueil de vols internationaux. Ce nouvel aéroport permettra à cette région de jouer efficacement son rôle de hub de l'Océan Indien.



Minerais industriels	Minerais	Germes et minéraux de collection	Zones à potentiel minier
Amiante Barytine Graphite Kaolin Mica	Bauxite Or Chrome Cuivre Fer Nikel Plomb Phosphate Platine et platinoïdes Titane	Béryl Célestite Émeraude Grenat Rubis Saphir	Or Béryl Quartz Hydrocarbures Charbon et assimilé
Matériaux de carrière			
Calcaire Marbre Matériaux pouzzolaniques			
Zone rizicole	Pôle de développement économique	Port de cabotage principal	
Vanille	Chef lieu de région	Aéroport principal	
Cacao	Pôle local	Chemin de fer	
Coton	Port long courrier principal	Route	
Canne à sucre	Projet de nouveau port (2020)		

Pôle Grand Sud :

en 2030, un pôle intégré, avec une grande plateforme logistique et industrielle à Fort Dauphin, puis à Soalara.

Le pôle du Grand Sud est l'un des pôles les moins équipés en matière d'infrastructures de base. Une piste difficile relie Ambovombe à Tuléar, sa capitale régionale, moyennant un à deux jours de voyage. Une piste plus courte (3 à 6 heures) permet de rejoindre Fort Dauphin, capitale de la région Anosy, elle-même mal connectée au reste du pays. À l'échelle de la région, les réseaux secondaires, constitués par les routes provinciales, communales et les pistes, sont à peine praticables. Pour pleinement intégrer ses différentes zones et assurer son développement coordonné et durable, plusieurs projets d'infrastructures et de plateformes logistiques et industrielles sont envisagés. Des installations portuaires et ferroviaires permettront d'assurer le traitement et l'exportation des multiples ressources minières du pôle. **Deux ports minéraliers** seront mis en place, dans un premier temps **Fort-Dauphin (Taolagnaro)**, puis **Soalara**. Y seront adossées de grandes **plateformes industrielles intégrées**, visant à faire de cette zone un pôle majeur d'exportation de produits textiles et d'industrie légère (cuir et chaussures, assemblage, agro-industrie). **Deux chemins de fer** relieront **Soalara à Benenitra** et **Tuléar (Toliara) à Fort-Dauphin**, aussi bien pour le transport des marchandises (notamment les produits, dérivés et matériels miniers) que le transport de passagers.

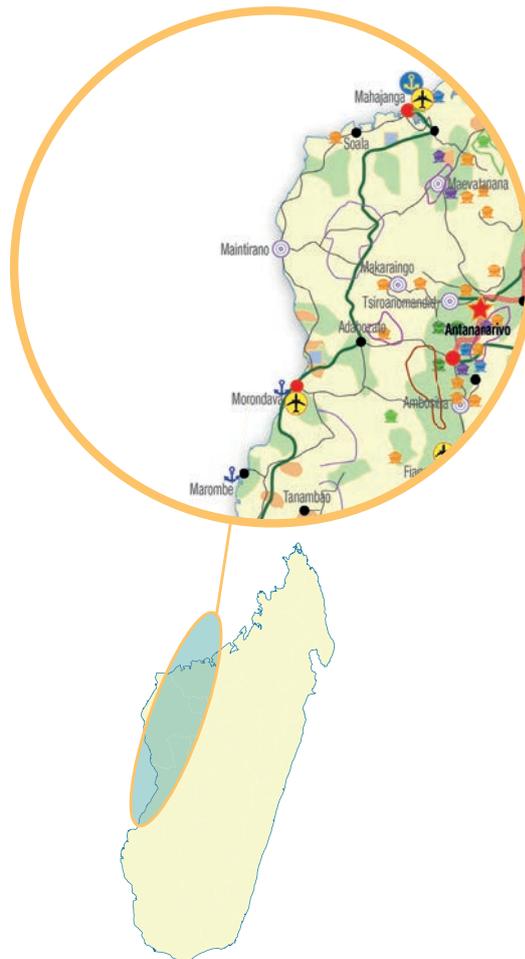


Minerais industriels Amiante Barytine Graphite Kaolin Mica	Minerais Bauxite Or Chrome Cuivre Fer Nikel Plomb Phosphate Platine et platinoïdes Titane	Germes et minéraux de collection Béryl Célestite Émeraude Grenat Rubis Saphir	Zones à potentiel minier — Or — Béryl — Quartz — Hydrocarbures — Charbon et assimilé
Matériaux de carrière Calcaire Marbre Matériaux pouzzolaniques			
Zone rizicole	Pôle de développement économique	Port de cabotage principal	
Vanille	Chef lieu de région	Aéroport principal	
Cacao	Pôle local	Chemin de fer	
Coton	Port long courrier principal	Route	
Canne à sucre	Projet de nouveau port (2020)	Nouvelles routes	

Pôle Grand Ouest :

en 2030, un pôle connecté au reste du territoire *malagasy* et accessible aux touristes

Le Grand Ouest est aujourd'hui le pôle le moins accessible de Madagascar. Un premier enjeu sera son interconnexion avec les 3 autres pôles du territoire, notamment à travers la construction de la route Morondova-Miandrivazo permettant de relier le Grand Ouest au Grand-Est via la route déjà existante Miandrivazo-Antsirabé, la construction de la route Morondova-Tulear reliant le Grand Ouest au Grand Sud, et la construction de la route Morondova-Mahajanga connectant le Grand Ouest au Grand Nord. Parallèlement, les capacités du port de Mahajanga seront renforcées, afin de lui permettre de faire face aux flux d'échanges croissants à l'horizon 2030, ainsi qu'aux besoins de l'activité touristique. Dans ce cadre, le transport maritime sera renforcé sur toute la côte, de même que les pistes rurales qui serviront aussi bien pour le désenclavement des produits agricoles que pour les circuits touristiques.



Minerais industriels	Minerais	Germes et minéraux de collection	Zones à potentiel minier
Amiante Barytine Graphite Kaolin Mica	Bauxite Or Chrome Cuivre Fer Nikel Plomb Phosphate Platine et platinoïdes Titane	Béryl Célestite Émeraude Grenat Rubis Saphir	Or Béryl Quartz Hydrocarbures Charbon et assimilé
Matériaux de carrière			
Calcaire Marbre Matériaux pouzzolaniques			
Zone rizicole	Pôle de développement économique	Port de cabotage principal	
Vanille	Chef lieu de région	Aéroport principal	
Cacao	Pôle local	Chemin de fer	
Coton	Port long courrier principal	Route	
Canne à sucre	Projet de nouveau port (2020)	Nouvelles routes	

Habitat et développement urbain

Sous-peuplé dans certaines parties de son territoire, surpeuplé dans d'autres, Madagascar fait aujourd'hui face à un énorme défi de développement urbain. Chaque année, la population *malagasy* croît de 2,7% an et s'urbanise à un taux de 4,48%. Ainsi, la population urbaine, de 35,7% aujourd'hui, représentera la moitié de la population *malagasy* en 2030. Les villes *malagasy* doivent donc se préparer pour bien absorber ces importants flux démographiques. Or les infrastructures de connectivité urbaine (routes, piste, dessertes transports, etc.) sont insuffisantes : seuls 12% des populations ont accès à l'assainissement, et l'accès au logement demeure un problème majeur. La combinaison du coût élevé des nouvelles habitations, des revenus faibles et du manque de financement, crée un problème structurel rendant le logement non accessible à une grande partie de la population : seul 1% de la population a les moyens d'accéder à la nouvelle offre la moins chère sur le marché. La conséquence : plus des trois quarts des populations urbaines vivent dans des habitations informelles. Cette situation amplifie l'extrême pauvreté et les risques sanitaires et sécuritaires dans les villes.

L'ambition en 2030 est de développer des pôles économiques et urbains compétitifs et agréables à vivre, dans le cadre d'un aménagement équilibré du territoire et d'un développement urbain maîtrisé. La constitution *malagasy* fait du logement un droit et non un privilège. Le défi de l'accès à des logements de qualité abordables dans un cadre urbain adéquat doit donc impérativement être relevé d'ici 2030. Pour arriver à cet objectif, une stratégie globale de développement urbain sera développée, prenant en compte les aspects économiques, socio-culturels, et environnementaux. L'encadré 61 indique ses leviers majeurs. Cette stratégie vise également à valoriser le potentiel du secteur de l'habitat et du développement urbain, qui a le potentiel de créer plus d'un demi-million d'emplois par an et de contribuer plus d'un milliard de dollars annuellement à l'économie *malagasy*. Le nouveau développement urbain aura pour lignes directrices les spécialisations relatives à chacun des pôles économiques créés par le plan.

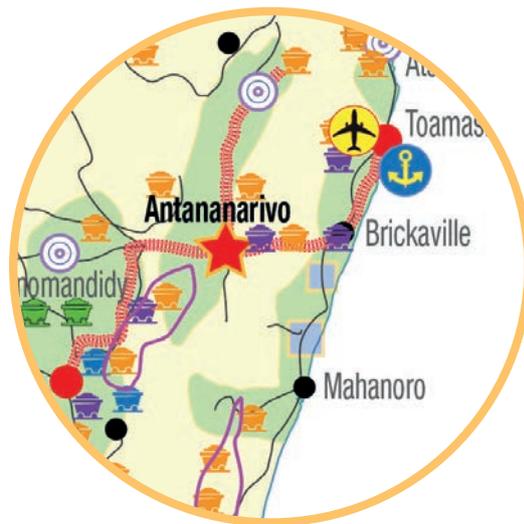
Encadré 61 : Sept leviers contribueront à cette vision 2030 de l'habitat et du développement urbain de Madagascar :

- **Infrastructure Urbaine : la création d'un cadre urbain cohérent et propice au développement**
 1. Diagnostic et mise à jour du plan directeur d'aménagement du territoire
 2. Mise en place d'un Programme National de Développement de l'Habitat Pour Tous
 3. Mise en place d'un office de développement des infrastructures urbaines sociales et de gestion des espaces publics du territoire
- **Accès au logement : développement d'une offre pour des logements moins chers et un accompagnement financier adapté**
 4. Mise en place d'un fond souverain de garantie et de financement de l'habitat social
 5. Mise en place d'un programme de subvention fiscale des projets immobiliers à forte mixité sociale
 6. Mise en place d'une société de gestion de patrimoine dédié au rachat et à la mise en location-vente de programmes immobilier grand public
- **Transparence et Intelligence de la gestion urbaine : œuvrer à l'amélioration de la performance des villes**
 7. Mise en place d'une plateforme numérique recueillant et analysant toutes les données relatives au fonctionnement des centres urbains (titres fonciers, bâtiments et fonctions, transactions immobilières, mobilité, etc.).

Pôle Centre Grand-Est :

en 2030, le principal pôle urbain de Madagascar, avec trois grandes villes aux vocations spécifiques.

Le Pôle Centre Grand-Est sera composé en 2030 de trois grands pôles urbains, Antananarivo, Tama-tave et Antsirabe, qui feront l'objet d'un véritable schéma directeur d'aménagement urbain, avec une différenciation claire des zones : activité économique, habitation, zone préservée. Tamatave, la grande plateforme logistique et industrielle, offrira des milliers d'emplois aux techniciens supérieurs et ouvriers travaillant dans ses plateformes. Elle attirera ainsi une partie de la population actuelle d'Antananarivo, ainsi qu'une partie de la jeunesse actuelle des zones environnantes. En conséquence, des programmes immobiliers importants devront y être développés, avec la possibilité pour les ouvriers et techniciens supérieurs de pouvoir acheter des maisons dans le cadre de location-vente sur 25 ans. En partie désengorgée, Antananarivo se consacrera à sa vocation de ville de services (tourisme, services financiers, sièges des organismes et grandes entreprises, administration, formation) et de lieu de résidence moyen-haut de gamme. Elle fera l'objet d'une vaste opération de restauration, en partenariat avec les architectes et aménagistes nationaux, et développera une forte offre d'hôtels



de standing, de maisons et résidences moyenne et haut de gamme et toute une série de services (espaces verts, transport, restaurants, santé, loisirs, lieux de shopping haut de gamme, marchés d'art et d'artisanat, internet haut débit, sécurité) pour y rendre la vie confortable et culturellement riche. Antsirabé, ville agro-industrielle, développera également une urbanisation adaptée et une offre d'habitat pour toutes ses catégories de population. D'autres services seront positionnés dans ce pôle en prenant en compte sa nouvelle configuration : un cluster universitaire, un marché d'intérêt national.

Pôle Grand Nord :

en 2030, un pôle moderne, touristique et résidentiel.

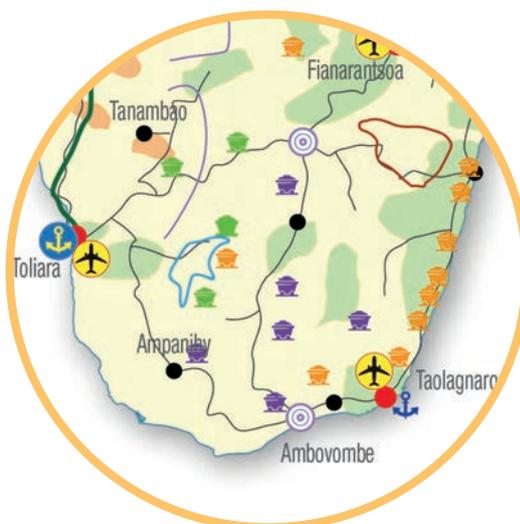
Grande région touristique, le pôle grand Nord sera d'abord structuré par l'aménagement des Zones d'Intérêt Touristique (ZIT), essentiellement dans le cadre de PPP. Le foncier sera viabilisé (eau, électricité, routes et accès à l'aéroport international) et facilement accessible pour les investisseurs, avec des avantages fiscaux (exonération fiscale au cours des premières années d'exploitation). Des normes strictes encadreront l'aménagement urbain et architectural, pour donner au pôle un cachet propre et mondialement connu. Par ailleurs, des infrastructures de base de qualité seront mises en place (hôpitaux de standard international, formation notamment dans les métiers du tourisme). Atout critique du pôle, les écosystèmes naturels seront préservés. Ce pôle touristique sera renforcé par



le pôle agricole (notamment de la vanille), qui sera un des circuits touristiques d'attraction. Enfin, un habitat urbain adapté sera développé pour permettre l'accès à tous au logement.

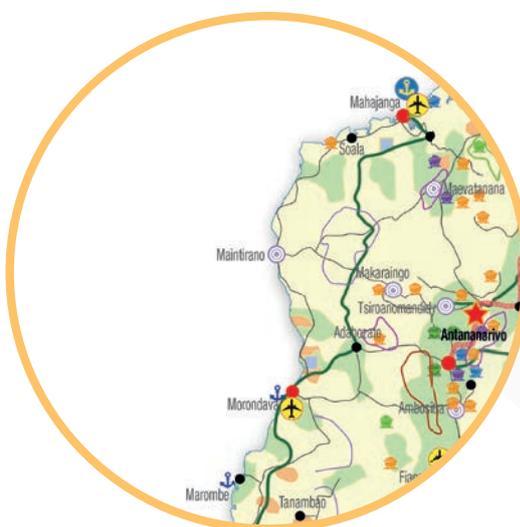
Pôle Grand Sud :
en 2030, un aménagement urbain
équilibré, autour d'un pôle industriel
moderne.

Fort Dauphin, grande ville portuaire et industrielle, sera en 2030 le premier pôle urbain du Grand Sud. Ses plateformes logistiques et industrielles accueilleront des centaines d'entreprises et des milliers d'ouvriers, de techniciens supérieurs et de cadres (dont une partie de cadres expatriés). Une grande centrale électrique au charbon sera mise en place et alimentera l'ensemble du pôle. Les chemins de fer Soalara-Benenitra et Tuléar-Fort Dauphin dynamiseront les échanges. Tuléar sera une importante ville de loisirs et le bassin agricole permettra de nourrir la population et d'alimenter les parcs agro-industriels. De nouveaux services seront développés (hôpitaux et centres de santé, formation, administration). Telle est la nouvelle configuration structurant le schéma directeur d'aménagement urbain du pôle du Grand Sud, qui intégrera ainsi une offre d'habitat importante et diversifiée pour satisfaire les besoins de l'ensemble de cette nouvelle population du Sud.



Pôle Grand Ouest :
en 2030, l'équilibre entre nature et confort
en fera un Eden du 21ème siècle.

Pôle hautement touristique et agricole, le Grand Ouest a vocation à devenir demain une zone faiblement urbanisée, avec un écosystème préservé mais également avec les commodités d'une vie moderne : sécurité, accès transport, électricité à partir d'une énergie renouvelable, internet, santé. En dehors de quelques pôles urbains, notamment la ville portuaire de Mahajanga, elle sera sans doute parsemée de petits villages touristiques (lodges haut de gamme) et de villages ruraux confortablement équipés. L'équilibre entre une nature préservée et une vie confortable fera de ce pôle un Eden du 21ème siècle et une des Merveilles que Madagascar offrira au monde.





Environnement et gestion durable des écosystèmes

Les riches écosystèmes agricoles, forestiers et aquatiques de Madagascar sont fragilisés par l'activité humaine et le changement climatique. Remarquable par sa biodiversité, tant terrestre que marine, du Nord au Sud, de l'Est à l'Ouest, la Grande Île offre une grande diversité de climats et de paysages. Mais deux facteurs majeurs menacent cet écosystème : la surexploitation des ressources par l'activité humaine et le changement climatique. Les populations agricoles utilisent souvent des méthodes d'exploitation traditionnelle et au rendement faible (e.g. la culture sur brûlis). Ces méthodes rendent les sols de moins en moins fertiles et posent une menace encore plus grande si, par exemple, un feu pour la culture sur brûlis n'est pas contrôlé et se propage, créant un feu de bois et détruisant potentiellement tout un écosystème. Ainsi, environ 36 000 hectares de forêts sont détruits chaque année du fait de ces pratiques agricoles, et de l'exploitation du bois forestier comme bois de cuisson. La surexploitation des ressources résulte également de la situation précaire des populations qui, par exemple, les amène à chasser le lémurien au point de menacer l'espèce ou de l'activité de certaines entreprises, qui doivent être mieux contrôlées et régulées. Madagascar est également un des pays les plus exposés au changement climatique. Selon un rapport du service de la météorologie sur le réchauffement planétaire, la température à Madagascar aurait augmenté de 1,9°C en moins d'un demi-siècle. Ce réchauffement climatique a des impacts négatifs sur la faune et la flore par la dégradation des habitats naturels de certaines espèces (e.g. par les feux de bois récurrents qui se déclarent pendant la saison chaude). Il rend aussi les populations plus vulnérables, à travers les pluies irrégulières et la sécheresse (très marquée dans le Sud du pays).

L'implication des communautés locales dans la valorisation des ressources sera un levier clé de gestion durable. La gestion durable des richesses environnementales de la Grande Île permettra de garantir la qualité de vie des populations actuelles, tout en préservant la

nature pour les générations futures. Le Plan National d'Action pour l'Environnement (PNAE), qui s'inscrit dans cette dynamique, sera renforcé par une Loi sur le Développement Durable.

La conservation de l'environnement est essentielle pour la survie des espèces uniques qu'abrite la Grande Île (faune et flore). Afin d'assurer la conservation des forêts primaires, 1,5 millions d'hectares (2,5% du territoire) sont classés en réserves et en parcs nationaux et, 6,4 millions d'hectares (10,8% du territoire) sont dotés d'un statut de « Forêts classées », donc soumises à une exploitation contrôlée. S'y rajoutent des actions ciblées d'Organismes Non-Gouvernementaux tels que World Wildlife Fund (WWF) et de bailleurs de fond internationaux. Les communautés locales ont également un rôle-clé à jouer dans cette préservation de l'environnement à Madagascar. Des actions de sensibilisation devront être menées dans ce sens. La préservation de cet environnement passe aussi par sa valorisation, qui permettra d'offrir d'autres moyens de subsistance aux populations (débouchés permettant un accroissement des revenus agricoles, écotourisme). Il s'agira de promouvoir ces activités en s'appuyant sur les communautés locales, afin qu'elles en soient les premiers bénéficiaires, avec un cadre réglementaire encadrant ces activités tout en préservant l'écosystème.

Une Loi sur le Développement Durable fera de Madagascar un des pionniers au niveau international de la gestion durable des écosystèmes naturels. Toutes les parties prenantes, État, entreprises, collectivités territoriales, communautés locales, société civile nationale et internationale, seront invitées à prendre part à l'élaboration de cette loi, qui structurera le modèle de développement dans lequel la nation *malagasy* souhaite s'inscrire.



5

L'entrepreneuriat et l'initiative privée au cœur du renouveau *malagasy*



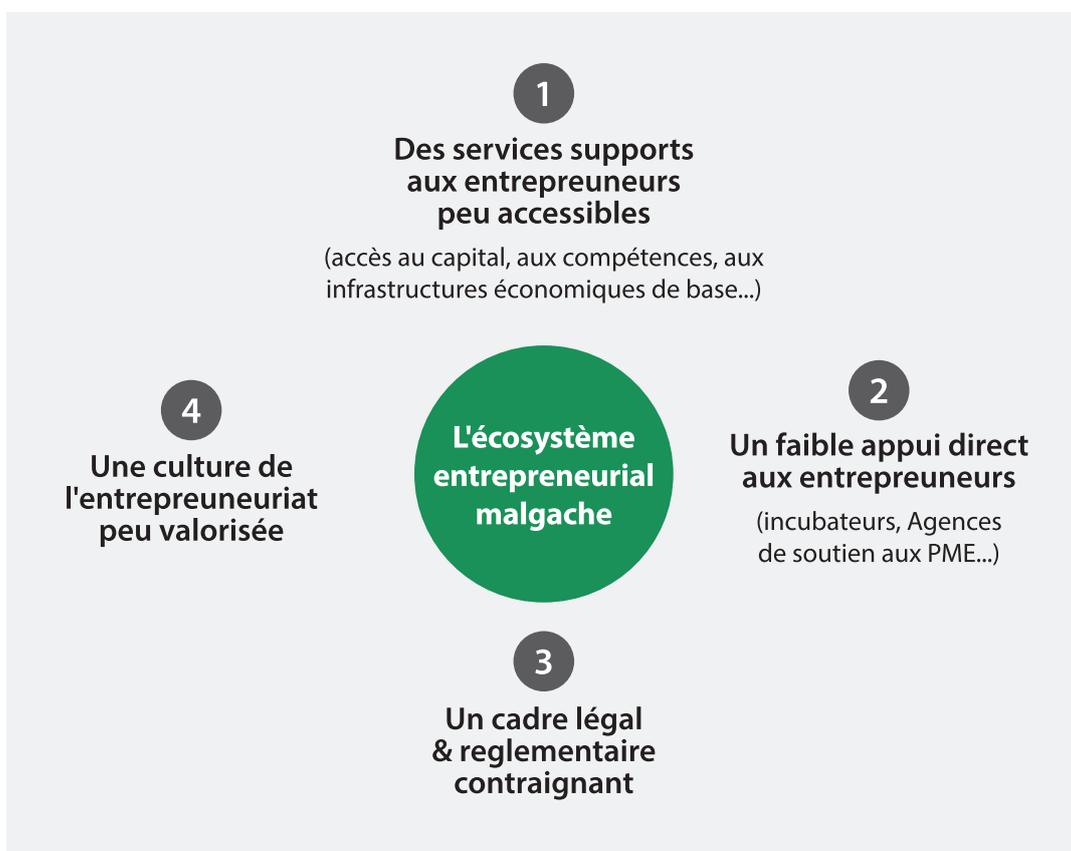


5.1 Un écosystème entrepreneurial aujourd'hui peu favorable

Le secteur privé *malagasy* est dominé par le secteur informel. 94% des actifs *malagasy* sont dans le secteur informel, représentant en 2012 24% de la valeur ajoutée du PIB. Ce poids de l'informel constitue un handicap majeur. Sa productivité est trop faible et ne permet pas de conquérir des marchés importants. 86% des emplois sont considérés comme vulnérables, c'est-à-dire très instables ou très faiblement rémunérés, ce qui explique que 91% de la population vive avec moins de 2 USD par jour. Un tel poids de l'économie informelle est cependant d'abord le reflet d'un environnement peu favo-

nable pour l'entrepreneuriat. La création d'entreprise peut devenir un processus complexe : accès difficile à l'électricité, pression fiscale insoutenable pour les jeunes firmes. Pour ces entreprises, il y a donc un risque important à entrer dans le secteur formel. Les populations au contraire font preuve de beaucoup de dynamisme et d'ingéniosité pour pouvoir subvenir à leurs besoins quotidiens. Et en effet, le diagnostic de l'écosystème entrepreneurial *malagasy* (encadré 62) montre un cadre peu favorable.

Encadré 62 : l'écosystème entrepreneurial malagasy



Source : Calculs de l'auteur

L'écosystème entrepreneurial malagasy est peu favorable. Le cadre légal et réglementaire est contraignant. Madagascar est à la 162ème place du classement Doing Business 2018, c'est-à-dire dans la queue du peloton, même si le pays a gagné 7 places par rapport à l'année précédente. Ainsi, les formalités de création/d'enregistrement d'une entreprise ont été simplifiées, le périmètre du registre du bureau du crédit a été élargi, permettant une meilleure information et plus de traçabilité des entreprises en quête de financement, et le taux d'imposition sur les entreprises est plus avantageux que dans d'autres pays d'Afrique subsaharienne (cf. Encadré 63). Mais de gros freins demeurent, tels l'accès aux services de base comme l'eau ou électricité (le temps de raccordement à l'électricité est de 450 jours à Madagascar contre 34 jours au Rwanda) ou la protection des investissements, fragilisée par l'instabilité politique et institutionnelle qu'a connu le pays. Par ailleurs, quelques services supports ont été mis en place pour

accompagner les jeunes entrepreneurs, à l'instar de l'Agence Malagasy de Développement et de Promotion des Entreprises (AMDP), du Centre d'Application du Développement Intégré (CADI) ou d'INCUBONS, un incubateur local soutenu par l'OIF. Ils accompagnent les jeunes entrepreneurs à travers des formations, la structuration de leurs projets et de leurs business plans, et dans la recherche de partenaires et de financements pour le lancement de leur activité. Les Chambres du Commerce et de l'Industrie interviennent également dans la facilitation des procédures administratives pour la création d'entreprise. Mais de manière générale, les services d'appui direct aux entrepreneurs restent insuffisants, de même que les services supports aux entrepreneurs (accès au capital, aux compétences...). Enfin, la culture de l'entrepreneuriat est peu promue : à tort ou à raison, dans l'esprit général, réussir dans les affaires reste réservé à une petite caste de privilégiés.

Encadré 63 : Comparaison des taux d'imposition en Afrique Subsaharienne

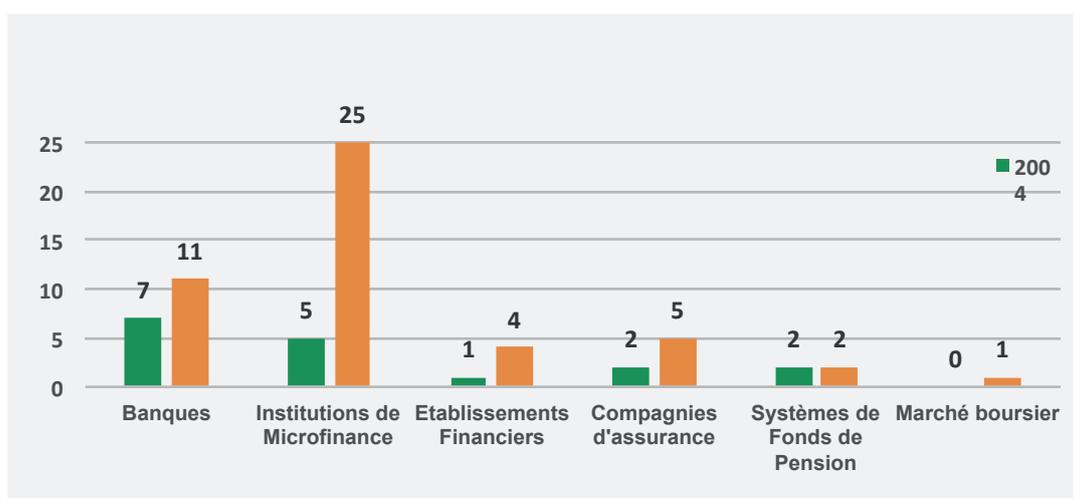
	Madagascar	Comores	Gabon	Côte d'Ivoire	Réunion et Mayotte
Impôt sur les bénéfices d'entreprises	20%	35%	30%	25%	33,1/3%
Impôt sur les plus-values de cessions	20%	35%	30%	25%	19% ou 33,1/3%
Retenue à la source d'impôt	10%	10%	20%	20%	30%

5.2 Un secteur financier embryonnaire

Un reflet de ce faible écosystème entrepreneurial est le secteur financier malagasy, encore embryonnaire, peu diversifié et qui finance peu le développement économique. Le secteur financier malagasy est peu diversifié. Malgré une évolution notable ces dix dernières années, le nombre d'acteurs reste faible, avec 11 banques, 7 institutions financières non bancaires et 30 institutions de microfinance³⁹. Les ressources du système financier sont limitées : Les banques commerciales représentent 84% des avoirs du secteur financier, avec un capital minimum requis (3 milliards d'Ariary soit 850.000 euros) 18 fois plus faible que dans la zone UEMOA (10 milliards de FCFA soit 15.245.000 euros) et 69 fois plus faible qu'au Nigéria (25 milliards de Nairas soit 58 469 000 euros). En conséquence, le taux de bancarisation est très faible, seulement 5% en 2016 contre 16,1% dans la zone UEMOA, le décollage rapide du mobile money constituant un facteur prometteur (taux d'utilisation de 16,67% avec 4 millions de comptes de monnaie électronique

et, depuis septembre 2016, deuxième pays en Afrique après la Tanzanie permettant une interopérabilité des services de mobile money). De même, le secteur financier finance peu les besoins de l'économie, essentiellement sur le court terme et à un coût exorbitant. En 2012, le ratio crédits aux entreprises privées / PIB était de 11% contre 24% en moyenne en Afrique subsaharienne. Les crédits à court terme représentent 55% du total crédits des banques, et le taux d'intérêt moyen s'établit à 48,76%, soit l'un des plus élevés au monde⁴⁰. Ce système financier, trop peu diversifié, ne répond pas aux besoins de pans entiers de l'économie : pas de fonds d'investissements ou de capital risque pour les entrepreneurs, peu d'outils spécifiques pour le financement des PME (crédit-bail, affacturage), absence de marché boursier. Il favorise le maintien de la structure actuelle de l'économie, avec notamment un financement privilégié du commerce au détriment de la production agricole et industrielle.

Encadré 64 : Evolution du nombre d'acteurs du secteur financier à Madagascar entre 2004 et 2016

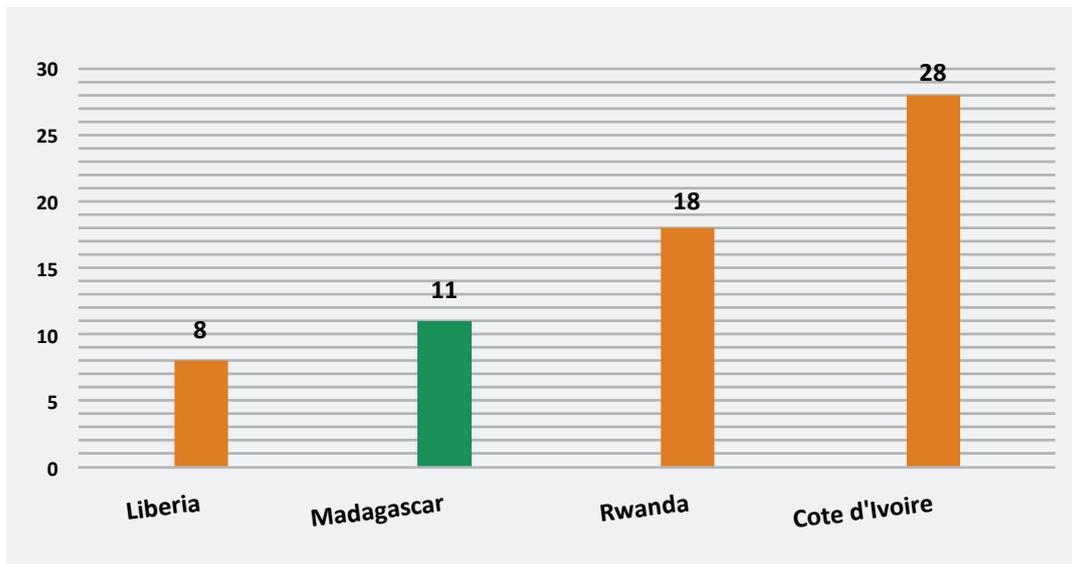


Source: FMI, 2016

(39) Centre for Affordable Housing Finance in Africa, Housing Finance in Africa, 2017 yearbook, october 2017

(40) Centre for Affordable Housing Finance in Africa, Housing Finance in Africa, 2017 yearbook, october 2017

Encadré 65 : Nombre de banques en 2017 à Madagascar comparé à d'autres pays africains



Source: FMI, 2016

5.3 Vers un processus hardi de réformes

Des réformes radicales seront mises en place d'ici 2030 pour bâtir un cadre des affaires véritablement favorable à l'entrepreneuriat et au secteur privé. Fisandratana 2030 vise l'éclosion à Madagascar d'un secteur privé extrêmement dynamique, dominé par des champions nationaux et soutenu par des investisseurs étrangers, permettant la création d'ici 2030 de 5 millions d'emplois décents pour absorber la demande croissante d'emplois. Pour cela, le cadre des affaires doit radicalement changer. Madagascar deviendra véritablement attractif pour l'investissement privé : y faire des affaires de façon transparente sera simple et attractif pour tout entrepreneur. Pour cela, des réformes radicales seront menées pour transformer l'écosystème entrepreneurial et bâtir un cadre des affaires favorable aux investisseurs. Les champions nationaux seront promus, et encouragés à être plus compétitifs, à tirer l'écosystème national des PME vers le haut et à aller à la conquête des marchés extérieurs. Les coûts des facteurs de production

baisseront grâce à une meilleure qualité des infrastructures et l'accès aux grands marchés sera facilité (accords commerciaux, plateformes logistiques). Le niveau de corruption sera faible. Les politiques fiscales, commerciales et budgétaires seront alignées à l'objectif stratégique de transformation structurelle de l'économie et de développement des moteurs de croissance. Grâce à un dialogue permanent entre le secteur public et le secteur privé, Madagascar visera à toujours rester dans le top

10 des meilleurs réformateurs africains.

3 leviers clés de ce nouveau cadre des affaires seront le statut de la PME, les services financiers et les parcs industriels intégrés.

Pour les entrepreneurs, l'écosystème entrepreneurial malagasy sera amélioré. Favoriser l'entrepreneuriat, en particulier au niveau de la jeunesse malagasy, constitue un impératif pour réaliser Fisandratana 2030. Pour cela, un diagnostic précis de l'écosystème entrepre-

neurial national permettra de mettre en place une stratégie adéquate de développement de l'entrepreneuriat. La culture de l'entrepreneuriat sera promue dès l'école primaire et des modèles de réussites d'entrepreneurs *malagasy* seront mis en avant. Créer une entreprise ne doit plus dépasser 48h et des incubateurs et services d'appui seront disponibles dès le départ pour soutenir le parcours entrepreneurial, notamment par des séances continues de formation, de coaching et d'appui à l'accès aux marchés

Pour les PME, un statut particulièrement favorable rendra le secteur formel plus attractif que le secteur informel. Moteurs de la création d'emplois, les PME seront particulièrement soutenues et privilégiées, les jeunes entreprises étant exemptées de toute taxe durant les trois à cinq premières années. Par ailleurs, la politique des marchés publics facilitera l'accès des PME nationales aux marchés, des bourses de sous-traitance seront mises en place et les liens de sous-traitance entre grandes entreprises et PME seront renforcées, y compris dans les parcs industriels intégrés. Les PME *malagasy* auront accès à des outils adaptés de financement (fonds de capital-risque, fonds d'investissement). Elles bénéficieront d'une politique commerciale (plus ou moins grande ouverture au commerce extérieure) alignée aux priorités nationales, avec un objectif prioritaire de développer le tissu productif national.

Pour les champions nationaux, l'État appuiera leur accès aux marchés internationaux. Fer de lance de l'économie *malagasy* à l'exportation, les champions nationaux joueront un rôle critique dans la dynamique de croissance de Madagascar, par leur activité propre, et par leur effet d'entraînement sur l'ensemble du tissu économique. Fisandratana 2030 leur servira d'aiguillon, la clarté des priorités économiques et la stabilité favorisant les investissements à long terme. Ils deviendront ainsi des acteurs centraux du développement national, notamment dans l'aménagement et le développement des infrastructures et des nouveaux pôles économiques et urbains. Ils bénéficieront d'une politique monétaire dynamique, avec une politique de change favorisant le rattachement de la monnaie nationale à un panier de monnaies qui reflète la

structure du commerce extérieur (exportation et importations) et qui tient compte des objectifs sectoriels stratégiques du pays. Ils bénéficieront également de l'appui de la diplomatie économique et seront étroitement impliqués dans le dialogue public privé et dans l'élaboration des politiques économiques, dans le cadre d'une véritable complicité entre le public et le privé. Ils seront également des acteurs responsables, par leur comportement fiscal et par leur engagement RSE.

Pour les investisseurs directs étrangers, le développement de parcs industriels intégrés facilitera leur démarche d'investissement. La mise à disposition de parcs industriels intégrés adossés à des plateformes portuaires permettra de lever de multiples contraintes du cadre des affaires *malagasy* : accès au foncier, à l'énergie, simplification administrative grâce à un guichet unique, facilités logistiques, formation professionnelle, services supports divers. Ces zones franches industrielles offrent par ailleurs un cadre fiscal très attractif, comme l'exemption de taxes à l'exportation, la dispense de paiement d'impôts sur les revenus pendant plusieurs années pour les secteurs stratégiques ou l'exonération des droits de douane sur certains biens d'équipements importés. Par ailleurs, le régime fiscal garantira une protection des investisseurs contre l'expropriation ou la nationalisation de leurs actifs, et encouragera mais ne contraindra pas à l'intégration d'un partenaire local dans le capital. Enfin, des traités bilatéraux de promotion et de protection des investissements et conventions contre la double imposition douanière seront signés avec un maximum de pays, notamment ceux des investisseurs ciblés.

Un secteur financier fort et diversifié sera développé, garantissant une large inclusion financière et appuyant le développement du secteur privé malagasy. L'objectif en 2030 sera un taux d'accès aux services financiers de 80%, un ratio de crédits aux entreprises privées/PIB de 40% et un taux d'intérêt moyen sur les crédits bancaires de 8 à 10%. Pour cela, il sera nécessaire d'augmenter de façon significative le volume et la diversité des instruments financiers, et de favoriser le financement de tous les secteurs, à un coût compétitif, dans certains cas en partenariat avec des institutions financières de développement. En phase

avec l'ambition de transformation structurelle de Fisandratana 2030, le système financier financera plus la production agricole et industrielle, et moins le commerce, notamment des produits importés. Quelques leviers favoriseront ce développement et cette diversification du système financier *malagasy*: un cadre juridique et fiscal favorable à la diversification de l'offre financière (mobile banking, crédit-bail,

épargne logement, épargne diaspora, fonds commun de placement, marché hypothécaire, bourse des valeurs mobilières, bourse des matières premières...), le relèvement du capital minimum des banques et assurances, la mise en place de mécanismes plus adaptés au financement des PME et start-ups et un net accroissement de l'épargne nationale grâce au développement des exportations.



6

Un Gouvernement efficace
au service des collectivités
et du développement local





Fisandratana 2030 représente un important défi pour l'administration *malagasy*. La fonction publique *malagasy* est peu habituée au défi que représente Fisandratana 2030 : non pas seulement gérer l'économie et la société, mais de les transformer. Elle a connu de nombreux plans, couvrant souvent le court/moyen terme, mais qui ont rarement été exécutés. La réussite de Fisandratana 2030 passera donc par la mise en place d'une administration structurée et outillée pour conduire une véritable politique de développement et mettre en œuvre la vision 2030.

6.1 Le renouveau de l'administration *malagasy*

Un État stratège

Fisandratana 2030 marque le retour d'un État *malagasy* stratège. Malgré la multiplicité des plans, une vision d'avenir claire et partagée de Madagascar a toujours fait défaut. L'État s'est donc souvent plus consacré à gérer les urgences et à « éteindre les feux » qu'à préparer l'avenir. Fisandratana 2030 marque le retour de la vision à long terme, de la prospective. Il annonce également la mise en place d'un mécanisme de planification plus rigoureux, avec des étapes distinctes de prospective, de planification opérationnelle, d'études et de programmation. Il annonce enfin une démarche plus inclusive, avec un large partage de la Vision, l'implication forte des différents acteurs sectoriels dans l'élaboration de plans opérationnels précis et détaillés et la reddition systématique des comptes.

Une administration neutre, soumise à la loi

Une administration *malagasy* neutre, professionnelle et soumise à la loi est nécessaire pour réussir dans la durée la mise en œuvre de Fisandratana 2030. L'agenda de Fisandratana 2030 va au-delà des mandats politiques. D'ici 2030, différents gouvernements se succéderont et apporteront chacun leur part dans la construction de l'édifice national. L'adminis-

tration doit être le garant de cette continuité. Pour cela, elle doit être neutre, de même que ses agents. Elle doit servir l'État et la nation, sous l'autorité de la loi. Ethique, transparence, méritocratie, obligation de rendre compte doivent devenir les règles d'une administration technique, professionnelle et orientée résultats.

Une administration moderne

Pour son efficacité, l'administration *malagasy* doit de réformer et se moderniser. Pour apporter les services requis à ses usagers, l'administration *malagasy* gère une multitude de procédures, de plus en plus nombreuses et de plus en plus complexes. Les classements internationaux comme le Doing Business montrent cependant qu'elle est souvent longue, procédurière et n'assure pas ces services aux citoyens de façon satisfaisante. Une modernisation et une refonte de ses procédures est inéluctable, et doit s'appuyer sur les opportunités qu'offrent dans ce domaine les Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication. L'encadré 66 illustre à cet égard quelques exemples de l'enjeu de la mise en place d'un E-gouvernement *malagasy*. Ainsi, avec la forte ambition dans Fisandratana 2030 d'un Madagascar numérique, la fonction publique *malagasy* a vocation à être la pilote et la pionnière de cette révolution numérique.

Encadré 66 : E-gouvernance, la révolution numérique au service de la nouvelle administration malagasy

En 2030, l'État *malagasy* aura revu son organisation, ses modalités d'interaction et ses services aux usagers en tirant pleinement partie des potentialités du numérique, qui se seront traduites par des améliorations significatives, en particulier dans trois domaines : l'aménagement du territoire national, la productivité de l'administration publique et la distribution de services publics aux usagers.

- **Le numérique comme levier de maîtrise de l'espace et des activités de la population**

Historiquement, l'État *malagasy* a eu le plus grand mal à déployer le personnel nécessaire pour la surveillance ou l'utilisation optimale de ses 587 000 km² de territoire terrestre et ses 1 225 259 km² d'espaces marins de sa Zone Économique Exclusive. Le recours aux nouvelles technologies donne l'opportunité de combler ce déficit à moindre coût. Ainsi, l'observation satellitaire pourra apporter les réponses adéquates aux problématiques de l'aménagement du territoire *malagasy* ou de la sécurité des biens, des personnes et des ressources. En effet, un centre de télédétection capable de traiter les informations satellitaires renforcera, entre autres, la gestion des écosystèmes, avec la caractérisation et le suivi en temps réel de l'occupation des sols, y compris l'observation du couvert forestier, et permettra de suivre des indicateurs divers, tels que l'évolution des bancs de poissons (pour évaluer la biomasse marine) ou les incidents de pollution marine ou terrestre. Sur le plan sécuritaire, une observation beaucoup plus précise et en continu des zones à risque où évoluent les braconniers et les contrebandiers permettra d'alerter plus vite les forces d'intervention. En matière de pêche, l'État pourra obliger tout navire bénéficiant d'une autorisation de pêche à se munir d'une balise, permettant de le localiser et de s'assurer qu'il ne se trouve pas dans une zone interdite à la pêche.

- **Le numérique comme levier de productivité de l'administration publique**

Le numérique deviendra le principal levier d'interaction entre l'administration publique et les citoyens. En 2016, les *malagasy* détenteurs d'un téléphone portable et d'une carte SIM sont plus nombreux que les *malagasy* détenteurs d'une carte d'identité. Et interagir avec les populations par l'interface d'un téléphone portable deviendra plus facile que par tout autre moyen. Par ailleurs, le développement des transactions électroniques, nécessitera la fiabilisation de l'identité des parties prenantes. Un premier enjeu clé pour Madagascar sera donc de numériser ses trois « grands registres » (registres des personnes physiques, des personnes morales et du patrimoine). Le numérique permettra également d'améliorer les processus administratifs et de limiter les risques de fraudes ou de corruption, grâce à un paiement numérique de l'ensemble des transactions financières avec l'État.

- **Le numérique et la transformation du modèle de distribution des services publics**

Le numérique s'avère également de plus en plus comme un levier d'optimisation de multiples services publics aux usager : éducation, santé, dédouanement, simplification des procédures administratives. Nombre d'entre eux sont appelés demain à être délégués à des prestataires privés, et optimisés dans le cadre d'un cahier des charges strict de l'État. La révolution numérique visée ici devra s'appuyer sur un nouveau cadre réglementaire, solide et sécurisant. Outre la libéralisation du secteur, indispensable pour faire jouer les mécanismes de concurrence, la nouvelle réglementation inclura la protection des données personnelles et du droit d'auteur, celle des transactions électroniques, la mise en place de la notion d'identité numérique et la souveraineté digitale. Des mesures non juridiques seront également mises en place pour lutter contre la cybercriminalité.

Source : Calculs de l'auteur

6.2 Une prise en charge renforcée des domaines régaliens

S'appuyant sur une vision claire, Fisandratana 2030 doit se traduire par la mise en place de politiques publiques mieux alignées aux priorités et plus efficaces. Ce sera notamment le cas dans des domaines clés comme la gouvernance économique, la sécurité et la diplomatie.

Une gouvernance économique plus rigoureuse et plus innovante

Fisandratana 2030 servira d'aiguillon à une politique macro-économique plus efficace. La politique économique de Madagascar sera désormais mieux alignée aux priorités stratégiques. La stratégie de développement des moteurs de croissance favorisera une meilleure insertion de l'économie *malagasy* dans les marchés internationaux et consolidera les équilibres macroéconomiques dans le cadre d'un cercle plus vertueux : augmentation structurelle du taux de couverture des importations par les exportations, augmentation des devises, épargne accrue pour financer un investissement de plus en plus productif, réduction de la dette. Sur cette base, l'État utilisera également toute la palette d'instruments disponibles. Au niveau des politiques budgétaires, une fiscalité plus juste, plus productive et plus incitative pour l'investissement sera mise en place, de même qu'une politique adéquate de dépenses publiques et de financement du déficit budgétaire. Au niveau des politiques monétaires, la politique de change sera revue pour mieux s'aligner à la structure du commerce extérieur du pays. Au niveau des politiques commerciales, le niveau d'ouverture des différentes filières au commerce extérieur tiendra compte des objectifs et de la situation de compétitivité des acteurs économiques de Madagascar dans la filière.

Une sécurité des citoyens garantie

La sécurité constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour Madagascar. Les enjeux de sécurité affectent tous les secteurs de l'économie et toutes les couches de la société *malagasy* : vols de zébus (*dahalos*), pêche illégale, trafic de bois précieux, vols de vanille, vols à main armée, lieux publics insécures (marchés, montagne d'Ambre, Pic Saint-Louis) sont le quotidien

des populations et des touristes. Pour les populations pauvres, cela se traduit aussi bien par des pertes économiques importantes que par le sentiment d'être délaissé par l'État, avec notamment des effectifs des corps de défense et de sécurité insuffisants, voire quelquefois corrompus. Pour y faire face, des initiatives citoyennes d'autodéfense, encadrées par l'État, ont été mises en place dans les zones rurales, notamment pour lutter efficacement contre les *dahalos*. Ces initiatives d'autodéfense villageoises doivent être encouragées et renforcées, et être accompagnées d'une prise de conscience par le citoyen de sa responsabilité vis-à-vis du reste de la société. Par ailleurs, Fisandratana 2030, qui vise la mise en place d'un cadre de vie propice pour chaque *Malagasy*, ambitionne d'apporter des réponses plus pérennes et plus efficaces à cette problématique d'insécurité.

Une politique de sécurité renforcée permettra d'assurer une meilleure couverture du territoire et plus de proximité entre l'État et sa population. Le Plan national de la réforme du secteur de la sécurité s'inscrit dans cette dynamique. Ce Plan repose sur trois axes : le rétablissement de l'État de droit, la relance économique et la responsabilité vis-à-vis de la société. Son objectif est de doter Madagascar « de forces de défense, de sécurité et de justice professionnelles, capables de répondre de manière efficace aux attentes de la population en matière de sécurité, tout en étant redevables à l'État mais également à chaque homme, femme, fille ou garçon, où qu'il se trouve sur le territoire national⁴¹ ». Dans ce cadre, huit piliers seront réformés : l'armée, la gendarmerie nationale, la police nationale, la justice, l'administration du territoire, les services de renseignements, le parlement et les acteurs non-étatiques, ceci grâce à plus de formations, des effectifs accrus des forces de l'ordre et une augmentation des moyens matériels. Estimé à un coût de 900 millions

(41) Plan national de la réforme du secteur de la sécurité

de dollars, ce plan de réforme du secteur de la sécurité de Madagascar bénéficiera de l'appui de différents partenaires (PNUD, Union Africaine, Union Européenne).

Une diplomatie alignée aux nouvelles priorités nationales

Fisandratana 2030 annonce une réorientation de la diplomatie économique de Madagascar. Avec sa nouvelle insertion sur le marché mondial, Madagascar restera un partenaire économique important de ses principaux partenaires actuels, notamment l'Europe et les Etats Unis. Mais d'autres partenariats devraient se renforcer, notamment avec la Chine et l'Asie, l'Océan Indien et l'Afrique continentale. Dans ce cadre, Madagascar est appelé à jouer un rôle accru dans l'intégration

régionale et à porter une voix reconnue sur des enjeux mondiaux tels que la préservation de la biodiversité, la lutte contre le changement climatique ou la sécurité maritime.

La diaspora *malagasy* est appelée à contribuer pleinement à la mise en œuvre de Fisandratana 2030. Le Madagascar de demain à construire sera celui de tous les *Malagasy*, où qu'ils soient. Ainsi, par ses compétences, ses réseaux et ses moyens financiers, la diaspora *malagasy* est appelée à être un acteur à part entière dans la mise en œuvre de la nouvelle Vision nationale. Pour cela, la diplomatie de Madagascar devra mieux les connaître, les impliquer, les informer, les servir et les solliciter. Des initiatives du Leadership *malagasy* ont commencé dans ce sens, avec une mobilisation accrue de la diaspora, et seront fortement renforcées.

Encadré 67 : Lutte contre les insécurités

La précarité des conditions de vie de nombreuses personnes est source d'instabilité et d'insécurité. Qu'elle se traduise dans les campagnes par les attaques des Dahalo, sur mer par la piraterie et la pêche illégale, dans les villes sous la forme de kidnappings, ou à l'échelle nationale et régionale à travers le terrorisme. Le trafic illégal de végétaux et d'animaux détruit l'écosystème et prive les communautés locales de leurs moyens de subsistance. **Madagascar ne doit pas devenir une plaque tournante du trafic de drogue à destination des pays voisins. En ce sens, le travail des douanes et des autorités concernées, et une fermeté exemplaire à l'égard des passeurs, sont les bases d'une politique de tolérance zéro envers ce fléau.**

L'insécurité touche l'ensemble des citoyens, et doit se voir opposer des réponses fermes et énergiques.

Madagascar doit à ce titre devenir un exemple pour l'ensemble de l'Océan Indien, et faire disparaître l'image négative que ces différentes insécurités lui ont accolée au cours des décennies passées. En 2017, 10% du budget de l'Etat a été alloué à la lutte contre l'insécurité. En 2018, ce seront 30%. Mais dans le cadre de la Réforme du Secteur de la Sécurité, l'auto-responsabilisation des communautés est également essentielle. C'est pourquoi Fisandratana valorise l'action conjointe de l'Etat et des *andrimasom-pokolona* (comités de défense villageoise).

6.3 Un dispositif institutionnel plus stable

Pour être plus efficace, l'architecture institutionnelle de l'administration doit être mieux stabilisée. L'efficacité de l'administration souffre des changements fréquents de son périmètre. A chaque remaniement, des services et directions sont déplacés d'un ministère à l'autre, avec leurs lots de nouvelles orientations et de réadaptations. Fisandratana 2030, avec une visibilité claire sur une longue période, permet de définir une architecture relativement stable de l'administration, qui pourra faire l'objet de légers ajustements mais portera l'action de l'État dans la durée.

Quelques bras opérationnels de l'administration pourraient s'avérer utiles pour mieux gérer les actifs nationaux stratégiques. L'administration centrale a vocation à toujours assurer le rôle de définition des politiques et de pilotage, voire de contrôle et de régulation, mais est souvent peu outillée pour négocier ou gérer des projets économiques complexes face aux investisseurs privés. Dans ce cadre, des structures ou agences dédiées pourraient être plus efficaces, avec notamment la sou-

plesse des procédures et l'expertise requise au niveau des ressources humaines. Ainsi, le foncier *malagasy* pourra être mieux valorisé avec la mise en place de sociétés d'aménagement ou de développement, qui prendront en main certaines des missions aujourd'hui dévolues à l'État. Une Société des Mines de Madagascar (SMM) et une Société des Hydrocarbures de Madagascar (SHM), qui auraient des parts dans les différents projets nationaux, contribueraient à optimiser les retombées pour le pays dans la gestion des actifs miniers et d'hydrocarbures. Une Agence de Préservation de la Biodiversité de Madagascar (APBM) pourrait assurer une meilleure coordination de l'ensemble de cette mission, avec l'appui financier de la Fondation BIO MADAGASCAR. Un Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques de Madagascar (FOSIM) pourrait accélérer la valorisation de divers autres actifs (grands domaines agricoles, concessions autoroutières, infrastructures numériques et fréquences, hôpitaux privés...) et favoriser la mise en place de partenariats et financements innovants.



7

Une nation *malagasy*
refondée autour d'une forte
ambition collective





Depuis son indépendance, et à des moments critiques de son évolution, les institutions modernes de Madagascar ont éprouvé des difficultés à prévenir ou à gérer les conflits. Pourquoi ? Et comment faire en sorte qu'elles en soient capables demain, afin de canaliser toutes les énergies de façon positive vers son développement ? Quels seront les principaux leviers de changements ? Les tendances lourdes de l'histoire *malagasy* montrent que les multiples clivages socio-économiques et la faible la cohésion sociale qui en découle proviennent de plusieurs sources : la méconnaissance d'une longue et forte histoire commune, un profond sentiment d'injustice et d'inégalités, l'exclusion de larges parties de la population des circuits modernes de création de richesse et de redistribution, le brouillage des repères moraux, l'insuffisante crédibilité des institutions aux yeux des populations,

la force de divers pouvoirs parallèles face à l'État... Comment y remédier ? L'enquête récente réalisée sur les « mentalités » à Madagascar, donne de premiers éléments de réponse ; ils ont pour noms une gouvernance de qualité et une cohésion sociale renforcée. Mais par-dessus tout, ce que cette enquête réalisée en novembre et décembre 2017 sur une large partie du territoire *malagasy* (encadré 67) révèle, c'est le sentiment très largement partagé selon lequel Madagascar souffre d'abord d'un manque d'ambition collective partagée, en d'autres termes d'une vision nationale claire.

Fisandratana 2030 est formulé en réponse, d'une part à ce manque ressenti et exprimé d'une vision nationale claire, d'autre part aux attentes et aspirations des populations *malagasy* pour une gouvernance de qualité et de nouvelles valeurs.

Encadré 68 : Les « Mental Models⁴² » de la population *malagasy* aujourd'hui

Une enquête auprès de 800 *Malagasy* de différents horizons (publics, privés, étudiants, société civile) a été réalisée à Madagascar en novembre/décembre 2017, afin de caractériser ces éléments de croyance et de mentalité populaire, indispensables à une vision précise et partagée. Les participants à cette enquête ont exprimé des opinions fortes sur les valeurs individuelles «nécessaires au développement de Madagascar » :

- l'appétit du risque pour prospérer (81%),
- l'ouverture au changement (60%),
- le rejet de la corruption (63%),
- le besoin de sacrifices aujourd'hui pour prospérer demain (91%),
- l'idée que le succès dépend du travail acharné (65% - 68%),
- l'idée que les plans peuvent être réalisés - exécutés (82%),
- l'idée que ces idées ont un impact sur leur propre vie (63%).

La méritocratie est encouragée (81%) mais dans le même temps, les attentes quant aux efforts de l'État pour répondre aux besoins des populations restent fortes (51%).

Par ailleurs, les répondants sont globalement d'accord sur l'idée qu'un petit groupe de leaders bien formés et bien intentionnés ont la capacité d'apporter la prospérité au

(42) L'approche d'évaluation et de recherche sur les Mental Models fut développée dans les années 90 par le cabinet Américain OTF Group, dissout en 2012.

pays (67% des répondants), à condition que ce groupe adopte une approche inclusive du leadership et consulte largement les segments concernés de la société (73% des répondants). Un certain engouement a notamment été observé en faveur du secteur privé et sa capacité à créer de la richesse pour le pays (80%).

En outre, le fait que 71% des répondants comprennent que la richesse peut être partagée plus largement, témoigne du fait que différents segments de la population sont prêts à coopérer pour maximiser le bien-être collectif. L'ouverture au monde, notamment à travers la technologie, et la reconnaissance de l'importance des exportations (64%) et des coopérations internationales témoignent également de cet état d'esprit tourné vers le développement.

Sans la confiance et la coopération, aucun pays n'est capable de trouver des solutions à ses propres problèmes, de construire des industries complexes et de grande valeur, et de créer de la richesse pour le citoyen. Les personnes interrogées ont exprimé leur une volonté pressante de développement, compréhensible au regard de la pauvreté encore largement répandue sur la Grande Île, mais Madagascar dispose aujourd'hui des prédispositions nécessaires à une coopération fructueuse de ses forces vives pour le développement de tous. L'ambition collective d'améliorer les conditions de vie des populations, de consentir à des sacrifices de court terme afin d'arriver à une prospérité partagée et durable est clairement présente dans l'esprit des *Malagasy* interrogés.

7.1 Un nouveau pacte social pour construire une nation *malagasy* forte

Fisandratana 2030 répond à une première attente forte des populations vis-à-vis de leur Leadership: la définition d'une vision d'avenir claire pour le pays. En effet, aux yeux des enquêtés, Madagascar ne peut plus ériger comme par le passé une attitude réactive face aux urgences du moment comme ligne de conduite. Le développement doit procéder, selon eux, d'un projet de long terme mûrement réfléchi, planifié et exécuté. C'est parce que ce message est bien compris que, après de premières années consacrées à remettre Madagascar « sur les rails » suite à la longue phase de crise qui a paralysé le pays entre 2009 et 2013 (relance des institutions, rétablissement des relations internationales et de la coopération internationale, premières réformes et redémarrage de la croissance), le leadership *malagasy* s'attelle désormais, à

travers l'élaboration de Fisandratana 2030, à promouvoir une attitude proactive par rapport au développement et, ce faisant, de mettre fin à ce qui a été appelé sous d'autres cieux la tyrannie des urgences.

Mais, de même que pour celui qui ne sait où il veut aller, aucun vent n'est favorable, une attitude proactive n'est possible que là où il existe une vision d'avenir. Fisandratana 2030, en tant que produit et en tant que processus, donne l'opportunité au peuple *malagasy* de prendre son destin en main et de refonder la nation, autour d'un nouveau pacte social capable de le mobiliser à la réalisation de ses rêves, de ses aspirations, de sa nouvelle ambition.

Madagascar dispose à cet égard de trois atouts majeurs

7.1.1 Madagascar est le résultat d'une vieille histoire.

L'odyssée originelle (Encadré 69) montre que cela fait près de deux mille ans que Madagascar est entrée dans l'Histoire. De nombreuses sources confirment que les premiers hommes y sont arrivés aux alentours de 300 après J.C. Au cours de cette histoire pluriséculaire, Madagascar a été pleinement impliqué dans les circuits d'échanges et d'évolution des civilisations agraires commerciales afro-asiatiques, particulièrement sur les mille ans entre 500 après J.C jusqu'à l'arrivée des Portugais en 1500. Relais-étape dans les grands échanges commerciaux entre l'Asie, l'Afrique, le golfe arabe et l'Eurasie, Madagascar a été impliquée dans le commerce des esclaves, la production et vente de riz et d'autres céréales, l'échange des épices rares, de bois tropicaux et de l'artisanat en provenance de ces différents territoires. Lieu d'échanges sur les côtes, son hinterland propice a fait office de grenier pour alimenter les centres d'activités de l'époque, du sous-continent indien jusqu'en Chine, de Kilwa et Mombassa jusqu'au Caire en passant par Aden.

Comme d'autres civilisations, les communautés humaines de Madagascar ont connu la révolution agricole et se sont sédentarisées et structurées progressivement autour de royaumes agraires féodaux, aux hiérarchies sociales fortes et relativement figées. Plusieurs royaumes ont émergé et se sont développés entre le XVIe et la fin du XIXe siècle : Antaisaka, Antaimoro et Antambahoaka à l'Est, le royaume Sakalava à l'Ouest, le royaume

Imerina dans les hautes-terres du centre du pays et, plus au sud, le royaume Betsileo. Les sociétés de ces royaumes féodaux agraires étaient généralement fortement segmentées et inégalitaires.

C'est ce système de sociétés agraires féodales qu'ont rencontré les puissances occidentales (portugais, hollandais, français, anglais) au début du XVIe siècle, à partir de l'accostage du portugais Diego Dias en 1500. Malgré plusieurs velléités de conquêtes de la Grande Île par ces puissances occidentales, les royaumes *malagasy* ont su préserver leur souveraineté politique jusqu'à la fin du XIXe siècle, au prix d'une résistance farouche. Les côtes serviront toutefois de relais-étape pour plusieurs de ces puissances sur la route menant de l'Europe à l'Asie, comme l'illustre l'établissement des français à Fort-Dauphin.

Le contact avec les puissances occidentales contribuera à l'intégration forcée des sociétés *malagasy* au processus d'occidentalisation en cours sur l'ensemble de la planète durant cette période. Parmi les attributs de cette occidentalisation : l'introduction de la religion monothéiste chrétienne (protestantisme et catholicisme), le développement de l'éducation de style occidental (écriture latine, science empirique, savoirs culturels issus des civilisations occidentales), l'introduction de technologies militaires et d'ingénierie civile, ainsi qu'un système de valeur qui se traduira, notamment, par l'interdiction de la pratique de l'esclavage.

Encadré 69 : L'odyssée originelle

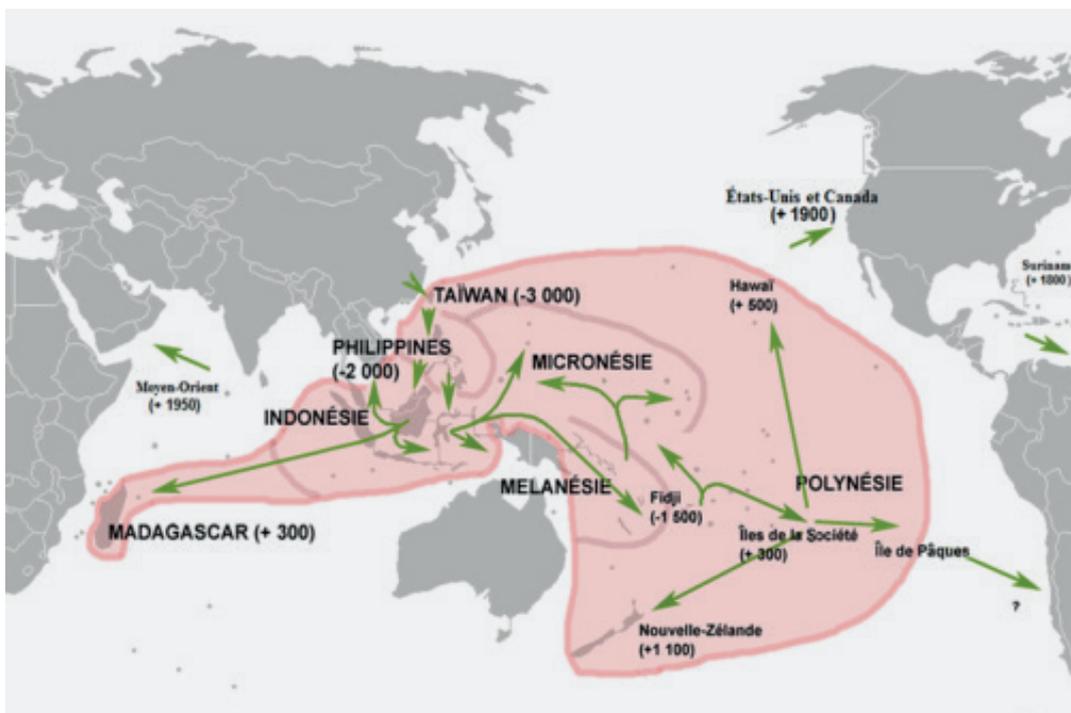
Madagascar, une vieille histoire. Les premiers hommes connus qui foulèrent le sol de Madagascar, aux alentours de 300 après J.C., étaient des navigateurs du peuple austronésien, habitants des îles des archipels du sud-est de l'Asie. Ces archipels sont aujourd'hui connus sous le nom d'Indonésie, Malaisie, Philippines. Ce peuple fut le premier et sans doute le plus grand peuple navigateur de l'histoire de l'humanité. Très tôt, les habitants de ces contrées, constituées de milliers de petites îles plus ou moins distantes les unes des autres, ont dû apprendre à naviguer pour survivre. Du fait de ces contraintes géographiques et économiques, les austronésiens développeront un savoir-faire unique en matière de construction navale.

Des pirogues monocoques initiales, qui présentaient des contraintes importantes en termes de capacité de stockage et de navigation, les austronésiens développeront plusieurs innovations technologiques : invention du balancier, évolution du format des voiles, embarcations multicoques.

C'est un exploit humain exceptionnel qui a donné naissance à la société *malagasy*. Au gré de ces évolutions techniques, le peuple austronésien repoussera les limites de son goût pour l'aventure et la découverte de nouvelles terres. Le premier grand exploit de ce peuple est le voyage réussi vers l'Australie, aux alentours de 45 000 av J.C. Le point de départ de ce voyage épique fut sans doute l'île de Timor Leste, distante de 680 kilomètres du Nord-Ouest de l'Australie. L'exploit qui conduisit ce peuple, bien plus tard, vers 300 après J.C. à Madagascar, est unique dans l'Histoire. 6300 kilomètres séparent Jakarta de Tamatave.

Les waka, canoë à balanciers multicoques long de plusieurs dizaines de mètres, permettaient d'embarquer des animaux et des vivres importantes, indispensables pour parcourir de telles distances sur l'océan. Un exploit autant technologique qu'humain : le voyage de Christophe Colomb entre l'Espagne et les Caraïbes, près de 1200 ans plus tard, avec des moyens technologiques beaucoup plus importants (caravelles et boussoles), s'effectuera sur une distance de 7000 kilomètres. Ceux qui s'aventurèrent ainsi dans un monde encore inconnu, dominèrent les océans, et découvrirent de nouvelles terres, étaient sans aucun doute portés par une foi inébranlable dans la destinée collective de leur peuple. C'est cet exploit humain exceptionnel qui a donné naissance à la société *malagasy*.

Encadré 70 : Expansion géographique et historique des peuples austronésiens



7.1.2 Madagascar a bénéficié de sa continuité territoriale et de la stabilité de ses frontières.

Contrairement aux îles archipels d'Asie du Sud-Est (Indonésie, Malaisie, Philippines) ou d'Afrique (Cap-Vert, Seychelles, Comores), la continuité territoriale de la Grande Île est un atout qui a contribué à l'émergence et le développement de royaumes forts et d'une certaine homogénéité culturelle (langue, religions) de la population. Cette relative

homogénéité culturelle peut être un facteur explicatif de la pacification des rapports de force socio-politiques à Madagascar au XX^e siècle, époque où les guerres civiles ont été fréquentes dans les processus de construction des États-Nations dans le monde, ce dont Madagascar a heureusement été préservé.

7.1.3 La centralité de Madagascar dans l'Océan Indien lui confère une position stratégique.

La Grande Île s'est retrouvée dans son histoire à la croisée des échanges des espaces-monde asiatique, africain et de la péninsule arabe, donnant naissance à un métissage biologique, culturel, économique et matériel unique au monde. Sur cette terre de la taille d'un sous-continent, cohabitent dans un syncrétisme remarquable des peuples et des cultures qui ont évolué à des milliers de kilomètres les uns des autres ailleurs dans le monde et qui, le temps d'une rencontre, ont donné naissance

à l'identité *malagasy*. Le matériel végétal de l'île provient lui aussi des différentes influences qui ont façonné l'île, austronésienne, est-africaine, indienne, arabe. Le métissage de l'île n'est pas qu'humain, sa flore aussi provient d'écosystèmes distants de plusieurs milliers de kilomètres, sur des continents différents. La Grande Île est aujourd'hui un joyau naturel relativement préservé avec une biodiversité quasi unique au monde.

Pour être mise en œuvre, cette ambition devra être largement connue afin de devenir, non seulement la vision du Leadership, mais une vision partagée par l'ensemble du peuple *malagasy*, et s'appuyer sur une gouvernance refondée et un socle de valeurs renouvelées.

7.2 Une gouvernance refondée

L'enquête sur les Mentalités a fait apparaître que les *Malagasy* souhaitent un développement rapide, valorisant les ressources naturelles du pays et soutenu par de fortes exportations. Aux yeux des enquêtés, cinq leviers paraissent particulièrement critiques pour aller vers cette vision : le rejet de la corruption, l'importance de certaines valeurs individuelles (effort, sacrifice, honnêteté), l'importance de la méritocratie, la mise en place d'un minimum d'État-Providence, l'usage approprié de la technologie. Par contre, plusieurs attitudes qu'ils constatent au quotidien et déplorent constituent à leurs yeux des freins majeurs, qui les rendent quelque peu pessimistes quant à la probabilité du changement qu'ils souhaitent : le non-respect de la loi par les acteurs du privé, le manque d'engagement productif entre le public et le privé.

Un fil d'Ariane relie ces diverses aspirations : c'est la gouvernance, dans ses déclinaisons économique, sociétale et politique. Si l'amélioration de la gouvernance représente une forte aspiration des populations et constitue aux yeux de beaucoup un facteur clé de réussite de Fisandratana 2030, c'est parce que la gouvernance a été longtemps le talon d'Achille du développement de Madagascar.

En effet, l'analyse des différents régimes qui se sont succédés montre qu'elle a été souvent déficiente, apportant sans doute là une des explications du paradoxe *malagasy*. A contrario, son amélioration sera un facteur indispensable à la réussite de Fisandratana 2030.

Pour réaliser son pari pour 2030, la société malagasy doit repenser son propre mode d'action collective, afin de mettre en place les modalités de réponse les plus adaptées. En pratique, il s'agira d'assurer la participation citoyenne, une participation effective des populations à la définition et à la mise en œuvre des politiques publiques qui ont un impact direct sur leur quotidien. Pour être légitime, cette nouvelle gouvernance de Madagascar sera intimement enracinée dans la culture et prendra en compte l'histoire de la société ; mais elle sera également respectueuse des principes communs ou universaux que sont les droits humains, la démocratie et l'État de droit.

Quelques axes de cette nouvelle gouvernance sont proposés ci-après. Ils ont vocation à être largement partagés, enrichis et collectivement mis en œuvre.

Sept principes cardinaux pour une nouvelle éthique et déontologie de l'action publique

Socle de base de Fisandratana 2030, une nouvelle éthique et déontologie de l'action publique sera structurée autour de sept principes cardinaux : l'équité, l'inclusivité, la proximité, la sobriété, la méritocratie, l'exemplarité, l'information.

- **Le principe d'équité de l'action publique sera renforcé**

La Constitution *malagasy* stipule que tous les citoyens sont égaux devant la loi. Ce principe cardinal est la garantie de l'équité, le fondement de la justice sociale et la condition de l'égalité des chances d'accès aux opportunités de la vie offerte aux *Malagasy*, quelle que soit leur condition sociale de naissance. Ce principe sera réaffirmé et décliné dans le corpus légal. Lorsque des conditions sociales, économiques, culturelles, créent des inégalités de fait entre les citoyens, l'administration publique centrale, délocalisée ou les entreprises seront incitées à prendre des mesures de discriminations positives pour améliorer les conditions d'accès au monde du travail, aux prestations sociales, aux postes de représentation des catégories ainsi défavorisées. L'équité de genre, et l'assurance que les femmes bénéficient des mêmes droits et des mêmes opportunités que les hommes, sera un sujet d'attention particulière de l'action publique, afin de corriger les disparités importantes qui existent aujourd'hui dans les secteurs de l'éducation, des soins de santé ou d'accès aux postes de responsabilité. Le corps judiciaire aura un rôle particulièrement important pour garantir le respect du principe d'équité dans les actes posés par l'administration publique et les entreprises.

- **Les citoyens seront mieux associés aux processus de décision**

Une loi sur la consultation systématique des communautés locales dans le cadre de projets ayant un impact sur leur cadre de vie viendra garantir l'inclusivité des processus de prise de

décision publique. Les communautés locales ou sectorielle (pêche artisanale, artisans, etc.), via leur représentation dans les Dina ou des consultations citoyennes directes, seront associées à la réflexion et aux processus de décision sur des sujets comme l'installation de centres de production (mines, centrale production énergétique, etc.) près de leurs lieux de vie, ou encore les opérations de réaménagement urbain et rural. Ces consultations seront encadrées de sorte à trouver l'équilibre entre la nécessité d'avancer vite dans la réalisation des projets structurants et l'impératif d'aller loin, en mobilisant et motivant les parties prenantes au succès du projet.

- **Les chantiers de la déconcentration et de la décentralisation favoriseront la proximité avec le citoyen**

La réussite de la Vision 2030 suppose une refondation de l'administration publique, dans le souci d'une plus forte proximité avec les usagers, ceci sur l'ensemble du territoire national. Cette proximité nécessitera de repenser la déconcentration de l'administration centrale, et de renforcer les collectivités locales dans le cadre d'une décentralisation des ressources et des moyens, leur garantissant une réelle autonomie de gestion. La modicité de ses moyens imposera sans doute à l'État de ramener les 1641 communes actuelles à un nombre plus réduit de communautés d'agglomération, qui auront la taille critique pour fournir des services de qualité à leurs communautés locales et jouer pleinement leur rôle au plan économique, notamment dans le cadre des quatre nouveaux pôles de croissance.

- **L'État sera sobre dans sa gestion et prudent dans sa politique macroéconomique**

L'État *malagasy* dispose de très peu de ressources propres pour répondre à toutes les

priorités économiques et sociales. Dans ce contexte, la sobriété de l'État et de ses agents s'impose pour restaurer la confiance des populations. A cet effet, des mesures d'encadrement des avantages liés aux fonctions publiques seront prises et des ratios de productivité établis pour chaque administration, afin de pouvoir évaluer sur une base objective l'adéquation entre les ressources utilisées et les résultats atteints par leur mobilisation.

La prudence sera de mise au niveau macroéconomique. L'État *malagasy* respectera les ratios internationaux sur le niveau raisonnable du déficit public (3%), le niveau d'endettement du pays (inférieur à 60%), les réserves de devises ou encore la régulation prudentielle de son secteur financier. La gestion des finances publiques sera caractérisée par une transparence accrue, et une attention particulière aux résultats des allocations budgétaires. Le financement des projets structurants pour le développement mobilisera autant que possible des financements privés, compte tenu des exigences prudentielles sur le déficit et le niveau d'endettement public.

- **La méritocratie sera la règle de base pour la nomination aux postes de responsabilité de l'administration**

L'administration a pour mission de servir ses administrés, et doit assurer sa mission de façon efficace et continue, quel que soit le régime, et quels que soient les soubresauts politiques. Pour cela, la nomination aux postes de responsabilité de la fonction publique ne doit plus être liée à des critères d'appartenance politique, ethniques, familiales ou autres, mais à des critères de compétence. La méritocratie doit devenir la règle. Elle permettra de mobiliser les meilleures compétences du pays, d'où qu'elles viennent, pour bâtir une administration capable d'être le fer de lance de la transformation de Madagascar.

- **L'exemplarité des représentants des pouvoirs publics sera le leitmotiv de la réforme de l'administration**

L'exemplarité des représentants des pouvoirs publics, civils ou en tenue, sera une condition indispensable pour retisser le lien de confiance

entre l'administration, les citoyens et les corps de la société civile. Sera mené un effort important de pédagogie et de sensibilisation auprès des agents publics de toute distinction, puis suivi de procédures de jugement et de sanctions systématiques pour les agents qui se rendront coupables d'actes répréhensibles. Il sera mis un terme à l'impunité massive des faits de corruption, de laxisme et de négligence entraînant des dommages à des tierces parties.

La concrétisation de ces principes cardinaux de bonne gouvernance demandera un travail de mise en cohérence du corpus législatif et réglementaire, un renforcement de l'autonomie du pouvoir judiciaire et une plus forte implication de sa part pour garantir l'application de ces principes, ainsi qu'une réforme stratégique et un redéploiement des différents corps en tenue (armée, gendarmerie, police), pour recentrer leur rôle sur l'application de la loi (sur l'ensemble du territoire) et la lutte contre l'insécurité.

- **La gouvernance sera renforcée par une prise de décision mieux informée**

L'absence de statistiques précises sur les habitants, les agents économiques et leurs activités, ou encore sur la géolocalisation du capital naturel ou bâti est un handicap majeur pour la préparation des politiques publiques, comme pour leur évaluation. L'État engagera une vaste transformation numérique de son administration dont l'un des effets sera un accroissement sans précédent des informations disponibles sur les personnes, les entreprises, le capital naturel et les biens du patrimoine, informations qui seront dès lors mobilisées et structurées de sorte à éclairer la prise de décision publique. L'information servira également dans le cadre d'une transparence accrue auprès des citoyens, l'enjeu étant de mettre à disposition une information vérifiable, afin de lutter contre les campagnes de désinformations massives qui nuisent à la qualité du débat public. Ces réformes seront facilitées par la transformation numérique que l'État aura réalisée en 2030⁴³.

(43) Cf chapitre 7 « Un Gouvernement efficace au service des collectivités et du développement local ».

Encadré 71 : redonner sens à l'engagement public

Après presque 60 ans de déclin social, les *Malagasy* ont développé une méfiance justifiée envers la politique et l'État de manière plus générale. Pourtant, ils sont extrêmement instruits de tous les ressorts de l'action publique, et discutent volontiers de politique entre eux. Comment concilier cet appétit pour la chose publique et cette défiance envers le personnel politique ? La clé est peut-être d'inviter les *Malagasy* à n'être plus seulement spectateurs, mais aussi animateurs du débat démocratique. Il est normal que le peuple dans toute sa variété, se saisisse de son destin ensemble, discute et propose au gouvernement ses propres idées. Le succès de Fisandratana se mesurera tout d'abord à sa capacité à susciter des débats, à voir ses propositions discutées, réappropriées par ceux qui en seront les premiers bénéficiaires. Fisandratana est à l'image de la démocratie moderne : ce n'est ni une parole d'autorité, ni un plan technocratique élaboré hors du terrain. C'est au contraire un document destiné à libérer la parole, à être lu et discuté par tous, et à réellement faire de la renaissance et de l'émergence de Madagascar l'affaire de tout un chacun.

7.3 Un socle de valeurs renouvelé

Un nouveau socle de valeurs est nécessaire pour réussir la transformation de Madagascar. La question des valeurs occupe une position centrale dans la situation actuelle de Madagascar et dans sa trajectoire future. Comme le montre l'enquête sur les mentalités, elle affecte tous les domaines : le fonctionnement de l'État, des institutions, de la société, de la gouvernance locale ; les attitudes et les comportements des populations *malagasy* par rapport au bien commun ou à l'environnement ; les croyances individuelles et collectives. Ainsi, comme dans toutes les sociétés qui ont réussi des sauts qualitatifs majeurs, ces valeurs auront un impact profond sur la capacité de Madagascar à assurer une transformation économique et sociale forte et durable. Réussir cette transformation nécessitera notamment d'opérer un certain tri dans le système de valeurs actuel. Deux séries de questions sont incontournables à cet égard : quelles sont les valeurs actuelles qui constituent un frein au développement de Madagascar et quelles sont celles qui pourront l'aider à avancer plus vite ? Comment concilier les valeurs issues des trois sources de la tradition, des religions et de la modernité ?

Pour faire de Fisandratana 2030 un projet consensuel, un dialogue national sur la refondation de la nation *malagasy* et le renouveau de notre culture politique pourrait s'avérer nécessaire. L'agenda de la réforme de la gouvernance ne peut être une prérogative exclusive de l'État. La gouvernance renvoie à un ensemble d'institutions, de réseaux, de réglementations, de normes, de lois, d'usages sociaux si complexe et à des acteurs publics, privés, associatifs en si grand nombre, qu'une réforme de la gouvernance va nécessairement au-delà de l'action ou des orientations de l'État. Pour être légitime, son processus implique du partenariat, du dialogue, du temps. Assurer une participation effective des populations à sa définition et à sa mise en œuvre est la condition pour qu'un projet de société aussi important que Fisandratana 2030 soit le plus consensuel possible. Un dialogue national de refondation de la Nation, dans la perspective de la nouvelle Vision 2030, aiderait donc Madagascar à écrire cette nouvelle page. Ce dialogue sur le renouveau de la culture n'est pas seulement l'affaire de l'État, mais celui de l'ensemble de la société *malagasy*. Il doit donc être porté par l'ensemble des forces issues de la société civile, à côté des forces politiques ou des représentants du secteur privé.

Fisandratana 2030 revitalisera le dialogue et la culture malagasy. Pour Madagascar, développement ne voudra pas dire acculturation. La culture *malagasy* de concertation, de respect du consensus, de respect de la nature, d'attachement aux terroirs, à la famille, à la communauté, est une force qui a évité au pays de sombrer dans les épisodes dramatiques fréquents dans d'autres parties du monde. Dans bien des crises, cette culture s'est avérée beaucoup plus forte et plus prégnante que celle véhiculée par les institutions modernes. Les structures traditionnelles de consultation et de dialogue, comme les Dina, seront donc systématiquement associées à un ensemble de processus de décision ayant un impact sur les communautés locales. L'État soutiendra la création culturelle et incitera à la redécouverte et à la revalorisation de l'histoire et de la culture *malagasy*. Les jeunes *Malagasy* seront fiers de leurs ancêtres, de leur culture, de leur identité. Ils en seront d'autant plus assurés de leur place dans le monde.

Dans un premier temps, des ateliers citoyens autour des valeurs et la gouvernance seront organisés sur l'ensemble du territoire. Dans

ce cadre, les 11 thèmes issus de l'enquête préliminaire sur les mentalités seront débattus sous différents formats - mêlant forums, usage des médias et des réseaux sociaux, et actions du gouvernement et de la société civile – afin de renforcer les valeurs positives, et d'échanger/sensibiliser sur les valeurs plus mitigées pour faire émerger des attitudes propices au véritable décollage de Madagascar. Ces ateliers citoyens se dérouleront sur l'ensemble du territoire. Des émissions de radio et de télé, ainsi que des live chat via les réseaux sociaux, seront tenus afin d'assurer un large échange avec toutes les branches de la population. Des sujets tels que la corruption, la relation public-privé ou l'importance et les usages possibles de la technologie seront débattus afin qu'émergent des points de vue clairs et partagés et des pistes de solutions. Sur cette base, des initiatives spécifiques pourront être lancées pour renforcer la transparence de l'action publique et la participation citoyenne, par exemple le lancement d'un site ou d'une application permettant de suivre les budgets dédiés à l'éducation ou à la santé dans chaque province.

Liste des encadrés

- Encadré 1 : la Pyramide du Développement des Nations (PDN). Page 5
- Encadré 2 : Evolution du PIB par habitant (USD constant 2010) de Madagascar vs Rwanda et Botswana et niveau de la pauvreté à Madagascar. Page 20
- Encadré 3 : Evolution de la croissance du PIB de Madagascar depuis 190. Page 21
- Encadré 4 : L'embellie économique 2013-2016. Page 22
- Encadré 5 : Destination des exportations *malagasy* en 2016. Page 24
- Encadré 6 : Population de Madagascar de 1960 à 2016. Page 25
- Encadré 7 : Madagascar : Quatre scénarii envisageables à l'horizon 2030. Page 29
- Encadré 8 : carte des pôles économiques de Madagascar en 2030. Page 37
- Encadré 9 : Evolution de la production par filière entre aujourd'hui et 2030. Page 42
- Encadré 10 : Evolution de la production et des exportations de riz en volume entre 2014 et 2030. Page 44
- Encadré 11 : Paramètres de croissance en augmentations des rendements et des surfaces cultivées pour la filière riz *malagasy*. Page 44
- Encadré 12 : Evolution de la production et des exportations de maïs en volume entre 2014 et 2030. Page 45
- Encadré 13 : Paramètres de croissance en augmentations des rendements et des surfaces cultivées pour la filière maïs *malagasy*. Page 46
- Encadré 14 : Evolution de la production et des exportations de sucre en volume entre 2014 et 2030. Page 47
- Encadré 15 : Evolution de la production et des exportations de fruits en volume entre 2014 et 2030. Page 49
- Encadré 16 : Evolution de la production et des exportations de légumes en volume entre 2014 et 2030. Page 49
- Encadré 17 : Evolution de la production et des exportations de viande bovine en volume entre 2014 et 2030. Page 50
- Encadré 18 : Usages possibles des Produits Forestiers Non Ligneux (PFNL) de Madagascar. Page 52
- Encadré 19 : positionnement stratégique des segments de PFNL de l'écosystème forestier *malagasy*. Page 53
- Encadré 20 : L'évolution de la production et des exportations (en volume) de la vanille de Madagascar à l'horizon 2030. Page 55
- Encadré 21 : le girofle, un produit à gros potentiel sur le marché mondial. Page 56
- Encadré 22 : L'évolution de la production et des exportations (en volume) de girofle à Madagascar à l'horizon 2030. Page 57
- Encadré 23 : Production de la filière pêche et aquaculture à Madagascar (en milliers de tonnes). Page 62
- Encadré 24 : Répartition des activités de la filière pêche et aquaculture à Madagascar. Page 63
- Encadré 25 : Exportations de ressources halieutiques (en milliers US \$). Page 63
- Encadré 26 : Plus gros importateurs mondiaux de crustacés (millions US \$). Page 64
- Encadré 27 : Evolutions des exportations de confection/vêtements Madagascar entre 2001 et 2016 (en milliers de dollars). Page 66
- Encadré 28 : Répartition des exportations de textile Madagascar par destination en 2016. Page 67
- Encadré 29 : Top 10 des exportateurs africains en 2016 de vêtements et accessoires du vêtement en bonneterie et autres qu'en bonneterie. Page 67
- Encadré 30 : Potentiel minéral de Madagascar. Page 70
- Encadré 31 : Ambatovy, une des plus grandes réserves mondiales de nickel au monde. Page 72
- Encadré 32 : Impacts économiques de la filière des mines industrielles. Page 73
- Encadré 33 : Les centres mondiaux de concentration des pierres précieuses. Page 74
- Encadré 34 : production et transformation mondiale de pierres précieuses. Pages 75-76
- Encadré 35 : nombre de touristes et recettes à Madagascar. Page 79
- Encadré 36 : Durée (jour) et dépense (US \$) moyenne des touristes. Page 79
- Encadré 37 : Recettes du tourisme (US \$ millions). Page 79
- Encadré 38 : Le tourisme à Madagascar, 2 scénarii envisageables à l'horizon 2030. Page 81
- Encadré 39 : Evolution du taux de pénétration de la téléphonie mobile (% de la population)*. Page 84
- Encadré 40 : Evolution du taux de pénétration d'internet (% de la population). Page 85
- Encadré 41 : De nombreux investissements ont été réalisés par les opérateurs de télécommunications durant cette dernière décennie, aussi bien au niveau national qu'international. Page 86
- Encadré 42 : Prix du haut débit mobile à Madagascar comparé à d'autres pays africains. Page 87

- Encadré 43 : Taux de pénétration (abonnés uniques), droit d'accise, taxe d'importation sur les terminaux pour certains pays africains. Page 87
- Encadré 44 : Performance de Madagascar sur quelques indicateurs socio-économiques clés. Page 90
- Encadré 45 : Pyramide des âges de Madagascar en 2017. Page 91
- Encadré 46 : La Jeunesse et Femmes, piliers de Fisandratana. Page 93
- Encadré 47 : Besoin de création d'emplois à horizon 2030. Page 93
- Encadré 48 : Taux d'accès et taux d'échec dans les différents niveaux du système éducatif *malagasy*. Page 94
- Encadré 49 : Taux d'accès et taux d'échec dans les différents niveaux du système éducatif *malagasy*. Page 95
- Encadré 50 : le Plan Sectoriel Education (PSE) 2018-2022 de Madagascar. Pages 96-97
- Encadré 51 : Bridge International Academies, une éducation de qualité à bas prix pour les enfants Kenyans, Ougandais et Nigériens. Page 98
- Encadré 52 : Objectifs à l'horizon 2030 du secteur de la santé *malagasy*. Page 100
- Encadré 53 : Le Plan de Développement du Secteur de la Santé *malagasy*. Page 101
- Encadré 54 : L'objectif « faim zéro », objectif 2 des Objectifs de Développement Durable (ODD). Page 102
- Encadré 55 : Cadre conceptuel de l'approche multisectorielle de la nutrition. Page 103
- Encadré 56 : Accès de l'électricité à Madagascar vs pays de l'Afrique Subsaharienne. Page 106
- Encadré 57 : Prix du KWh à Madagascar vs pays de l'Afrique Subsaharienne en 2015. Page 107
- Encadré 58 : Délai en jours de raccordement des entreprises au réseau électrique (2017). Page 107
- Encadré 59 : Accélérer l'investissement et les projets électriques dans les grands pôles économiques. Page 108
- Encadré 60 : État du réseau routier (37 476 km aujourd'hui vs. 50 000 km en 1960). Page 110
- Encadré 61 : Sept leviers contribueront à cette vision 2030 de l'habitat et du développement urbain de Madagascar. Page 118
- Encadré 62 : l'écosystème entrepreneurial *malagasy*. Page 126
- Encadré 63 : Comparaison des taux d'imposition en Afrique Subsaharienne. Page 127
- Encadré 64 : Evolution du nombre d'acteurs du secteur financier à Madagascar entre 2004 et 2016. Page 128
- Encadré 65 : Nombre de banques en 2017 à Madagascar comparé à d'autres pays africains. Page 129
- Encadré 66 : E-gouvernance, la révolution numérique au service de la nouvelle administration *malagasy*. Page 135
- Encadré 67 : Lutte contre les insécurités. Page 137
- Encadré 68 : Les « Mental Models » de la population *malagasy* aujourd'hui. Pages 142-143
- Encadré 69 : L'odyssée originelle. Pages 144-145
- Encadré 70 : Expansion géographique et historique des peuples austronésiens. Page 145
- Encadré 71 : redonner sens à l'engagement public. Page 150





PLAN DE CROISSANCE ET DE TRANSFORMATION
VISION DE DÉVELOPPEMENT DE MADAGASCAR À L'HORIZON 2030



Fisandratana
2030

The logo for "Fisandratana 2030" features a stylized sunburst or fan shape above the text. The sunburst is composed of several lines radiating from a central point, with colors transitioning from red on the left to green on the right. The word "Fisandratana" is written in a black, elegant script font, and the year "2030" is in a bold, black, sans-serif font.

Vision de Développement
de Madagascar à l'horizon 2030