



**REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA**  
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana



**INITIATIVE  
EMERGENCE  
MADAGASCAR**



**RATTRAPER LE RETARD  
DE DEVELOPPEMENT  
DE MADAGASCAR**





## « SOLIDARITE NATIONALE, BIEN ETRE ET FIERTE MALAGASY »

Mon ambition sera de transformer ma vision en actions réalisables, mesurables, quantifiables et matérialisables. Ma vision est limpide, faire de Madagascar un pays émergent dans l'objectif de rattraper en 5 ans le retard de développement accumulé en 58 ans.

Je me suis préparé et je suis prêt à relever le défi de faire des Malagasy un peuple fier de son identité, digne et vivant dans la paix, la sécurité et la prospérité : un peuple ayant foi en l'avenir.

Le présent document constitue la base du Projet de Société que j'ai l'honneur de proposer au peuple Malagasy et qui constitue le plan stratégique de l'« Initiative pour l'Émergence de Madagascar ».

Symbolisée par 4 cœurs entrelacés, l'IEM forme le pilier de l'accompagnement du développement socio-économique de la population et représente l'image d'une solidarité nationale et internationale au service de l'intérêt mutuel et général. C'est ce concept de mise en commun des intérêts qui dirigera la réalisation de ma vision pour que Madagascar rejoigne le rang des pays émergents.

Cet objectif ambitieux requiert l'implication de tous, la volonté de penser et d'agir différemment pour passer à l'action et promouvoir le développement de Madagascar. Nous irons au-delà des pratiques classiques de gestion des affaires en mettant en place des institutions redevables au service du peuple, acteur et bénéficiaire, et de l'intérêt général. Nous renforcerons les fondations de Madagascar à travers la réorganisation socio-économique et territoriale de la Nation.

Le présent plan stratégique est à marquer d'une pierre blanche. Aujourd'hui, nous voyons plus clair et j'invite chaque citoyen à reconsidérer nos valeurs et nos identités profondes à travers la Foi (Finoana), l'Espérance (Fanantenana) et l'Amour (Fitiavana), mais la plus grande des trois – c'est l'amour, qui seront considérés dans toutes les dimensions du concept de l'IEM. Dans cette perspective, « 107 Espaces de solidarité » seront agencés pour servir d'échelle d'intervention et iront accompagner la mise en œuvre de l'IEM.

J'estime que Madagascar, pays béni de Dieu, et son peuple souverain, méritent un développement concret qui le débarrasse des effets néfastes du cercle vicieux de la pauvreté.

Je m'engage personnellement à mettre en œuvre ce plan, à le réaliser avec vous et pour vous, avec les moyens de nos ambitions, dans l'espace et dans le temps, sur la base d'un contrat social et à travers « Un élan de solidarité nationale pour le bien être et la fierté du peuple Malagasy ».

*Andry Rajoelina*

# SOMMAIRE

I. INTRODUCTION .....	6
II. METHODOLOGIE D'ELABORATION DU DOCUMENT DE POLITIQUE GENERALE DE L'ETAT .....	6
III. VISION DU DEVELOPPEMENT A MOYEN TERME .....	7
IV. VALEURS FONDAMENTALES .....	8
V. PRINCIPES DIRECTEURS ET DEMARCHES.....	8
VI. ETAT DES LIEUX .....	10
VII. ORIENTATIONS STRATEGIQUES, OBJECTIFS GLOBAUX ET SECTORIELS .....	11
VIII. AXES STRATEGIQUES ET OBJECTIFS STRATEGIQUES DE L'EMERGENCE .....	13
IX. PILOTAGE ET SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION .....	16
X. ACTEURS DE L'EMERGENCE.....	19
XI. ANNEXES I : DEFIS.....	20
XII. ANNEXE II : MÉCANISME DE FONCTIONNEMENT.....	25
XIII. ANNEXE III : STRUCTURE DE L'IEM : .....	26



## I. INTRODUCTION

L'article 55 alinéa 6 de la Constitution stipule que chaque Président de la République nouvellement élu, se doit, au début de son mandat, de définir les grandes lignes de la Politique Générale de l'Etat (PGE) que le Gouvernement doit mettre en œuvre suivant l'article 63 alinéa 1.

Cette Politique Générale de l'Etat, en parfaite cohérence avec la vision de développement du pays et l'Agenda politique véhiculés par le Président de la République, a pour objectif de faciliter l'appropriation et le passage de la vision en actions réalisables, mesurables, quantifiables par l'ensemble des parties prenantes ainsi que leur intégration dans tout le processus de planification, de programmation et de budgétisation à tous les niveaux.

Dans l'esprit de continuité de l'Etat, la PGE tient par ailleurs compte des différents engagements pris par le pays aux niveaux mondial, continental et régional.

Enfin, elle donne des éléments d'orientation pour la conduite et l'implémentation des politiques et stratégies sectorielles, le choix des instruments, des rythmes, des structures de mise en œuvre et la détermination des résultats de développement requis et visés.

## II. METHODOLOGIE D'ELABORATION DU DOCUMENT DE POLITIQUE GENERALE DE L'ETAT

La présente Politique Générale de l'Etat part de la vision du Président de la République sur l'Initiative pour l'Emergence de Madagascar (IEM) et des défis sous-jacents. Sur le plan méthodologique, elle comprend les éléments clés suivants :

- La **Vision** de développement à moyen terme ;
- Les **Valeurs** fondamentales ;
- Les **principes** directeurs ;
- La **problématique** et l'état des lieux qui donne l'image et la situation du pays à l'heure actuelle ;
- Les **orientations** stratégiques **et les objectifs globaux et sectoriels**;
- Les **7 axes stratégiques de développement** ;
- Les **13 objectifs stratégiques** : leviers principaux de l'Emergence et 93 défis ;
- Le système de **Suivi-Evaluation** ;
- Les **acteurs** de l'Emergence.

L'existence du présent document Politique Générale de l'Etat va ainsi permettre au Gouvernement et à chaque Département ministériel ainsi qu'à l'ensemble des autres parties prenantes (secteur privé, société civile, partenaires techniques et financiers...) de se positionner conformément à leurs missions, attributions et politiques d'intervention respectives et aligner leurs plans d'actions dans un souci de cohérence, de responsabilité et de redevabilité.

### III. VISION DU DEVELOPPEMENT A MOYEN TERME

« **Bâtir une nation émergente par un élan de solidarité nationale pour la fierté et bien-être du peuple malagasy** » constitue la Vision du développement à moyen terme prônée par le Président de la République à travers son Initiative pour l'Émergence de Madagascar (IEM). L'ambition est de hisser Madagascar au rang des pays émergents à revenus intermédiaires afin de rattraper le retard de développement accumulé depuis l'indépendance.

La concrétisation de la vision en actions stratégiques et opérationnelles dans le cadre d'un Plan stratégique 2019-2023 permettra au pays de devenir ainsi une nouvelle force économique où les Malagasy s'affirment comme un peuple fier de son identité ; digne et vivant dans la paix, la sécurité et la prospérité ; un peuple ayant foi en l'avenir. Toutes les initiatives à entreprendre allant dans ce sens doivent propulser l'économie pour le bien-être de la population.

La concrétisation sera effectuée par des grands changements politiques et économiques. L'émergence se manifestera comme un bouquet d'actions cohérentes et complémentaires, à savoir :

- Emergence territoriale : « Territoire équilibré et harmonieux et à faible écart de disparités régionales » à travers les 23 régions et 107 espaces de solidarité et 12 pôles de croissance ;
- Emergence économique : « Madagascar, leader économique à forte croissance inclusive » propulsée par des niches et des bassins de production durables avec une forte participation de la population rurale et de l'agriculture, l'agriculture était la principale source de revenu de plus de deux tiers des malagasy ;
- Emergence industrielle et sectorielle « Industrie, moteur du développement et à forte valeur ajoutée » impulsée par les Zones d'Activités Industrielles dédiées et le secteur minier. A termes, un déversement de l'emploi du secteur primaire vers le secteur secondaire est attendu.
- Emergence environnementale : « Ressources naturelles et énergies renouvelables sauvegardées et exploitées rationnellement » pour diminuer l'émission des gaz à effet de serre, les exploitations illicites des ressources naturelles ;
- Emergence administrative et institutionnelle : « Institutions et secteur public performants, régulateurs et développeurs » par l'instauration d'un Etat fort et capable de rétablir la confiance politique ;
- Emergence sociale : « Capital humain doté de connaissances et de compétences élargies » acquise par le renforcement de l'éducation et la formation de qualité pour tous ; ainsi qu'un système sanitaire de qualité.
- Emergence culturelle : « promotion du Vita Malagasy » par la mutualisation de l'excellence et des compétences ainsi que la promotion de la valeur culturelle malagasy.

## IV. VALEURS FONDAMENTALES

La Foi, l'Espoir et l'Affection/Attachement entre les Malgaches pour une Nation unie et fière constituent les valeurs fondamentales de l'Emergence. Ces valeurs renforceront les fondations de Madagascar à travers la réorganisation socio-économique et territoriale de la Nation. Elles se matérialiseront par la mise en place effective de 12 Espaces de croissance et 107 Espaces de solidarité et ce en harmonie avec les 23 Régions..

La solidarité nationale et internationale au service de l'intérêt partagé, mutuel et général facilitera l'obtention du développement socio-économique. Ce concept de mise en commun des intérêts gagnant-gagnant permettra l'accès de Madagascar au rang des pays émergents en ouvrant toutes les fenêtres d'opportunités et en exploitant avec sagesse les potentialités du pays.

L'implication de tous, la volonté de penser et d'agir différemment pour passer à l'action et obligeant la mise en place d'institutions redevables au service du peuple renforceront la fondation de Madagascar à travers la réorganisation socio-économique et territoriale de la Nation.

La culture de l'excellence et de la méritocratie s'appliquera à tous les niveaux pour débarrasser le pays des effets néfastes de la routine et du laisser-aller.

## V. PRINCIPES DIRECTEURS et DEMARCHES

### 1. Principes directeurs

Les principes directeurs qui sous-tendent l'Emergence reposent sur :

- Le respect de l'Etat de droit, de la démocratie, des libertés fondamentales au sein d'une République indivisible et souverain ;
- La transparence et la redevabilité, la communication et le dialogue ;
- L'équilibre entre le social et l'économie de marché, pour un « Etat-Nation : régulateur et développeur » ;
- L'équilibre territorial dans sa gouvernance ;
- La capitalisation des acquis et de la conduite des chantiers en cours et jugés pertinent pour la réalisation de l'IEM;
- L'esprit gagnant-gagnant,
- L'esprit de responsabilité et de respect des normes nationales ou internationales, en vigueur en termes d'investissements et partenariats dans le secteur public et dans le secteur privé ;
- Les initiatives et prises de responsabilités, et de décision au niveau local ;
- L'alignement : aux principes de l'Agenda 2030 de l'Organisation des Nations Unies (ONU) pour le développement durable et l'Agenda 2063 de l'Union Africaine (UA), aux accords/programmes avec les communautés régionales (SADEC, COI, COMESA..) ; à l'intégration future de Madagascar au sein de l'ASEAN+3, permettant ainsi l'adoption de la vision 2025

des pays de l'Asie de l'Est : « une émergence économique partagée basée sur la stabilité, la paix et la sécurité dans le respect de l'environnement » ; au renforcement du positionnement géographique de Madagascar dans le cheminement de l'Initiative Ceinture et Route (ICR), en particulier la Route Maritime de la Soie du 21<sup>e</sup> siècle ;

- Le respect des accords bilatéraux et multilatéraux signés, tels que les partenaires techniques et financiers (FMI, BM, BAD, UE, Système des Nations-Unies ...)
- La non tolérance dans l'éradication des réseaux et des actes de banditisme afin de lutter contre l'insécurité quotidienne de la population ainsi que de renforcer la défense du territoire Malagasy et des frontières de Madagascar ; et la lutte contre la corruption ;
- La lutte contre la pauvreté et les inégalités ;
- L'approche genre ;
- La capacité d'anticipation et de résilience ;
- Le contrat social, acquis par l'élan de solidarité nationale pour la fierté et bien-être du peuple Malagasy, dictera le modèle et l'orientation stratégique de la politique économique.

## 2. Démarche

La politique de changement sera appliquée et développée à tous les niveaux pour atteindre un rythme accéléré de croissance et de développement. Ces changements seront perçus à travers différents angles :

- Changement d'échelle ayant la forme d'un développement décentralisé et de réajustement des aménagements territoriaux ;
- Changement d'environnement avec une nouvelle maîtrise de l'espace (Tanamasoandro, Zone Economique Spéciale, Zone d'Aménagement Touristique...) ; et une maîtrise des nouvelles technologies (innovation et gouvernance numérique) ;
- Changement d'objectifs pour assurer une égalité de traitement et d'opportunités aux 23 régions et 12 pôles de croissance et aux 107 espaces de solidarité ; et prendre en compte les besoins réels et multiples des populations pour une croissance accélérée ;
- Changement d'approche stratégique par une réorganisation des compétences et connaissances (spécialisations, pool d'expertises...) pour renforcer les espaces de croissance et créer une certaine homogénéité et durabilité ; par des actions diplomatiques concertées de dimension internationale.
- Changement de méthodes pour une cohérence intersectorielle et l'intégration verticale locale-nationale-internationale, avec un pilotage régional optimisé ;
- Changement d'instruments pour renforcer les compétences des acteurs et pour asseoir des cadres réglementaires incitatifs ;
- Changement de culture impliquant le patriotisme, la participation et l'engagement citoyens dans la conduite des actions publiques et de solidarité.

## VI. ETAT DES LIEUX

Madagascar, ayant une superficie de 587 000 km<sup>2</sup>, située au sud de l'océan indien, figure parmi les pays les plus pauvres de la planète. Cette situation résulte des faibles performances obtenues par les gouvernants qui se sont succédés depuis l'indépendance. Madagascar devient, par conséquent, un des pays caractérisés par une pauvreté chronique, une vulnérabilité et une fragilité durable et surtout par une décapitalisation prononcée à tous les niveaux. Sa résilience sur tous les plans se trouve fortement handicapée.

Madagascar a exploré depuis son indépendance successivement la plupart des options de modèles de développement pour améliorer le bien-être de sa population. Le dernier modèle est le Plan National de Développement (PND) allant de 2014 à 2019. Une de leurs problématiques majeures est la faiblesse de la croissance économique et la faiblesse de leurs impacts sur les conditions de vie de la population.

D'après le Sixième Rapport National de Développement Humain 2018, la performance de Madagascar sur le plan de développement humain est de 0,512 contre 0,523 pour l'Afrique sub-saharienne, et 0,717 pour le Monde (PNUD 2016). Le niveau de développement humain à Madagascar demeure donc encore faible, ce qui classe le pays dans la catégorie des pays à développement humain faible, et au rang de 158ème sur 188 pays. Le ratio de pauvreté ne s'est pas suffisamment amélioré et a varié de 70,0% à 71.5% entre 1993 et 2012.

Madagascar se trouve confrontée à deux grandes tendances, à savoir l'explosion démographique et la croissance à peine supérieure au taux démographique. L'Etat doit considérer que la politique démographique fait partie intégrante d'une bonne stratégie de valorisation du capital humain. L'Etat doit également considérer, par ses divers politiques et nombreux programmes, cette croissance démographique. Il doit, à cet effet, saisir les fenêtres d'opportunités démographiques offertes par l'importance de la jeunesse malgache dans la structure par âge de la population.

Sur le plan sécuritaire, quasiment toutes les régions de Madagascar sont sous l'emprise de l'insécurité. Cette situation détermine le climat des affaires déjà chancelant et aggrave la crise de confiance de la population vis-à-vis des dirigeants. Les externalités négatives y associées, sur les activités économiques sont palpables.

Sur le plan social, les indicateurs sur la santé et l'éducation poussent à une nécessité de prise de mesures vigoureuses.

En matière de gouvernance, la pratique de la corruption mine le fonctionnement de l'Administration et crée des dysfonctionnements au niveau de la sphère économique et sociale.

La dégradation de l'environnement constitue un fléau majeur, en particulier par rapport à la productivité agricole et au changement climatique.

Toutefois, malgré les incertitudes et les menaces liées au niveau de pauvreté relativement élevé ; des potentialités, des atouts et des opportunités de développement existent et n'attendent que d'être détectés, valorisés et exploités dans le cadre d'une approche gagnant-gagnant.



## VII. ORIENTATIONS STRATEGIQUES, OBJECTIFS GLOBAUX ET SECTORIELS

L'objectif de cette Politique Générale de l'Etat est d'asseoir dans le cadre d'un document stratégique du développement du pays, à savoir un Plan stratégique 2019-2023, les défis de l'émergence fondés sur la transformation structurelle de Madagascar pour la fierté et bien-être du peuple malagasy. Les grandes orientations stratégiques de l'émergence sont :

- L'assise territoriale du développement à travers les 23 régions, 107 espaces de solidarité/ 12 pôles de croissance, dans le cadre d'une réelle décentralisation.
- La prise en compte des critères économiques, politiques, intersectoriels et stratégiques et critère de coopération internationale qui s'inscrivent dans une dynamique locale, nationale, internationale d'intégration de la chaîne des valeurs créées.
- La transformation des modes de production et de consommation, et prise en compte de la finance innovante et inclusive, de la gouvernance numérique, des investissements soutenus respectueux de l'environnement.
- La redéfinition de rôle de l'Etat en tant qu'acteur stratégique capable de booster la dynamique de développement dans ses fonctions régaliennes et en laissant la liberté au secteur privé.
- Le renforcement de capacité pour assurer le développement humain afin d'éliminer l'extrême pauvreté et réduire les inégalités
- La dimension démographique qui s'intégrera dans tout le processus de développement au fin de saisir les opportunités de dividende démographique.
- La mise en relief de la dimension « innovation » dans le processus de développement pour affermir la résilience et anticiper les incertitudes et menaces liées aux différents chocs qui peuvent surgir.

La conduite et l'implémentation des actions, mesures et réformes à entreprendre seront centrées et articulées autour d'orientations stratégiques majeures visant des **objectifs à caractère macroéconomique, sectoriel et spatial** :

- Réduire les disparités régionales ;
- Rendre la connectivité territoriale et innovation numérique efficiente ;
- Apporter un développement durable et une prospérité pour tous en une génération ;
- Relever le niveau d'investissement ;
- Accélérer la croissance pour atteindre des taux suffisamment élevés ;
- Augmenter le PIB revenu par tête pour classer Madagascar au rang des pays à revenus intermédiaires ;
- Rendre la croissance plus efficace par la création massive d'emplois ;
- Rehausser la compétitivité des produits de Madagascar sur le marché international ;

- Augmenter la productivité et la valeur ajoutée des agents économiques ;
- Appliquer le principe de Zéro tolérance pour la corruption ;
- Valoriser le dividende démographique ;
- Relever l'IDH pour classer Madagascar dans la catégorie des pays à IDH moyen ;
- Réduire le taux de pauvreté (objectif ODD) ;

Ces perspectives seront appuyées par treize (13) Velirano prenant la forme d'un "contrat objectif" pour mobiliser la société autour d'un projet collectif d'émergence et qui sont :

- La paix et la sécurité, une priorité ;
- L'énergie et l'eau potable pour tous ;
- La lutte contre la corruption et une justice équitable ;
- L'éducation et la culture pour tous ;
- La santé pour tous et à tout âge ;
- L'Emploi décent pour tous ;
- L'industrialisation de Madagascar ;
- Les femmes et les jeunes ;
- L'autosuffisance alimentaire ;
- La gestion durable des ressources naturelles ;
- La modernisation de Madagascar ;
- L'autonomie et la responsabilisation des Territoires ;
- Le Sport, une fierté nationale.



## VIII. AXES STRATEGIQUES et OBJECTIFS STRATEGIQUES DE L'EMERGENCE

Les orientations stratégiques sont mises en œuvre dans le cadre de **sept (7) axes stratégiques hiérarchisés** en deux catégories : les quatre premiers axes (1 à 4) constituent le socle de l'Émergence et les trois derniers (5 et 7) agiront comme des axes d'épaullement. Ces axes sont traduits en **13 Objectifs stratégiques ou grands leviers de l'émergence et en 93 défis**.



### SOCLE N°1.

*Émergence territoriale et spatiale : aménagement du territoire, infrastructure et décentralisation*

Différents espaces (23 Régions, 12 Espaces de croissance et 107 Espaces de solidarité) seront l'échelle de concrétisation de l'innovation territoriale pour le développement des communautés. Ces espaces ont pour objectifs d'exiger la recherche de cohérence, de synergie et de coordination des différents programmes publics sectoriels et transversaux ainsi que des initiatives privées internationales ou nationales.

L'objectif consiste à créer des dynamiques économiques partant de la base pour favoriser l'appropriation locale permettant à chacun des acteurs de s'impliquer davantage dans la gestion de leurs ressources spatiales (terrains) et financières (investissements). A travers la création des infrastructures aussi nombreuses que variées, tous les espaces seront entièrement connectés dans lesquels se développent des pôles urbains rénovés. Ces différentes formes de viabilisation ouvriront des moyens propices aux citoyens dans la conduite des affaires économiques et sociales. D'autres espaces naturels protégés surtout maritimes, en tenant compte de leurs valeurs intrinsèques, feront l'objet d'une exploitation économique spécifique. L'émergence, sous l'angle territorial, voulue aux besoins de développement, mettra en relief toutes ces approches innovantes. Madagascar aspire à des villes bien planifiées, résilientes, modernes, inclusives et identitaires de la société malagasy. Il

importe de développer le secteur urbain national en tant qu'espace structuré, support et source de croissance durable et rapide du pays.

Le cadre juridique de l'émergence territoriale sera élaboré et également accompagnée par la création de structures d'appuis locaux en synergie avec les Régions, Communes ou OPCI.

### **SOCLE N°2.**

#### ***Émergence environnementale et développement durable***

Madagascar, pays riche en biodiversité, se doit de protéger sa richesse endémique, lutter contre la déforestation, les feux de brousse et les défrichements illicites ainsi que le pillage de ses ressources naturelles. L'enjeu environnemental est un élément indissociable du développement durable. Respectueux des engagements internationaux et dans le but de préserver son patrimoine national, Madagascar entend collaborer avec le concert des nations pour mettre en œuvre toutes les dispositions permettant de faire face aux impacts sur le changement climatique.

De ce fait, l'Etat malagasy entend accorder une attention particulière sur la transition énergétique et la gestion optimale des ressources en eau.

### **SOCLE N°3.**

#### ***Émergence économique et relations internationales***

Madagascar a un rôle à jouer dans le concert des nations à travers la mise en œuvre effective des termes des conventions et traités sur le plan multilatéral et bilatéral. Le pays compte sur les avantages des bonnes relations avec les partenaires pour promouvoir tous les domaines tant social, économique qu'environnemental afin d'assurer une base solide à l'IEM.

Les représentations à l'extérieur serviront de vitrines économiques reflétant la volonté de notre pays de se développer à l'international. L'intégration de Madagascar dans le bloc ASEAN permet d'élargir les opportunités d'échanges avec l'Asie du Sud-Est.

### **SOCLE N°4.**

#### ***Émergence économique, financière et commerce internationale***

La « stabilité macroéconomique » est la base de l'émergence. Les différentes réformes vont introduire de nouveaux outils financiers permettant d'accroître les investissements publics et les investissements privés, de développer une meilleure gestion des finances publiques, de consolider l'indépendance de la banque centrale. L'amplification de nos exportations à haute valeur ajoutée va constituer un des principaux leviers de la relance économique. Soucieuse de qualité, l'approche filière et intégrée sera privilégiée sur toutes les chaînes de valeur et dans le cadre de la diversification de la production. Une mesure particulière sera prise concernant les ressources aurifères afin de constituer des valeurs refuges de réserve.

La transformation socioéconomique du pays à travers le plan d'émergence permettra d'insuffler une forte dynamique de création d'emplois. Elle se reflètera également par l'avènement d'une économie

forte, propulsée par l'industrie, articulée autour de secteurs phares : l'agriculture, l'élevage, l'économie bleue, le tourisme, les mines et les hydrocarbures.

D'autre part, l'IEM veillera au respect des engagements avec le FMI, la Banque mondiale et de l'ensemble des accords avec les Partenaires techniques et financiers.

Le secteur privé est le pilier du développement. Des mesures favorables comme la protection de l'industrie locale, l'amélioration du climat des affaires, la rationalisation de la loi sur les PPP, seront prises pour assurer une meilleure productivité dans un environnement serein de compétitivité et de concurrence. Egalement, toutes actions seront portées en faveur d'une offensive commerciale à l'internationale avec une attention particulière et concertée.

### **AXE D'EPAULEMENT N°1.**

#### ***Innovation éducative, capital humain, sport et culture***

L'innovation éducative portée par l'IEM se focalise sur la résolution de la déperdition scolaire, la formation diplômante qualifiante et intermédiaire (CAP) et l'adéquation de la formation liée aux potentialités des espaces de solidarité et croissance.

Le capital humain sera mobilisé auprès des jeunes et des femmes qui seront formés à l'entrepreneuriat pour répondre aux besoins des PME/PMI dans les pôles de croissance et espaces de solidarité. Le renforcement de capacités des cadres et haut-cadres, des CTD sera important.

L'éducation citoyenne sera assurée par l'enseignement général appuyé par la société civile.

Des réformes inclusives et efficaces, sont en place afin de rendre professionnelles les différentes disciplines sportives. Fortement tributaire du domaine éducatif, l'épanouissement physique à travers la promotion du sport de masse et de haut niveau, joue un rôle d'appoint dans l'émergence sociale et la fierté nationale. Des infrastructures de formation et d'encadrement des sportifs de haut niveau seront mises en place à travers l'académie nationale de sport. Des gymnases MANARAPENITRA seront déployés dans les régions du pays.

### **AXE D'EPAULEMENT N°2.**

#### ***Innovation numérique et bonne gouvernance : efficacité et efficience de l'Etat au service de l'intérêt général et du territoire***

Rétablir la confiance du public constitue le principal objectif de l'Émergence en matière de gouvernance. Il s'agit de mettre en œuvre des réformes nécessaires dans le domaine du service public, judiciaire, foncier, sécuritaire,... pour que les agents de l'État soient responsables et redevables vis-à-vis du citoyen.

Les ressources publiques seront utilisées à bon escient pour accompagner l'Émergence du pays. Et Madagascar sera doté d'une justice de proximité et impartiale et zéro corruption.

L'e-pays constitue le programme clé pour soutenir l'émergence, la digitalisation du pays est à la fois au cœur de la gouvernance qu'un levier économique, social et politique, dont le e-governance permet le saut qualitatif de l'administration publique, CTD et exécutif transparents au service du « citoyen »

responsable et participatif.

Une structure de pilotage et de suivi STE (secrétariat technique de l'émergence) sera créée pour encadrer les programmes établis dans le document susvisé.

Ainsi, l'ambition de l'IEM est de faire de Madagascar un État Nation au service de l'intérêt général, du développement du territoire et de l'entrepreneuriat.

### **AXE D'EPAULEMENT N°3.**

#### ***Equilibre social : protection sociale et droit humain***

La philosophie de l'IEM se base sur l'inclusivité pour ne laisser personne en marge de la société. De ce fait, l'IEM prévoit la réduction de la fracture sociale, celle des inégalités entre les régions, les villes et les campagnes. Améliorer la santé pour tous, l'accès à l'eau potable, la nutrition et la lutte contre la pauvreté sont des actions que l'IEM programme avec comme horizon l'ODD.

La population féminine majoritaire est considérée comme un élément incontournable dans le développement national.

La résilience et surtout le bien-être social, dans un climat serein, propice et favorable au développement des activités quotidiennes des citoyens, sont des indicateurs plaidant la réussite de l'IEM.

## **IX. PILOTAGE ET SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION**

### **Cadre logique**

Corollaire à ce document de politique générale de l'État consignait les axes d'intervention autour desquels sont articulés les programmes « phares-innovants » prioritaires à très court et à moyen terme, il est préconisé la conception d'un plan stratégique et ensuite d'un plan opérationnel pour la mise en œuvre de l'IEM, et ensuite l'élaboration des programmes nationaux, finalités de ce plan et qui présenteraient en détails les programmes sectoriels et par axes stratégiques

### **Cadre de pilotage**

Corollaire à ce document de politique générale de l'État consignait les axes d'intervention autour desquels sont articulés les programmes « phares-innovants » prioritaires à très court et à moyen terme, il est préconisé la conception d'un plan stratégique et ensuite d'un plan opérationnel pour la mise en œuvre de l'IEM, et ensuite l'élaboration des programmes nationaux, finalités de ce plan et qui présenteraient en détails les programmes sectoriels et par axes stratégiques.

Sur la base du Plan de Mise en Œuvre (PMO), le pilotage est au niveau de chaque ministère pour une meilleure appropriation et mise en œuvre, en conformité avec leur mission. Chaque département ministériel élaborera un Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) et un Plan de Travail Annuel (PTA), « en concertation » avec le Secrétariat Technique pour l'Emergence (STE). Ces programmes entreront dans les « budgets programmes » des ministères en charge de l'exécution des actions et activités récurrentes.

Le STE aura comme principaux interlocuteurs dans chaque ministère : un Directeur de Projet ; un Responsable de Suivi-évaluation ; un Responsable du Marché Public. Dans sa mission, le STE aura 13 unités d'études ou cellules techniques relatives :

1. Cadrage macro-économique ;
2. Innovation financière ;
3. Développement du secteur privé et des affaires ;
4. Commerce extérieur - international ;
5. Aménagement et connectivité infrastructures
6. Environnement ;
7. Innovation numérique
8. Politique publique sectorielle
9. Renforcement de capacité et capital humain ;
10. Gouvernance et décentralisation
11. Réforme administrative
12. Affaires sociales
13. Participations citoyennes OSC et partis politiques

### **Système de suivi et évaluation (SSE)**

Tout en tenant compte du Système National de Suivi et Évaluation (SNISE) existant, le système de Suivi et Évaluation du Plan Emergence de Madagascar sera mutualisé au niveau de tous les secteurs par le STE rattachée à la Primature pour définir et veiller à la coordination de la bonne application du programme IEM. Le STE élaborera des indicateurs qui appuieront la réalisation du Programme Général de l'État PGE.

L'évaluation sera articulé autour du SSE ou Système de Suivi-Évaluation de l'Émergence, matricielle elle est de « triple » entrées : sectorielle, géographique et ministérielle.

Issu du Plan de Mise en Œuvre (PMO), chaque « espace de solidarité et pôle » sera doté d'une matrice de gestion territoriale en relation avec les 7 axes stratégiques et les 13 objectifs stratégiques pour faciliter la lecture inter spatio-sectorielle du programme.

Le SSE permet de faire des ajustements, en cours d'exécution, si l'évolution des indicateurs n'est pas conforme aux prévisions et de fournir l'opportunité de partager les résultats du Plan avec les différentes catégories d'acteurs. Cela impose :

- L'instauration et l'internalisation au sein de toute l'Administration Publique d'une culture de résultats, de la transparence et de l'évaluation, d'une gestion axée sur les résultats et l'obligation de rendre compte ;
- L'appropriation par toutes les couches de la société et l'exercice d'un contrôle avec un leadership clair et fort ;
- Le pilotage et le suivi rapprochés, au niveau le plus élevé de l'État ;

- La capacité d'agir dans un environnement incertain et difficile ;
- Le renforcement des capacités d'impulsion et de mise en œuvre des politiques à tous les niveaux ;
- Le renforcement de l'Administration publique en ressources humaines qualifiées et motivées en capacité technologique et moyens financiers.
- L'accès à l'information et la disponibilité pour une interaction et participation in fine une « dialogue et participation citoyenne »

Une évaluation spécifique sera focalisée sur le velirano ainsi que des évaluations sur 13 volets de dimensions macroéconomique, spatiale, sectorielle :

- Disparités régionales ;
- Connectivité territoriale et numérisation ;
- Stock de capital naturel et Carbone ;
- Investissement ;
- Croissance ;
- PIB par tête;
- Emplois ;
- Compétitivité sur le marché international ;
- Productivité ;
- Indice de corruption ;
- Dividende démographique ;
- IDH ;
- Pauvreté

Un outil de suivi des actions sera déployé au niveau d'une structure de chaque département ministériel. Des rapports sectoriels mensuels de suivi seront établis. Grâce à ces tableaux de bord, des alertes pour cause de non-atteinte des objectifs fixés pour chaque département ministériel et entité publique seront mises en place. Ces rapports serviront de support aux différentes instances de suivi et de pilotage, et de comparaison internationale à travers l'index d'émergence.

Au-delà de ce suivi de l'activité, le tableau de bord permettra également de suivre l'impact de cette mise en œuvre, à travers des indicateurs mesurables. Cette nouvelle ambition de pilotage par les résultats nécessitera un renforcement du dispositif statistique national.

Une fois que les réformes à engager sont instruites, l'ensemble de l'administration publique disposera d'outils dynamiques de suivi des projets et des réformes retenues. Il s'agira d'instaurer un Système de Suivi Évaluation (SSE) qui sera alimenté par un Système d'Information (SI) intégré : des données valides, fiables, accessibles partout dans le monde, fournies en temps utile grâce à l'E-gouvernance seront collectées, traitées et analysées aux fins de l'élaboration, de l'application, du suivi et de l'évaluation des politiques et programmes de développement de l'IEM.

## X. ACTEURS DE L'EMERGENCE

Acteurs	De l'État	Actions et/ou Résultats attendus
<b>État</b>		Coordination/Accompagnement/ régulation/Suivi-Evaluation/Impulsion
<b>Espaces de solidarité ou de pôles de croissance</b>	Appui en financement/Cadre juridique/ Infrastructures/ Promotion/ Sécurité et Climat des investissements.	Efficacité/Performance /Valeur ajoutée/ Développement/Compétitivité
<b>Secteur privé</b>	Appui en financement/Cadre juridique/ Infrastructures/ Coût des facteurs/ Fiscalité/ Promotion commerce extérieur/ Sécurité et Climat des investissements.	Emploi/ Conquérant/ Performance économique/ Zéro corruption / investissement responsable, respect des normes sociales, économiques et environnementales
<b>Jeunesse</b>	Renforcement de capacités/ Employabilité/ Emploi décent/ Sport/	Excellence/ Professionnalisme/ Patriotisme/ODD
<b>Femmes</b>	Promotion/ Renforcement de capacité/ Equité	Participation à la vie publique et entrepreneuriale/Autonomie
<b>CTD</b>	Renforcement de capacités/ responsabilité/ Numérisation	Autonomie/ Bonne gouvernance/ Développement local/Ethique/ Redevabilité
<b>Administration et Justice</b>	Renforcement de capacité/ Reformes/ Neutralité de l'Administration/ indépendance de la Justice	Services publics performants/ LCC/ Impartialité/ Ethique/Redevabilité
<b>Régions</b>	Appui technique, juridique et financier / Cadre institutionnel et administratif/ Autonomie	Péréquation/ Redevabilité/ Performance
<b>Enseignants - Chercheurs</b>	Equipements et Renforcement de capacités	Recherche et Développement
<b>Paysans</b>	Terres et Semences et Sécurité foncière/ Sécurité des biens et des personnes	Rendement/ Professionnalisation
<b>OSC et Parti politique, Elus, Syndicats</b>	Participation/ Dialogue/ Mobilisation sociale et Education/	Suivi-évaluation/ Dialogue/ Mobilisation sociale/ Professionnalisme/ Déontologie
<b>Médias</b>	Libertés/ Transparence/ Accès à l'information	Déontologie/Mobilisation sociale/ Information/Education citoyenne
<b>Militaires - Gendarmes</b>	Renforcement de capacités/ Equipement/ Réorganisation	Participation au développement / Sécurisation des biens et des personnes et du Pays
<b>PTF Publics, Privés Internationaux</b>	Programme clair et transparent/ zéro corruption/ Stabilité politique	Financement/ Partenariat solide et solidaire/ Respect de la Souveraineté/ Engagement et continuité
<b>Entreprises publiques</b>	Transparence et cadre juridique amélioré	Services / Performances / Redevabilité
<b>Citoyen</b>	Droit et Devoir, Education Civique	Patriotisme/ Citoyen modèle/ Citoyen et responsable/ Participation/ Respect de la Légalité
<b>Association Culturelle</b>	Dialogue, Impartialité	Action sociale

## **XI. ANNEXES I : DEFIS**

### **4 SOCLES DE L'EMERGENCE et 3 AXES D'EPAULEMENT ; 13 GRANDS LEVIERS DE L'ÉMERGENCE (1 à 13) ET 93 DÉFIS**

SOCLE N°1 : ÉMERGENCE TERRITORIALE ET SPATIALE : AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE, INFRASTRUCTURE ET DÉCENTRALISATION

#### **1. Infrastructures modernes et innovantes**

1. Optimiser le Système foncier relatif aux différentes zones (ZAT, ZFI, ZES, ZRS, ZIA...);
2. Développer les réseaux de connectivité et de transports: routes, voies ferroviaires, voies fluviales, voies maritimes, voies aériennes ;
3. Aménager de nouvelles villes suivant de nouveaux plans d'urbanisme ;
4. Étendre l'infrastructure numérique pour le développement territorial ;
5. Mettre en place des cadres réglementaires pour les infrastructures modernes et innovantes.

#### **2. Décentralisation effective et pôles de Croissance et Espaces de Solidarité**

6. Mettre en place un cadre juridique de l'Émergence : réformes, lois et cadres juridiques sectoriels ;
7. Clarifier le concept des 23 Régions, Communes, Districts et 12 Pôles de croissance et 107 Espaces de solidarité pour harmoniser l'équilibre territorial et créer:
  - Création d'OPCI ou Centre d'agglomération
  - Guichets uniques de services publics (GUIDE élargi, CGSFL, CGPEI, CITE dans les 12 pôles et 107 Espaces de solidarités) ;
  - Agences et services d'appui, transferts de compétence et ressources aux 12/107
  - Espaces de solidarités : CFT - Centre de Formation Technique/ CPFJ - Centre de promotion femmes et jeunesse/ ANE - Agence Nationale pour l'Emploi/ CAF - Centre d'Appui Financier/ CGAEDD - Centre Appui à l'Environnement et au Développement Durable....
8. Améliorer l'octroi des fonds du FDL aux communes (Fonds de Développement Local) ;

SOCLE N°2. ÉMERGENCE ENVIRONNEMENTALE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

#### **3. Restauration de l'équilibre écologique**

9. 10. Procéder à la reforestation et restaurer les ressources des forêts ;
10. 11. Lutter contre les feux, défrichements et destruction des aires protégées et abolir tout trafic des ressources naturelles (bois de rose, tortues, espèces endémiques, faunes et flores,...) ;
11. 12. Exploiter rationnellement les ressources naturelles (écotourisme, exploitation forestière,...) et programmer la protection et préservation des ressources naturelles (y compris la reforestation) ;

- 12. 13. Protéger les ressources et accès à l'eau ;
- 13. 14. Défendre et restaurer les sols et bassins versants et intensifier la mise en place du label vert et de l'économie bleue ;
- 14. 15. Respecter les engagements internationaux.

#### **4. Transition et indépendance énergétique**

- 15. Promouvoir l'électrification rurale et les zones industrielles de types divers ;
- 16. Promouvoir l'énergie renouvelable aux services de l'économie circulaire (voltaïque, éolienne, solaire, biogaz,...) et multiplier l'énergie de substitution au charbon de bois et bois de chauffe (éthanol, biocarburant, biogaz,...) ;
- 17. Mettre en place l'infrastructure énergétique interconnectée sur l'étendue du territoire et développer l'hybridation de toutes les centrales thermiques existantes.

#### **5. Système d'exploitation des ressources minières et d'hydrocarbures**

- 18. Gérer rationnellement les exploitations minières et au besoin réformer les textes ;
- 19. Mettre en place un comptoir de l'or ;
- 20. Restructurer et professionnaliser les artisans et petits exploitants dans la filière aurifère ;
- 21. Prévoir à terme une raffinerie nationale ;
- 22. Maîtriser l'achat du pétrole en concertation avec le secteur privé.

#### **SOCLE N°3 : EMERGENCE ECONOMIQUE ET RELATIONS INTERNATIONALES**

#### **6. Système de coopération et de diplomatie économique**

- 23. Poursuivre les Coopérations bilatérales et multilatérales au profit de l'Émergence économique ;
- 24. Redéfinir la diplomatie économique au service du commerce extérieur et du label « Vita Malagasy » ;
- 25. Développer l'économie par des partenariats internationaux ciblés ;
- 26. Création de partenariats avec les chambres de commerce internationales ;
- 27. Mise en place des vitrines de Madagascar à l'International.

SOCLE N°4 :

ÉMERGENCE ÉCONOMIQUE, FINANCIÈRE ET COMMERCE INTERNATIONALE :  
MACROÉCONOMIE, EMPLOI, INSTRUMENTS FINANCIERS ET POLITIQUE PUBLIQUE  
SECTORIELLE

## **7. Système macroéconomique ; finance publique citoyenne et transparente**

28. Réformer les Finances Publiques ;
29. Revoir la politique monétaire, fiscale et celle de la dette ; Stabiliser la monnaie Malagasy ;
30. Consolider la capacité de gestion et l'optimisation des ressources internes ;
31. Respecter les procédures de passation des marchés publics ;
32. Mettre en place un central d'achat et centrale logistique pour les besoins de l'administration et ce en concertation avec le secteur privé;
33. Renforcer le contrôle budgétaire la pénalisation des contrevenants ;
34. Développer la redevabilité sociale des responsables ;
35. Rendre effectif l'obligation de rapatriement des devises ;
36. Déployer à travers toutes les actions de l'IEM une politique de création d'emplois et ce urbains ou ruraux.
37. Développer une politique industrielle adéquate pour les secteurs porteurs et à forte valeur ajoutée : Agriculture, Industries, Tourisme, Economie bleue, Pêche et Elevage, Economie verte, NTIC

## **8. Système de financement et partenariats économiques**

38. Concerter les interventions des IDE et IDN avec les institutions traditionnelles pour l'équilibre financière ;
39. Utiliser rationnellement les opportunités de financement (PTF, PPIP, BOT,...) ;
40. Développer le financement et le système d'endettement maîtrisé et responsable ;
41. Mettre en place une Banque d'investissements et de développement ;
42. Mettre en place les marchés des capitaux et diversifier les produits financiers ;
43. Promouvoir l'E-commerce et de l'E-paiement ;
44. Adopter une finance inclusive et formaliser les activités informelles.

## **9. Système de partenariat public privé**

45. Rendre le climat des affaires favorables aux investissements ;
46. Développer un manuel de procédure et rendre opérationnel et effectif la loi par rapport aux futurs investisseurs ;
47. Accompagner et faciliter le développement du secteur privé et des organisations intermédiaires ;
48. Faciliter l'accès aux marchés internationaux ; Appuyer l'amélioration de la compétitivité et de la concurrence.
49. Améliorer les dialogues publics et privé et clarifier la place des entreprises publiques dans le secteur concurrentiel

## AXE D'ÉPAULEMENT N°1

### INNOVATION EDUCATIVE, CAPITAL HUMAIN, SPORT ET CULTURE

#### **10. Système éducatif, de formations professionnelles et de recherches scientifiques adaptés**

50. Rénover le programme éducatif à court et moyen terme ;
51. Réformer l'Enseignement supérieur pour l'adéquation de la formation avec l'emploi
52. Étendre les recherches scientifiques aux services du développement ;
53. Revoir la formation professionnelle pour une meilleure employabilité ;
54. Accélérer le programme de renforcement de capacités du secteur public, des cadres et cadres supérieurs sur l'étendue du territoire (au niveau central et CTD) ;
55. Déployer la culture de l'industrie aux services de l'économie et du développement
56. Promouvoir la culture entrepreneuriale chez les jeunes et les femmes, les former en négociateurs internationaux ;
57. Appliquer la gestion de connaissance : Knowledge management et E-learning thématique ;
58. Mettre en œuvre le programme d'éducation civique et morale avec les OSC's
59. Développer la culture et la valorisation du « terroir et patrimoine local » ;
60. Développer le sport de haut niveau ciblé et les infrastructures (académie de sport de haut niveau) répondant aux normes standards ;

## AXE D'ÉPAULEMENT N°2.

### INNOVATION NUMERIQUE ET BONNE GOUVERNANCE : EFFICACITE ET EFFICIENCE DE L'ÉTAT AU SERVICE DE L'INTERET GENERAL ET DU TERRITOIRE

#### **11. Système judiciaire impartial et indépendant, et administration publique et sécurité**

61. Rendre effective l'État de Droit et la bonne gouvernance ;
62. Rendre effective la sécurité des biens et des personnes ;
63. Appliquer une politique de sécurité foncière en cohérence avec l'IEM ;
64. Mettre en place une sécurisation des investissements sur l'étendue du territoire ;
65. Mettre en place une Cour d'arbitrage et de Médiation (privé) dans les Régions et les Pôles de développement ;
66. Réformer l'administration publique et les services publics ;
67. Créer un Secrétariat Technique pour l'IEM (STE) ainsi que des Agences et UGP (Unité de Gestion de Programme) par axe de développement ;
68. Mettre en place une Justice de proximité (CAJ), indépendante et impartiale ;
69. Lutter contre la corruption à tolérance zéro ;
70. Lutter contre le blanchiment d'argent.

## **12. Système NTIC numérique innovant aux services de la gouvernance administrative, économique et sociale et de la démocratie et participation citoyenne**

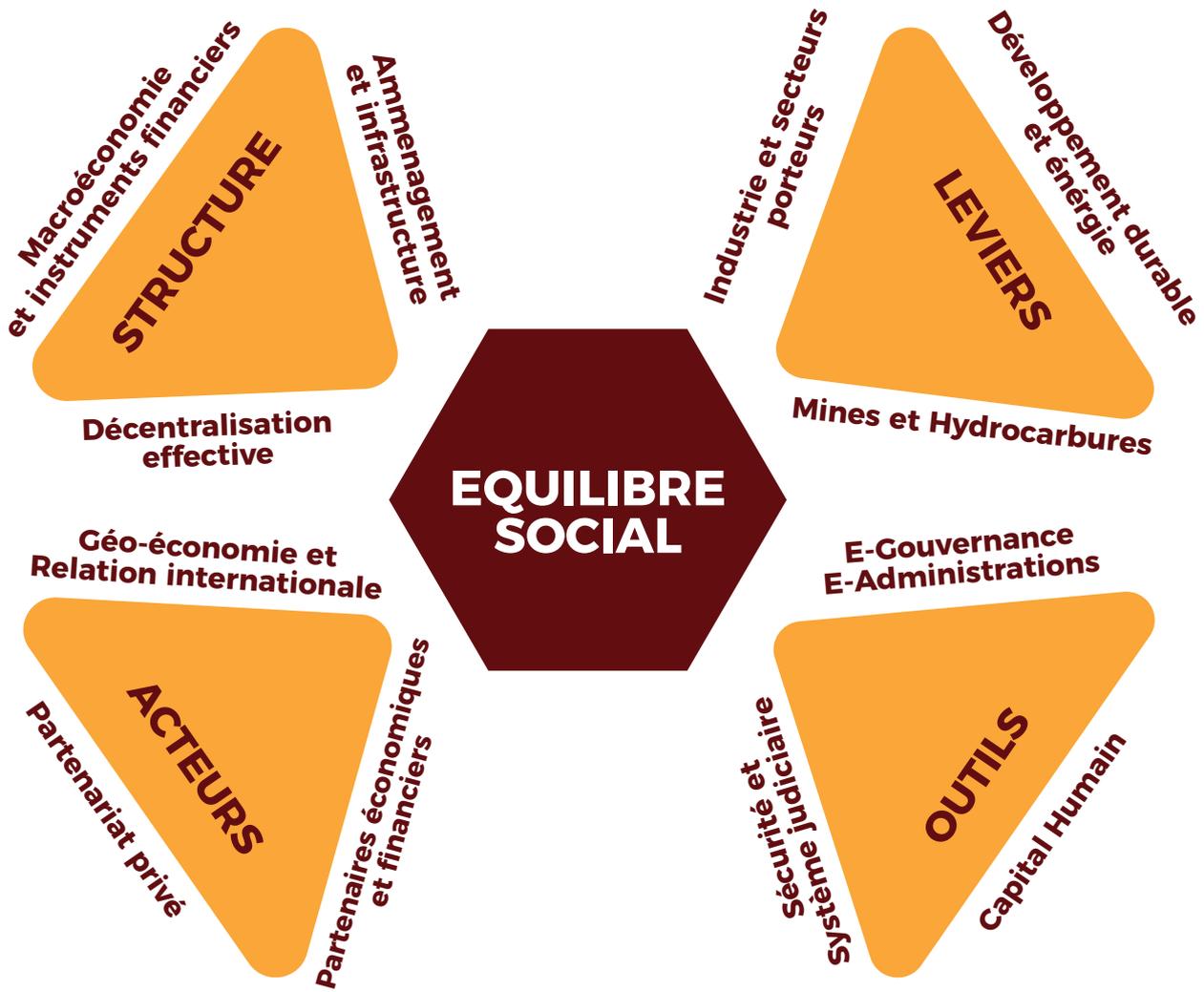
71. Digitaliser le système national avec interconnexion sur toute l'étendue du territoire (E-pays)
72. Améliorer les données et Data Base nationale aux services de l'information ;
73. Gouverner efficacement avec l'application de l'E-gouvernance en combinaison avec les plate-forme de knowledge management, e-commerce et e-paiement ;
74. Sécuriser et rendre permanent le service public par l'E-administration ;
75. Appuyer la participation citoyenne à travers un système de dialogue structuré y compris au niveau local par l'E-démocratie et l'E-vote ;
76. Rendre efficace le dialogue de la société civile et des partis politiques par une plateforme numérique.

### AXE D'ÉPAULEMENT N°3. ÉQUILIBRE SOCIAL, PROTECTION SOCIALE ET DROIT HUMAIN

## **13. Système innovant aux affaires sociales**

77. Accélérer l'opérationnalisation de la couverture de santé universelle ;
78. Opérationnaliser les structures de lutte contre les maladies des enfants et les épidémies dans les 20000 Fokontany et équiper les CSB ;
79. Mettre progressivement à disposition de la population les véhicules à option chirurgicale mobile dans les districts éloignés des CHD et CHU ;
80. Exploiter l'alphabétisation aux services du développement ;
81. Étendre l'accès à l'eau potable pour l'ensemble de la population ;
82. Programmer la sécurisation nutritionnelle ;
83. Autonomiser les femmes et rendre effective l'application de l'approche genre ;
84. Considérer l'approche de dividende démographique ;
85. Lutter contre toutes formes d'exploitation humaine ;
86. Rendre la société malagasy résiliente à toute forme de choc ;
87. Réduire efficacement les inégalités et la pauvreté ;
88. Maîtriser le flux migratoire interne et vers l'international ;
89. Contrôler et maîtriser le phénomène migratoire ;
90. Promouvoir les activités génératrices de revenu avec l'exploitation des potentiels locaux ;
91. Identifier des opportunités économiques locales pour leur exploitation rationnelle ;
92. Capitaliser les hôpitaux MANARAPENITRA ;
93. Programmer des habitations et des logements adéquats et décents

## XII. ANNEXE II : MÉCANISME DE FONCTIONNEMENT



## LA POLITIQUE GENERALE DE L'ETAT (en chiffres)

➤ Vision

➤ Valeurs

➤ 13 principes directeurs

➤ 7 démarches

➤ 7 Orientations stratégiques

➤ 13 objectifs globaux

➤ 13 velirano

➤ 7 axes stratégiques

*dont :*

- 4 socles d'Émergence

(Territoriale et spatiale ; environnementale et développement durable ; économique et relations internationales ; économique et financière)

- 3 axes d'épaulement

(Innovation éducative, capital humain, sport et culture ; innovation numérique et bonne gouvernance ; équilibre social)

➤ 13 grands leviers

➤ 93 défis

➤ 13 indicateurs de suivi





