

# PLAN DE COMMUNICATION



## RAPPORT FINAL





# SOMMAIRE

---

<b>Contexte</b> .....	<b>01</b>
<b>Axes Majeurs</b> .....	<b>02</b>
<b>Etat des Lieux</b> .....	<b>02</b>
<b>Synthèse de la situation de départ vers souhaitée</b> .....	<b>03</b>
<b>Objectifs de la ZLECAF</b> .....	<b>04</b>
<b>Value Proposition</b> .....	<b>07</b>
<b>Vision Enjeux et Objectif</b> .....	<b>08</b>
<b>Vision</b> .....	<b>08</b>
<b>Enjeux</b> .....	<b>09</b>
<b>Objectifs</b> .....	<b>10</b>
<b>Analyse des risques et opportunités</b> .....	<b>12</b>
<b>Méthodologie</b> .....	<b>14</b>
<b>Choix des canaux de communication</b> .....	<b>19</b>
<b>Axes de Communication</b> .....	<b>23</b>
<b>Public Cible, Canaux et Messages</b> .....	<b>33</b>
<b>Messages Clefs</b> .....	<b>35</b>
<b>Contrôle et évaluation</b> .....	<b>35</b>
<b>Planning</b> .....	<b>36</b>
<b>Budget récapitulatif</b> .....	<b>36</b>
<b>Suivi Evaluation Briefing</b> .....	<b>37</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>39</b>

# ABRÉVIATIONS

<b>AGCS</b>	:	Accord Général sur le Commerce des Services
<b>BNT</b>	:	Barrières Non Tarifaires
<b>CAE</b>	:	Communauté d'Afrique de l'Est
<b>CEDEAO</b>	:	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
<b>CEEAC</b>	:	Communauté économique des États de l'Afrique Centrale
<b>CEN-SAD</b>	:	Communauté des États sahélo-sahariens
<b>CER</b>	:	Communautés économiques régionales
<b>COMESA</b>	:	Common Market for Eastern and Southern Africa
<b>EDBM</b>	:	Economic Development Board Madagascar
<b>FMI</b>	:	Fonds Monétaire International
<b>GATT</b>	:	General Agreement on Tariffs and Trade
<b>IGAD</b>	:	Autorité intergouvernementale pour le développement
<b>MAE</b>	:	Ministère des Affaires Etrangères
<b>MEFB</b>	:	Ministère de l'Economie des Finances et du Budget
<b>MICC</b>	:	Ministère de l'Industrie et du Commerce
<b>NPF</b>	:	Nation la Plus Favorisée
<b>ODD</b>	:	Objectif de Développement Durable
<b>OMC</b>	:	Organisation Mondiale du Commerce
<b>ORD</b>	:	Organe de Règlement des Différends
<b>OSC</b>	:	Organisation de la Société Civile
<b>OTC</b>	:	Obstacles Techniques au Commerce
<b>PNUD</b>	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>SADC</b>	:	Southern African Development Community
<b>SIGLE</b>	:	DEFINITION DU TERME
<b>SIR</b>	:	Systèmes Informatisés de Réservation
<b>UA</b>	:	Union Africaine
<b>UMA</b>	:	Union Maghreb Arabe
<b>ZLE</b>	:	Zones de libre-échange
<b>ZLECAf</b>	:	Zone de libre-échange continentale africaine

# GLOSSAIRE

INTITULE	EXPLICATION
Traité d'Abuja	Le Traité instituant de la Communauté économique africaine de 1991
Accord	L'Accord portant création de la Zone de libre-échange continentale africaine, ainsi que ses Protocoles, Annexes et Appendices, qui en font partie intégrante
Annexe	Un instrument joint à un Protocole et faisant partie intégrante du présent Accord
Acte constitutif	L'Acte constitutif de l'Union africaine de 2000
Union douanière continentale	L'Union douanière au niveau continental à travers l'adoption d'un tarif extérieur commun tel que prévu par le Traité instituant la Communauté économique africaine de 1991
Organe de règlement des différends (ORD)	L'organe établi pour régir les dispositions du Protocole sur les Règles et procédures relatives au règlement des différends, sauf si autrement défini dans le présent Accord
GATT	L'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce de 1994 de l'OMC
Barrières non-tarifaires	Obstacles qui entravent le commerce par des mécanismes autres que l'imposition de tarifs douaniers
État partie	Un État membre qui a ratifié le présent Accord ou y a adhéré et à l'égard duquel le traité est en vigueur
Partie tierce	Un État(s) qui n'est (sont) pas partie(s) au présent Accord, sauf dispositions contraires du présent Accord

Accord antidumping	L'Accord de l'OMC sur la Mise en œuvre de l'article VI du GATT de 1994 de l'OMC
Droit de douane	Un droit ou une taxe de quelque nature que ce soit imposés sur l'importation ou l'exportation d'un produit, y compris toute forme de surtaxe ou d'impôt supplémentaire imposée à l'égard de cette importation ou exportation
Système harmonisé	Le Système harmonisé de désignation et de codification des marchandises, établi par la Convention internationale sur le Système harmonisé de désignation et de codification des marchandises.
Produits originaires	Les marchandises correspondant à la définition de produits d'origine en vertu des règles d'origine énoncées dans l'Annexe 2 du présent Protocole
Arrangements commerciaux préférentiels	Tout arrangement par lequel un État partie accorde des préférences aux importations originaires d'un autre partie ou partie tierce et qui inclut des mécanismes de préférences non réciproques accordés par le biais d'une renonciation
Liste des concessions	Une liste des concessions tarifaires et engagements spécifiques négociés par chaque État partie. Elle présente, de manière transparente les termes, conditions, et qualifications d'après lesquelles les marchandises peuvent être importées dans le cadre de la ZLECAf.
Accord sur les Mesures de sauvegarde	L'Accord sur les Mesures de sauvegarde de l'OMC
Présence commerciale	Tout type d'établissement commercial ou professionnel, incluant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La constitution, l'acquisition ou le maintien d'une personne morale ; où</li> <li>• La création ou le maintien d'une succursale ou d'un bureau de représentation, sur le territoire d'un État partie dans le but de fournir un service.</li> </ul>
Impôts directs	Tous les impôts sur le revenu total, sur le capital total ou sur des éléments du revenu ou du capital, y compris les impôts sur les plus-values réalisées sur la cession de marchandises, les impôts sur les mutations par décès, les successions et les donations, et les impôts sur les montants totaux des salaires ou traitements versés par les entreprises, ainsi que les impôts sur les plus-values en capital
Personne	Une personne physique ou une personne morale

<p>Personne morale</p>	<p>Toute entité juridique dûment constituée ou autrement organisée, conformément à la législation en vigueur des Etats parties, à des fins lucratives ou non, et détenue par le secteur privé ou le secteur public, y compris toute société, société de fiducie (trust), société de personnes, (partnership) coentreprise, entreprise individuelle ou association</p> <p>Une Personne morale est :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• « Détenue » par des personnes d'un État partie si plus de 50 pourcents de son capital social appartient en pleine propriété à des personnes de cet État partie ;</li> <li>• « Contrôlée » par des personnes d'un État partie si ces personnes ont la capacité de nommer une majorité des administrateurs, ou sont autrement habilitées en droit à diriger ses opérations ;</li> <li>• « Affiliée » à une autre personne lorsqu'elle contrôle cette autre personne ou est contrôlée par elle ; ou lorsqu'elle-même et l'autre personne est toutes deux contrôlées par la même personne ;</li> </ul>
<p>Personne morale d'un autre État partie</p>	<p>Une personne morale qui est :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituée ou organisée autrement, conformément à la législation de cet autre État partie, et qui effectue d'importantes opérations commerciales sur le territoire de cet État partie ou de tout autre État partie ;</li> <li>• Dans le cas de la fourniture d'un service à travers la présence commerciale qui est détenue ou contrôlée par : des personnes physiques de cet État partie ou des personnes morales de cet État partie,</li> </ul>
<p>Personne physique d'un autre État partie</p>	<p>Une personne physique résidant sur le territoire de l'autre État partie ou de tout autre État partie et qui, conformément à législation de cet ou de tout autre État partie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est un citoyen de cet autre État partie ;</li> <li>• A le droit de résidence permanente ;</li> </ul>
<p>Mesures</p>	<p>Toute mesure prise par un État partie, que ce soit sous forme de loi, de règlement, règle, procédure, décision, action administrative, ou sous toute autre forme</p>
<p>Service d'un autre État partie</p>	<p>Un service fourni :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En provenance du, ou sur le territoire de l'autre État partie, ou dans le domaine du transport maritime par un navire immatriculé conformément à la législation de cet autre État partie, ou par une personne de cet autre État partie qui fournit le service par l'exploitation d'un navire et / ou son utilisation en tout ou partie ; ou</li> <li>• Dans le cas de la fourniture d'un service à travers une présence commerciale ou par la présence de personnes physiques, par un fournisseur de services de cet autre État partie.</li> </ul>

État partie concerné	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Un État partie auquel des décisions et des recommandations du Groupe spécial de règlement des différends sont adressées.</li> </ul>
Consommateur de service	Toute personne qui reçoit ou utilise un service.
Fournisseur de services	Toute personne fournissant un service
Prestation de services	La production, la distribution, le marketing, la vente et la fourniture d'un service
Commerce des services	<p>La fourniture de services :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● En provenance du territoire d'un État partie et à destination du territoire de tout autre État partie</li> <li>● Sur le territoire d'un État partie à l'intention d'un consommateur du service de tout autre État partie ;</li> <li>● Par un fournisseur de services d'un État partie, à travers une présence commerciale sur le territoire de tout un autre État partie ; et</li> <li>● Par un fournisseur de services d'un État partie, à travers la présence de personnes physiques d'un État partie sur le territoire de tout autre État partie.</li> </ul>



# 01 Contexte

Madagascar connaît un déficit chronique de sa balance commerciale depuis l'indépendance, le Pays importe trop et ne produit pas assez pour sa propre consommation et encore moins pour l'exportation. Cette faible exportation repose essentiellement sur des matières premières agricoles et minières qui subissent la fluctuation des cours, et en partie sur l'exportation de produits textile et d'habillement.

Il est ainsi nécessaire de trouver une solution, une approche innovante pour résorber le chômage, réduire les risques, renforcer la résilience, par la croissance. Une croissance tirée en grande partie par les exportations.

Aussi, au-delà de la promotion commerciale, de la facilitation du commerce, de la promotion du dialogue public privé, des négociations commerciales, la coalition qui doit porter la mise en œuvre du plan de Communication introduira des notions telles que l'entrepreneuriat, le commerce et ses sous-composantes, ainsi que la nécessité d'une croissance tirée par les exportations dans leur mandat.

Madagascar n'a d'autre choix que d'augmenter sa production, d'améliorer sa logistique, de renforcer sa compétitivité, dans les filières traditionnelles et nouvelles, dans le commerce de biens et de services, par l'entrepreneuriat.

Cette promotion de l'entrepreneuriat ouvrira la voie à une meilleure valorisation du secteur primaire, un développement du secteur secondaire, et une généralisation du secteur tertiaire, y compris au-delà des frontières, pour promouvoir et créer de la valeur autour de l'ensemble des chaînes de valeurs.

Madagascar se distingue aussi par son faible niveau d'intégration économique, malgré l'adhésion à trois communautés économiques régionales. Ceci est la conséquence de l'absence d'infrastructures et de services logistiques et de transport transfrontaliers, des coûts élevés de ces services lorsqu'ils existent, et d'un certain héritage qui pousse l'opérateur privé à toujours viser l'Europe, l'Amérique, et l'Asie en snobant l'Afrique, jugé à tort de ne pas être assez riche, pas assez intéressante, et pas assez prestigieuse.

La ZLECAF est un sous-ensemble de ces facteurs de croissance économique tirée par les exportations.

C'est ainsi que le présent plan a été établi et sera déroulé tout au long de ces quelques pages.

L'accord portant création de la ZLECAF a été signé par 44 Etats membres, dont Madagascar, lors du Sommet de l'Union africaine tenu à Kigali en mars 2018. À ce jour, 54 États membres de l'Union Africaine ont signé l'accord, seule l'Erythrée est restée en dehors de ce groupement économique régional. Le seuil minimal de 22 ratifications requis par l'article 23 de l'accord a été atteint le 30 mai 2019, date à laquelle l'accord ZLECAF est entré en vigueur. Actuellement, 47 Etats ont déposé leurs instruments de ratification.

Sur une population de **27 millions** moins de **2 millions** ont un emploi formel dans l'Administration (**250 000**) et le privé (**1 750 000**), les auto entrepreneurs formels sont à-peu-près aussi nombreux. L'informel absorbe probablement une grande partie des chercheurs d'emploi et d'opportunités professionnelles.



## Les axes majeurs de la ZLECAf sont les suivants :

- Un marché unique pour les marchandises et les services facilité par la circulation des personnes afin d'approfondir l'intégration économique du continent africain et conformément à la vision panafricaine d'une « Afrique intégrée, prospère et pacifique » telle qu'énoncée dans l'Agenda 2063 ;
- Créer un marché libéralisé pour les marchandises et services et contribuer à la circulation des capitaux et des personnes physiques ;
- Faciliter les investissements en s'appuyant sur les initiatives et les développements dans les États parties et les **CER** ;
- Création d'une union douanière continentale à un stade ultérieur ;
- Réaliser le développement socio-économique inclusif et durable, l'égalité de genres et la transformation structurelle des États parties ;
- Renforcer le développement industriel à travers la diversification et le développement des chaînes de valeurs régionales, développement de l'agriculture et la sécurité alimentaire ;
- Résoudre les défis de l'appartenance à une multitude d'organisations qui se chevauchent, et accélérer les processus d'intégration régionale et continentale.
- L'accord **ZLECAf** répond à l'initiative d'industrialiser Madagascar, menée par le Ministère de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat (**MICA**), avec le développement des filières agricoles et non-agricoles, ainsi que l'ouverture à un plus vaste marché de proximité. Sa mise en œuvre a commencé le 1er janvier 2021.

## Etat des lieux sur la situation de la ZLECAf à Madagascar :

- L'accord de création de la **ZLECAf** est signé depuis 2018. Placée sous le leadership du Ministère de l'industrialisation, du Commerce et de la Consommation (**MICC**) ;
- Des consultations des acteurs en deux étapes pour mieux communiquer sur la **ZLECAf**, de toutes les sensibilités sociales (*autorités politiques ; administrations, secteur privé et société civile, média, les femmes et jeunes entrepreneurs, le monde académique*), notamment lors de la pré-sensibilisation sur la **ZLECAf** et « le Dialogue National sur les enjeux et les défis de la **ZLECAf** » ont été réalisés ;
- Les inquiétudes exprimées par le secteur privé ont été amplifiées, pour exprimer leurs inquiétudes, résistances, à l'encontre des modalités de libéralisation dans la mise en œuvre de la **ZLECAf**

# Synthèse de la situation de départ et la situation souhaitée

## Situation de départ (AS IS)

### Pain Points :

- Les acteurs et parties prenantes ne comprennent pas réellement la **ZLECAf**, les rendant réfractaires à l'organisation (Peur de l'inconnu) ;
- Les communications autour de la ZLECAf sont encore faibles, asymétriques ;
- Les Stratégies autour de la **ZLECAf** restent floues pour le cas de Madagascar.
- Les mesures en place pour minimiser les risques et maximiser les profits et opportunités ne sont pas complètement comprises par l'ensemble des parties prenantes
- La situation actuelle laisse peu de chances aux opérateurs nationaux de rester compétitifs face à la concurrence de produits africains qui n'auront plus à franchir la barrière des tarifs

## Situations souhaitées, vision (TO BE)

- Baisse de tension au niveau des foyers de résistance anti-**ZLECAf** ;
  - Disponibilité accrue de l'opinion à discuter des sujets se rapportant à l'Accord **ZLECAf** ;
  - Les changements visibles d'attitudes, de comportements, d'opinions en faveur de la **ZLECAf**, alliance pour la cause **ZLECAf**, africanité de plus en plus assumée ;
  - Davantage de discours prononcés et de prise de position en faveur de l'accord ;
  - Moins de campagnes menées dénigrant l'accord ;
  - Mitigation des risques de tension ;
  - Connaissance accrue et meilleure compréhension des politiques sectorielles mises en place en vue du processus de ratification ;
  - Implication de l'opinion dans la mise en œuvre et le renforcement des décisions prises en vue de la ratification de l'accord **ZLECAf** ;
  - Reconnaissance des actions menées par le **MIC** ;
  - Apparition d'avis nouveaux en faveur du processus **ZLECAf**, nés de la série de débats renseignés organisés dans le cadre de la campagne de communication ;
  - Meilleure disposition de l'opinion à se ranger en faveur des avis pro-processus **ZLECAf** ;
- Un climat apaisant ressenti durant le processus menant jusqu'à la ratification de l'accord **ZLECAf**

# Objectifs de la ZELCAf

## 1. Intégration commerciale :

Promouvoir la libre circulation des biens et des services entre les pays africains ; Éliminer les droits de douane sur 90 % des marchandises échangées entre les pays membres.

## 2. Croissance économique :

Stimuler la croissance économique en créant un marché plus vaste et plus intégré ; Favoriser l'industrialisation et la diversification économique ;

## 3. Création d'emplois :

Faciliter la création d'emplois grâce à l'augmentation des activités commerciales et du commerce ; Encourager le développement des petites et moyennes entreprises (PME).

## 4. Le développement des infrastructures :

Améliorer les infrastructures pour faciliter le commerce transfrontalier, y compris les réseaux de transport et de communication.

## 5. Harmonisation des politiques :

Travailler à l'harmonisation des politiques, réglementations et normes commerciales entre les pays membres.

De nombreux défis restent cependant à relever avant que l'accord n'apporte pleinement les avantages prévus à l'ensemble des pays membres, dont notamment :

### **Infrastructure et connectivité :**

L'insuffisance des infrastructures et de la connectivité reste un défi majeur pour un commerce fluide.

### **Défis de mise en œuvre :**

Assurer une mise en œuvre efficace au niveau national et surmonter les obstacles bureaucratiques restent une gageure.

### **Diversité dans les économies :**

Prendre en compte la diversité des structures économiques et des niveaux de développement entre les pays membres.

### **Questions politiques et de sécurité :**

Résoudre les problèmes politiques et de sécurité pouvant avoir un impact sur les relations commerciales entre les pays.

Considérée comme une étape importante vers l'intégration économique de l'Afrique, la **ZLECAf** a le potentiel de stimuler considérablement le commerce intra-africain.

Des efforts continus sont nécessaires pour relever les défis et garantir la mise en œuvre réussie de l'accord.

**D**e nombreuses étapes ont été franchies depuis la signature de l'accord. Elles ont permis d'impliquer les parties prenantes nationales, de renforcer leurs capacités, et de s'enquérir de leurs principales préoccupations ainsi que les solutions qu'elles proposent pour lever ces préoccupations et obstacles. La communication revient souvent comme la principale mesure à prendre et à mettre en œuvre afin d'informer, rassurer, sensibiliser, mobiliser toutes les parties prenantes à mieux comprendre, de manière factuelle et chiffrée, les liens que Madagascar entretient actuellement avec l'Afrique au plan des échanges commerciaux, et de briser les mythes qui hantent la conscience collective.

Le premier dialogue national sur la question a vu la participation de nombreux invités de marques, représentant des institutions de premier rang au plan africain, et a débouché sur une feuille de route de la ZLECAf à Madagascar dont les 3 principales priorités sont

L'amélioration de la communication sur le commerce en général et sur la **ZLECAf** en particulier ;  
La mise en place d'un environnement stratégique, institutionnel et réglementaire favorable à la **ZLECAf** ;

Renforcement des capacités du secteur public et privé sur les règles et procédures de la **ZLECAf**.

Le présent plan de Communication découle de cette feuille de route et rentre dans le cadre de l'amélioration de l'implication de toutes les parties prenantes, le renforcement de la transparence sur l'accord et les engagements de Madagascar en matière de commerce, et enfin à créer les conditions pour renforcer l'entrepreneuriat, le commerce, le développement des chaînes de valeurs, et la croissance tirée par les exportations, dont notamment dans la **ZLECAf**.

**La méconnaissance des marchés régionaux et de leur dynamique constitue le principal défi à l'intégration régionale, il en est ainsi de la complexité des traités et accords.**

L'ensemble des acteurs publics et privés peuvent et doivent jouer un rôle pour une meilleure logique industrielle et une approche plus systématique des chaînes de valeurs régionales dans le tourisme, le textile, l'agroalimentaire et les services en général.

La peur et la méconnaissance des marchés régionaux poussent souvent les entreprises à s'en méfier et à les éviter parfois. La vulgarisation des questions liées à l'identité africaine et les interdépendances, les convergences des intérêts et des consciences devient urgente.

Il est facile de dénigrer ou d'encenser l'intégration continentale, il est plus difficile de s'organiser pour en tirer le meilleur profit, le pays est appelé à s'organiser. Au-delà des interminables négociations, les fruits récoltés doivent non seulement être clairement expliqués aux concernés, mais des études approfondies, des simulations et un système de collecte et d'analyse des données s'imposent.

La plus haute priorité réside dans l'alignement des politiques publiques pour soutenir le secteur privé de la production à l'entrée sur ces marchés en passant par la création et la capture de valeur locale.

La différence apparente née de l'organisation des départements ministériels ne pourrait faire naître une MIC pour l'accès aux ressources rares, retarder la mise en œuvre à l'agenda d'objectifs communs, faire taire les rivalités internes en matière de négociations internationales, de développement du secteur privé, de promotion du commerce et des investissements, la facilitation des échanges, et l'intégration des questions économiques dans le plan national de développement.

**Résoudre le problème du coût élevé des transports et de la logistique intra-africain en priorisant la création de lignes maritimes et aériennes plus directes.**

”

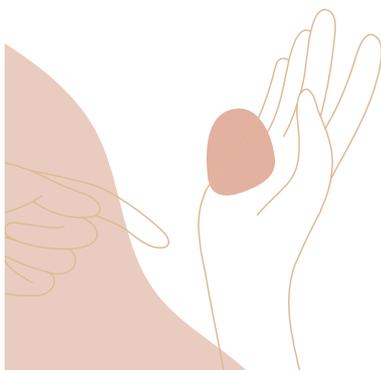
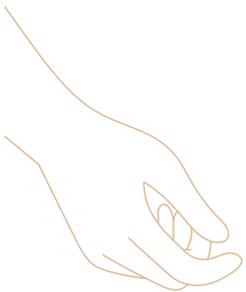
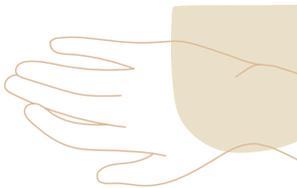




Les notions de marketing, de promotion, de branding manquent au pays, y compris pour les deux produits phares que sont la vanille et le caviar.

Il est temps de mieux marquer la présence et le positionnement du pays dans les nombreux secteurs<sup>2</sup> où il peut légitimement réclamer une place.

Il en est de même pour la valorisation des questions de normes et de qualité, en renforçant l'infrastructure qualité nationale, en mettant en place les structures et les stratégies requises.



**Changer le narratif en mettant en avant les avantages de l'intégration continentale, avec la participation active des plus hautes autorités afin de montrer leur engagement, leur détermination à soutenir et protéger les acteurs locaux.**

Affirmer la décision de Madagascar de s'investir davantage dans les services<sup>1</sup>, aussi bien en facilitant l'expatriation des travailleurs migrants malgaches qu'en renforçant la capacité à vendre des services numériques, ou vendre en ligne des biens ou des services.

Les autorités publiques et les organismes intermédiaires doivent reconnaître que la chaîne allant du paysan- qui cultive sa terre- au consommateur- qui achète le produit dans un marché lointain- nécessite une approche coordonnée, harmonisée, cohérente, alignée sur chaque maillon, et sur tous les maillons. En d'autres termes, agir sur la pénétration de marché est mieux que l'octroi d'accès, travailler pour une facilitation réelle du commerce (réduction des coûts et des délais, amélioration de la coordination aux frontières et la gestion des risques) aiderait les entreprises à être pertinentes (se trouver sur le bon créneau au bon moment) une fois les barrières non tarifaires franchies ; disposer des infrastructures performantes, d'une main d'œuvre qualifiée, d'un cadre global favorable et d'une stratégie commerciale appropriée donnerait un avantage compétitif extraordinaire à Madagascar.

*Mieux communiquer pour faire connaître la ZLECAF, ses enjeux et éventuels défis associés est une nécessité absolue afin de préparer les différentes parties prenantes à entreprendre des actions pour anticiper les différents changements qui interviendront à la suite de l'éventuelle entrée en vigueur de l'accord à Madagascar.*

Le plan de Communication de la ZLECAF ne saurait cependant être la panacée pour résoudre les dysfonctionnements en matière de coordination interministérielle, ou renforcer la fluidification de la circulation d'information entre les départements, ou encore la transparence dans les politiques publiques et les différents cadres réglementaires.

Ce plan qui s'étale sur deux ans ambitionne de démystifier la Zlecaf, de dépassionner le débat, et de fournir le maximum de statistiques pouvant permettre aux acteurs de mieux l'appréhender.

<sup>1</sup> Tourisme, banque et assurance, transport, services aux entreprises, santé, éducation et formation

<sup>2</sup> Textile, tourisme, huiles essentielles, litchi, girofle, artisanat, arts et culture, halieutiques, ressources génétiques

# Value proposition canvas Plan de Com ZLECAF

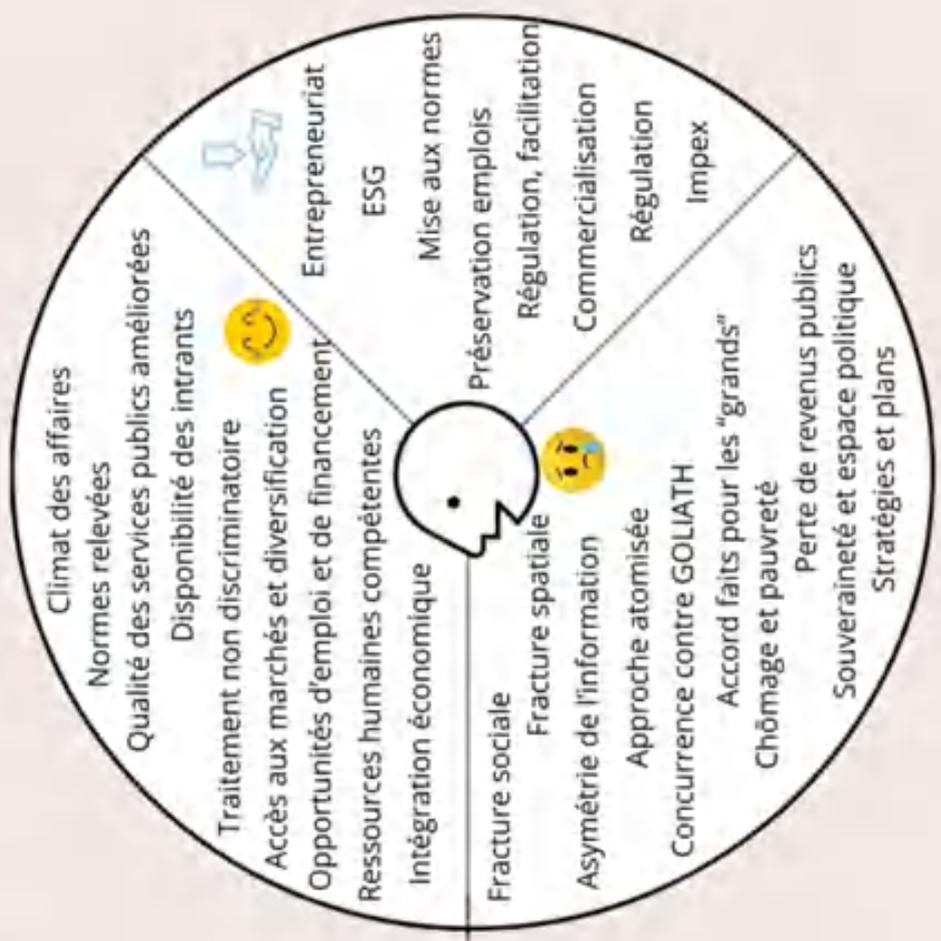
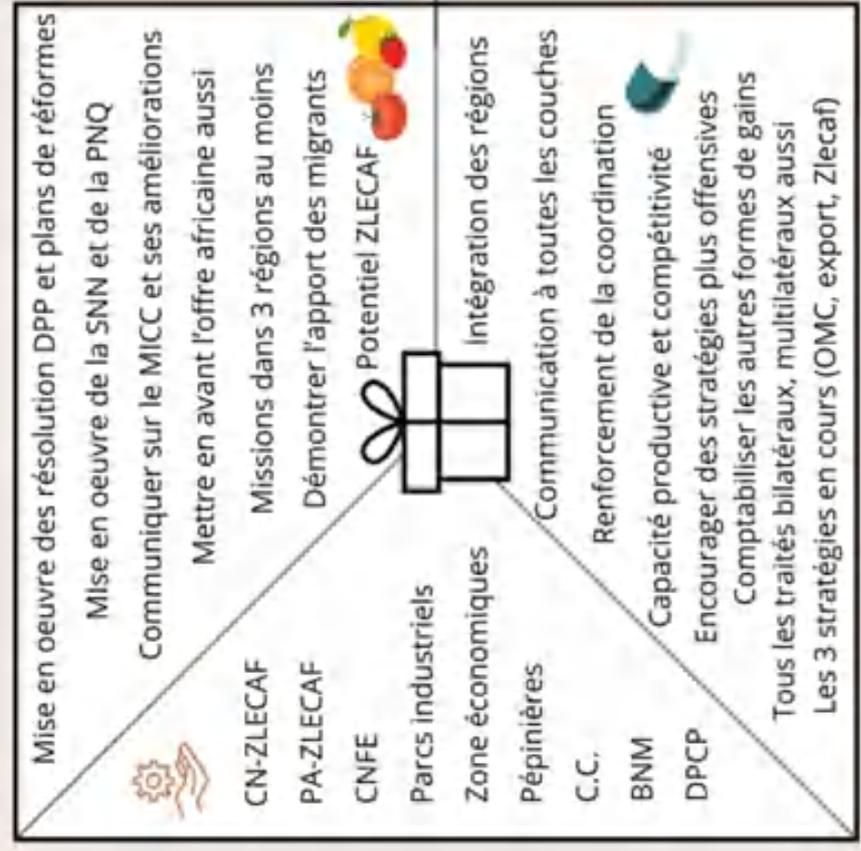


Figure 1 : Canevas de la proposition de valeurs du plan de COM de la ZLECAF

# 02

# Vision-enjeux et objectifs



Madagascar prendra une place de choix dans le concert régional et à l'échelle continentale grâce aux efforts communs engagés par chaque partie dans la définition et la mise en œuvre des stratégies nationales dont notamment la politique commerciale qui sera présentée à l'Organisation mondiale du commerce en 2025, la stratégie de mise en œuvre de la **ZLECAF**, la stratégie nationale de promotion des exportations, et la stratégie nationale de développement du secteur privé.

## 02 - I Vision

La campagne de communication mûrement réfléchiée et mise en place sur la base des souhaits et attentes des tous les acteurs du pays, et pilotée par le MIC permettra de rassurer les sceptiques, de mobiliser ceux qui sont hésitants, de fournir des arguments aux membres de la coalition, et d'aplanir les éventuelles divergences d'opinions sur la **ZLECAF**. Une amélioration de la connaissance de tout un chacun sur la **ZLECAF** mettra tout le monde au même niveau d'information, ce qui conduira à une meilleure approbation de la démarche de ratification de l'accord, et à l'adhésion des parties cibles par la suite.

Madagascar avance en bloc et parvient à mettre à niveau les failles et risques (pain points) identifiés, à consolider les forces et opportunités (gain points). Les parties prenantes sauront formuler des solutions adaptées aux besoins et attentes de chaque cible afin de les informer, les éduquer, les sensibiliser, les accompagner, et les mobiliser.

Les actions de communication entreprises par le **MIC** tendent à améliorer en permanence les pratiques en matière de communication interne, à tous les niveaux, soutenue par les experts internes et externes, et permettre à la coalition de se renforcer dans la rigueur, le pragmatisme, l'harmonie et la conformité aux plus hautes normes en la matière.

Les actions de communication externe seront orientées vers les acteurs publics, privés, institutionnels ou non à adopter une meilleure posture vis-à-vis du commerce en général, l'intégration régionale et continentale en particulier. Elles serviront, par ailleurs, de catalyseurs d'un débat national éclairé sur la question, d'une amélioration durable du climat des affaires, d'une résolution des obstacles identifiés ou latents à la performance, la fluidité et la compétitivité des chaînes de valeurs les plus importantes en termes de revenus générés, et d'emplois directs et indirects.

L'ensemble de ces plans, des structures nouvelles, des systèmes à mettre en place fourniront l'espace politique nécessaire à la protection des industries sensibles ou naissantes, à promouvoir les **PME** et **TPME**, et à améliorer en permanence l'environnement des affaires et le climat des investissements et ainsi garantir la réussite de l'intégration de la Grande île dans la **ZLECAF**.



## 02 - II Enjeux

Le processus de ratification par la partie malgache s'expose à un blocus dans la mesure où les démarches similaires dans lesquelles Madagascar s'était antérieurement engagé ont débouché sur des échecs. La balance commerciale risque ne pas jouer en faveur de l'économie nationale si la Grande île rate encore une fois sa manœuvre pour la **ZLECAf** :

- Madagascar risque à nouveau de rester à quai alors que les autres pays à potentiel égal ou moindre, pourront profiter des opportunités offertes par la Zone de libre-échange ;
- L'administration a une opportunité unique d'améliorer sa coordination dans les actions conduites par les différents ministères impliqués dans le processus faute de quoi, il deviendra impossible de déterminer une **VISION COMMUNE** du développement du commerce, de l'industrie et des investissements ;
- Madagascar s'offre une nouvelle occasion de faire un saut quantique dans les efforts visant à développer le secteur privé, à promouvoir l'entrepreneuriat et donner les moyens à l'administration de gagner en efficacité et efficience. L'image de Madagascar auprès des partenaires bilatéraux et multilatéraux s'en trouvera améliorée. La "DESTINATION" Madagascar améliorera sa crédibilité auprès des clients tels que touristes, investisseurs internationaux, acheteurs, et donneurs d'ordre. La réduction des coûts de non-conformité du management publique : retard dans le traitement des dossiers causant parfois des pertes d'opportunités commerciales, financières et aussi économiques sans parler de la paralysie de l'administration, incapable d'agir faute d'une bonne coordination
- Les exportateurs ont une fois de plus l'opportunité d'ouvrir leurs horizons au-delà des marchés, produits, et services traditionnels, déjà étriqués et limités (*tourisme, textile, agroalimentaire et mines*) ;
- En laissant la situation actuelle perdurer, Madagascar risque de rater les opportunités offertes par la **ZLECAf**, sans pour autant exploiter pleinement les avantages de la non adhésion à la **ZLECAf** ;
- Cette intégration pourrait apporter les ingrédients nécessaires à une croissance économique soutenue, par des flux additionnels de capitaux, savoir-faire (*skills*), sciences technologies innovation, permettant de valoriser le capital humain, le capital naturel, et apporter une réponse appropriée aux défis récurrents auquel le pays fait face depuis un certain nombre d'années (*avancée de l'insécurité, urbanisation décousue, insuffisance de planification, double-déficit – commercial et budgétaire ; une démographie ingérable ; l'incapacité à exploiter les potentiels fonciers, infrastructures liées au commerce*).



## 02 - III Objectifs

### II-3-a Objectif global

L'ensemble des parties prenantes et l'opinion comprend les vrais enjeux, soutient la démarche et s'engage à leurs niveaux respectifs pour que Madagascar puisse réellement tirer durablement profit de la **ZLECAf**.

### II-3-b Objectifs spécifiques

**1.** Intérêt affirmé de toutes les parties prenantes et toutes les entités susceptibles d'apporter leur part d'influence et de légitimité dans le processus de ratification, et disponibilité des mêmes quantités d'informations de qualité sur la **ZLECAf** ainsi que les procédures menant à la ratification de l'accord s'y rapportant. L'effort qu'entreprend le **MIC** vise précisément à parvenir à un alignement des niveaux de connaissance du sujet et de compréhension des démarches engagées jusqu'à date ainsi que des enjeux présents et à venir ;

**2.** L'adhésion de toutes les parties prenantes au processus de ratification de l'Accord **ZLECAf** constitue un gage de succès pour l'intégration de Madagascar dans la **ZLECAf**. Toutes les parties prenantes prendront conscience de leur intérêt, et partant de l'intérêt pour l'économie de l'île, pour cette adhésion et chacun des acteurs et entité se mettront en ordre de marche pour soutenir ce choix, certes risqué, mais potentiellement bénéfique ;

**3.** L'adhésion, par la ratification de l'accord, de Madagascar à la **ZLECAf** ne se fera pas sans mesures d'accompagnement. Il va s'en dire que l'administration se montrera attentive par rapport aux sollicitations des parties et fournira l'effort nécessaire pour assurer la disponibilité des outils, des arguments, et du plan pour la mise en œuvre ;

**4.** Les actions prévues dans le cadre de la campagne de communication pilotée par le Ministère de l'Industrialisation et du Commerce suscitent une prise de conscience par rapport à la nécessité - pour l'ensemble des secteurs et filières - de relever la qualité des produits ;

**5.** Les parties s'accordent sur le caractère impératif d'une meilleure coordination des tâches et activités de chacune des entités dans le processus menant à la ratification de l'accord. Sans une coordination, toutes les actions menées bien que pertinentes, par les entités impliquées dans le processus, ne seront que vaines et perdront de leur efficacité.



### II-3-c Résultats attendus

La finalité du plan de communication défini par le **MIC** est d'éclairer l'opinion au niveau de toutes les instances : l'administration dans son ensemble, les membres du secteur privé, les principaux moteurs du développement de Madagascar, la société civile et universitaires, le grand public, les médias sur tous les sujets entourant et conditionnant la **ZLECAf** :

- 1.** L'intégration régionale et continentale - ses tenants et aboutissants - est entièrement démystifiée afin d'assurer que toutes les parties, à tout instant et en toutes circonstances sont en mesure de tenir les mêmes langages au nom de Madagascar pour tous les sujets concernant la **ZLECAf** ;
- 2.** Toutes les parties arrivent sans difficulté majeure à se familiariser avec les bases de la **ZLECAf** et affichent une parfaite maîtrise des principales thématiques pertinentes de l'accord sur la **ZLECAf**, notamment celles relatives aux effets de l'intégration sur l'économie du pays ;
- 3.** Les éléments d'information, les faits et les témoignages sur la situation actuelle dans les pays ayant déjà ratifié l'Accord **ZLECAf** deviennent des sources d'inspiration pour la partie malgache, suscitent de nouvelles idées de projets ; et incitent l'administration à aller de l'avant dans les réformes définies dans le cadre du processus ;
- 4.** L'adhésion des principales cibles à la démarche est acquise et les parties se rangent derrière l'administration dans la conduite de ce choix risqué, mais à fort potentiel ;
- 5.** Cette adhésion à la démarche est matérialisée par un engagement, sous la forme de participation aux différentes activités menées dans le cadre de la sensibilisation et la communication ;
- 6.** La démarche adoptée par Madagascar provoque un changement en profondeur quant aux idées reçues erronées sur l'Afrique, l'exportation en général, l'internationalisation des entreprises, et le commerce ;
- 7.** Le secteur privé adopte une mutation dans leurs postures allant d'une posture plutôt défensive vers une position offensive, voire agressive ;
- 8.** La confiance règne entre l'Etat et le secteur privé du fait des efforts de transparence menés par l'Administration concernant les mesures de protection et de promotion, dont les opérateurs économiques vont bénéficier.

# 03

## Analyse des Risques/Opportunités relatifs à l'intégration de Madagascar à la ZLECAf

Rubriques	Opportunités	Menaces	Choix de communication
Ouverture à de nouveaux marchés	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nouvelles opportunités d'investissement pour les opérateurs malgaches ;</li> <li>-Nouvelles opportunités d'emploi pour la main d'œuvre et techniciens malgaches de s'exporter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Risque d'envahissement du marché local par les produits venant de l'Afrique ;</li> <li>-Perte de part de marché pour les opérateurs locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rassurer l'opinion, le secteur privé : les échanges dans le cadre du ZLECAf s'effectueront dans un cadre bien réglementé ;</li> <li>- Le champ et l'échelle des échanges seront définies d'un commun accord entre les partenaires</li> </ul>
Libre circulation des personnes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relèvement du niveau technologique des entreprises malgaches ;</li> <li>-Développement de nouvelles compétences pour les jeunes ;</li> <li>-Mise en place de branches de formations nées des exigences du marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fuite de cerveaux</li> <li>-Le temps nécessaire pour la mise à niveau des entreprises locales peut s'avérer plus longue ;</li> <li>-Des investissements conséquent pour mettre en place les nouvelles formations</li> </ul>	A l'instar des techniciens étrangers qui réussissent sur le territoire, les jeunes malgaches ont tout pour se faire une place d'honneur dans la Région
Amélioration du climat des affaires suite aux attentes des partenaires du continent	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Attractivité accrue de Madagascar pour les IDE ;</li> <li>-Relèvement de la crédibilité de Madagascar à travers les notations internationales attribuées par les agences comme la COFACE, ... ;</li> <li>-Le secteur privé appelé à redoubler l'effort pour relever leur compétitivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Renforcement de la concurrence au niveau local ;</li> <li>-Multiplication des contraintes en termes d'investissement pour rester compétitif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le secteur privé malgache ne peut que tirer profit d'une amélioration du climat des affaires ;</li> <li>-Alignement progressif, mais automatique des standards dans le secteur privé</li> </ul>

<p>Harmonisation des politiques commerciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Assouplissement des procédures pour les transactions par la facilitation des échanges</li> <li>-Mise à niveau (obligatoire) de l'administration ;</li> <li>-Accélération de la mise en place des structures ;</li> <li>-Activation dès l'opérationnalisation de toutes les structures censées porter la ZLECAf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le manque de structure et de stratégie au niveau des ministères concernés pourraient léser le pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'Etat travaille pour la mise en place de structures nécessaires au processus ;</li> <li>-Le rôle de chaque partie est clarifié afin de garantir l'efficacité des actions menées ;</li> <li>-Le processus ZLECAf constitue un catalyseur pour accélérer la mise en œuvre d'autres réformes</li> </ul>
<p>Accès aux marchés et clause de la Nation la plus Favorisée offerts aux produits africains par la réduction des barrières tarifaires et non tarifaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les intrants et matières premières nécessaires aux différentes industries seront plus abordables ;</li> <li>-Les produits industriels que le pays ne produit pas seront mis sur le marché à des prix plus raisonnables ;</li> <li>-Le consommateur aura un plus vaste choix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atteinte à la souveraineté nationale ;</li> <li>-Faible capacité de négociation de la partie malgache (rapport de force Etat/Etat) ;</li> <li>-Pertes importantes pour les caisses de l'Etat du fait de la diminution des recettes douanière ;</li> <li>-Ouverture d'un boulevard pour les acteurs africains tenant compte du fait que Madagascar n'est pas encore assez armé à l'intérieur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les effets indésirables de la réduction des barrières tarifaires et non tarifaires seront contrecarrés par l'amélioration du climat des affaires ;</li> <li>-Possibilité pour Madagascar de garder la main sur une certaine catégorie de produits ou de secteur</li> </ul>
<p>Adhésion précipitée sans préparation suffisante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Éventuel accès à de vastes marchés dans la zone COMESA et SADC ;</li> <li>-Développement possible du commerce électronique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Produits non compétitifs faute de préparation ;</li> <li>-Risque réputationnel lié aux normes et qualités en vigueur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La signature remonte à 2018, il ne s'agit nullement de précipitation ;</li> <li>-La concurrence européenne, américaine, chinoise, ou africaine est déjà présente</li> </ul>
<p>Traitement national accordé aux prestataires de service</p>	<p>Relèvement de la qualité des politiques et des pratiques dans le domaine des prestations de services</p>	<p>Violation des règles en vigueur sur les métiers réglementés ; Concurrence déloyale due à une subvention éventuelle et les effets de distorsion qui s'en suivent</p>	<p>Le renforcement des réglementations sur la reconnaissance des qualifications ; Mise en avant des ordres et autres associations professionnelles et leurs rôles</p>

# 04 Méthodologie

L'une des méthodologies utilisées durant la phase de cette mission a été une enquête physique et en ligne suivi d'un débat ouvert auprès de plusieurs FOCUS GROUPE à travers le Pays (Antananarivo, Antsirabe, Tuléar, Toamasina, et Fort-Dauphin) impliquant : le Secteur Privé, des représentants de l'administration publique ainsi que les Organisation de la société civile. Les informations ainsi obtenues serviront de base assez représentative de l'image qu'attribuent les parties prenantes au processus en cours, et cela aidera dans l'élaboration du plan de communication. Ces mêmes informations s'avèreront par ailleurs indispensables lors de la formulation des messages clefs et dans le choix des canaux de communication. Les résultats de l'enquête sont détaillés dans le tableau suivant :

GROUPE CIBLE	CE QU'ON ATTEND D'EUX	LEUR PRINCIPAL FREIN/ SOUCI/ PREOCCUPATION	MESSAGES QUI POURRAIENT LES INTERESSER, LES RASSURER, LEUR DONNER ENVIE
Secteur Privée (Exportateurs)	-Savoir la perception de l'échantillon sur la ZLECAf ;	-Nous ne disposons pas de suffisamment de données pour décider si Madagascar doit continuer ou non dans le processus d'intégration de la ZLECAf ;	-Harmonisation des professionnels sur la définition de la qualité dans leurs métiers ex, tourisme, restauration, etc...
Secteur Privée PMI-PME	-Recueillir des témoignages permettant de prendre conscience des appréhensions des différentes parties sur le sujet ;	-Est-ce que chaque Ministère concerné a son plan d'action surtout concernant les normes internationales ou la mise en valeur des produits Malagasy ;	-Renforcement du rôle des différents acteurs Etatiques (EDBM, Ministère ETC..) ;
Groupement de la société Civile	-Mesurer l'enthousiasme des promoteurs ayant franchi le cap et opérant déjà dans le cadre des marchés communs ;	-Les informations manquent et nous devrions voir les opportunités africaines (Il faudrait aider les entrepreneurs à initier le désir de l'intégration régionale) ;	-Mise en place d'une politique industrielle forte ;
Groupement d'experts	-Connaître les attentes des parties prenantes ;	-Méconnaissance du Marché, les PME et TPME ignorent s'ils sont éligibles à l'exportation (QUI, QUOI, COMMENT exporter) ;	-Travail en harmonie des acteurs concernés ;
	-Etablir une liste non exhaustive des éléments et outils de communication susceptibles d'être utilisés dans le cadre de la campagne du MICC ;	-Malheureusement, c'est le cas de le dire mais Madagascar est aux bords du racisme vis-à-vis de l'Afrique ;	-Mise en avant de personnes ou institutions pouvant défendre les intérêts de Madagascar ;
	-Réaliser un benchmarking des actions de communication menées par les autres pays signataires de l'accord ZLECAf.		-Campagne d'éducation des consommateurs ;
			-Politique plus agressive de l'administration publique pour défendre les compétences de Madagascar ;

		<p>-Méfiance dûe au manque d'information, nous n'aimons pas nous adapter aux normes ;</p> <p>-Il nous manque de vrais négociateurs internationaux ;</p> <p>-Les responsables manquent de capacité d'analyse ;</p> <p>-Insuffisance de benchmark sur les types d'opportunités de métiers et d'affaires (normalisation et standardisation) ;</p> <p>-Malheureusement, même l'administration publique (Ministère) ignore les rôles de chacun (ordre des avocats, exemple cas digitalisation des permis) ;</p> <p>-Quels sont les normes applicables dans le secteur par rapport à la concurrence ? ;</p> <p>-Manque de compétence administrative publique et privée sur la négociation des accords bilatéraux ;</p> <p>-Situation politique handicapant le secteur privé</p>	<p>-Promotion du message « Je me sens concerné par l'Afrique » ;</p> <p>-Benchmark stratégie Pays ;</p> <p>-Campagne de clarification des règles de jeu de la ZLECAF</p>
--	--	---	--

L'enquête a aussi révélé les attentes des participants vis-à-vis du plan de communication (types de cibles, fréquence de diffusion de messages, les moyens privilégiés pour mesurer l'efficacité de la communication, etc... )

La stratégie préconisée consiste à étendre l'objet du plan de Communication sur 3 autres sujets qui peuvent bénéficier de l'exposition offerte par le présent plan de communication tout en permettant à la communication relative à la **ZLECAF** de se mouvoir dans un écosystème favorable, et en offrant au public cible une vue plus holistique des questions indissociables à la **ZLECAF** à savoir :

- L'entrepreneuriat en général, et l'activité commerciale induite en particulier,
- Le commerce, la croissance économique tirée par les exportations, dont la **ZLECAF** et ses sous-thèmes,
- Les questions de souveraineté nationale (libre circulation de biens et personnes, etc..)

L'approche méthodologique préconisée divise les 2 années de mise en œuvre de ce plan en une première période de six mois, une seconde période de 12 mois et enfin une troisième période de six mois.

## ACTE 1 : Configuration (6 mois)

Introduction du héros et des antagonistes : Présentation du MIC et de ses alliés, personnage principal (le héros) et établissement de son monde ordinaire. C'est ici que le public découvre le protagoniste et sa vie quotidienne et l'ensemble de ses responsabilités et mandats, ses résultats, son rôle, sa place dans la société, sa valeur ajoutée, son catalogue de service.

Incitation à l'incident/nœud d'intrigue : La stagnation des exportations, le nombre limité de marchés, et le volume d'opportunités non saisies perturbent le monde ordinaire du héros, créant une opportunité, un problème ou un défi. Cet événement place le héros sur un nouveau chemin ou une nouvelle aventure, parsemé d'inconnus, de doutes, de craintes, et de questionnements.

Tension croissante : le héros commence à réagir

à l'incident déclencheur et l'histoire commence à créer de la tension. Le héros peut être confronté à des obstacles ou à des conflits initiaux. Notamment la présence d'une opportunité rare, la ZLECAF, mais face à laquelle le Pays tergiverse, hésite, patine, et se trouve parfois perdu et mal informé. Le volume des échanges avec l'Afrique n'atteignant même pas 5 pour cent des échanges commerciaux de Madagascar.

Rappel des hésitations légitimes : présentation des principaux problèmes, tels que le déficit d'information, l'absence de success story, le manque de spécificité dans les discours, le besoin d'être rassuré sur les intentions (volonté politique, stratégies nationales), les décisions (stratégies mises en œuvre, structures mises en place, ressources allouées, réformes initiées), et l'absolue nécessité de changer la façon de voir l'Afrique.

**Durant cette phase, il sera uniquement question du MIC et ses alliés proches, de l'équipe ZLECAF, des partenaires, du travail abattu, et des résultats palpables obtenus.**

**Le but étant d'instaurer un climat de confiance, préparer l'opinion, attirer l'attention en vue de déclencher l'intérêt le moment venu. A ce stade, la Communication sera généralisante et n'abordera pas encore la substance de la ZLECAF. Elle se concentrera sur les 6 piliers de la croissance tirée par le secteur privé (compétitivité, capacité productive, réformes de l'environnement des affaires, négociations commerciales, facilitation des échanges, et normes et qualité) et sur la promotion de l'entrepreneuriat de manière générale. Inciter les jeunes et les femmes en particulier, à entreprendre à l'instar des nombreuses histoires à succès dans le secteur des produits laitiers, des services, des mines, du textile et bien davantage.**

## ACTE 2 : Confrontation (12 mois)

Le voyage du héros : le héros se lance dans un voyage, affrontant divers défis, rencontrant des alliés et des ennemis et connaissant une croissance personnelle. Le conflit central se précise et les enjeux augmentent. Il s'agit de faire découvrir petit à petit l'ensemble des protagonistes, leurs rôles, les enjeux, dans la mise en œuvre nationale de la ZLECAF.

Milieu : des événements ou une révélation importante se produit(s), changeant la direction de l'histoire, c'est la signature à Kigali, le lancement officiel de la ZLECAF, la création du Secrétariat, et

les nombreuses rencontres de haut niveau. Cela peut être un moment de réussite, d'échec ou un rebondissement qui complique le voyage du héros.

Escalade du conflit : La tension continue à monter à mesure que le héros rencontre de plus en plus d'obstacles. Il peut y avoir des revers et des moments de doute.

Cette partie démystifiera la ZLECAF, montrera des cas de réussite ailleurs, et stimulera la transparence des politiques et des pratiques à Madagascar afin d'assurer une bonne mise en œuvre de la ZLECAF.

C'est durant cette phase que l'attente de ratification sera mise en avant, la crainte de certains industriels, l'avis des syndicats, et la réticence de l'administration des douanes au vu de la perte de recettes qui se profile. Parler de ZLECAF, ses menaces et de ses avantages

## ACTE 3 Résolution (6 mois)

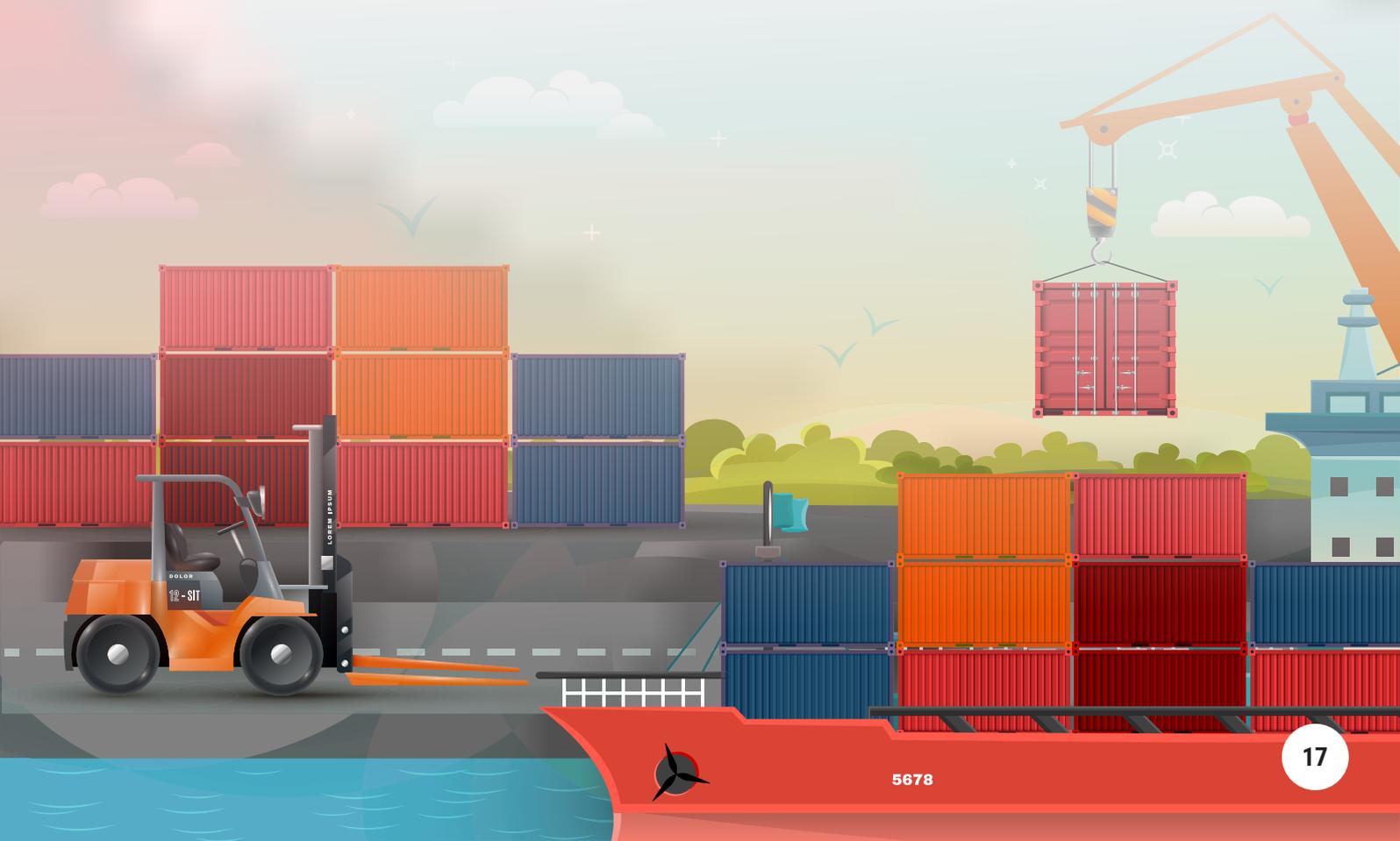
Point culminant : L'histoire atteint son point culminant de tension. Le héros affronte le principal antagoniste ou conflit central dans une bataille ou une confrontation décisive.

Résolution/Soulagement : Le conflit est résolu et le héros atteint son objectif ou subit une transformation.

Les détails sont réglés et il y a un sentiment de clôture.

Dénouement : les conséquences du point culminant sont explorées, montrant les conséquences des actions du héros. Le public voit le nouvel équilibre ou le retour du héros à une vie ordinaire, bien que modifiée par ses expériences.

**L'idée à mettre en avant est que l'ensemble des mesures sont prises au plan technique, juridique, financier, organisationnel, des négociations, pour maximiser les gains et neutraliser les risques. Rassurer, mobiliser, et démontrer le mécanisme en place**

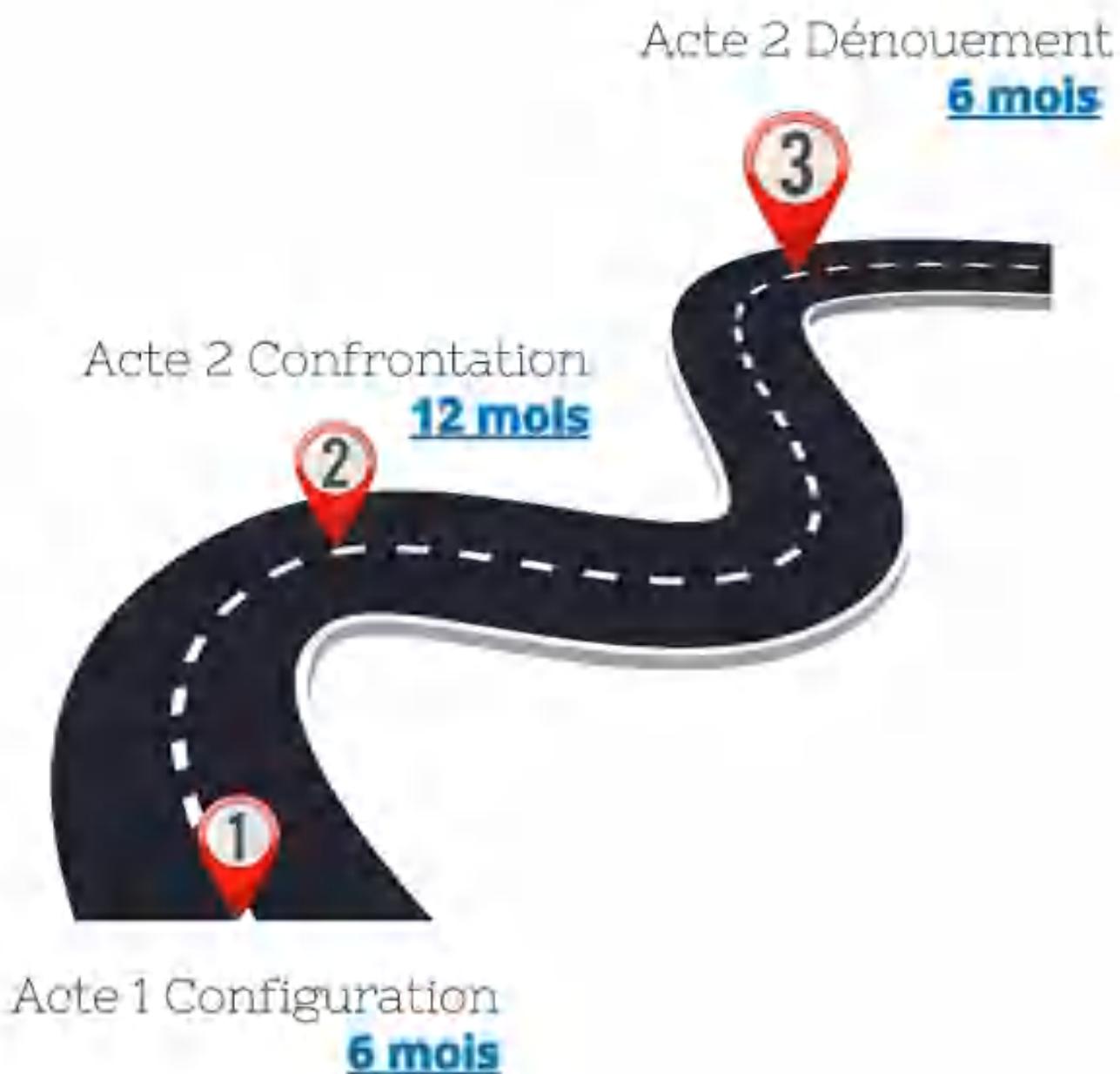


## Figure 2 :

Etapes de la progression de la Communication sur **2 ans**



# Progression



# 05

## Choix des canaux de communication par cible

TYPE	Canaux de communication	LEUR PRINCIPAL FREIN/ SOUCI/ PREOCCUPATION	Fréquence	Durée et/ou période couverte
EXTERNE	1-Réseaux sociaux	<p><b>Média de communication en vogue et à forte influence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Administration publique (de plus en plus tournée vers la communication digitale) *Facebook, LinkedIn et Instagram</li> <li>-Grand public (disposant d'un minimum d'équipement et d'accès à Internet)</li> <li>-Groupements patronaux, OSCs (davantage friands d'informations digitales) *Facebook, LinkedIn</li> <li>-Grand public, les jeunes : généralement disponible et friands d'informations de masse *Facebook, Instagram</li> </ul>	<b>Permanent</b>	18 mois à partir du lancement
	2-TV Publireportage Débats télévisés Magazine spécialisé	<p><b>Média par excellence pour la communication institutionnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-d'autant que hauts responsables sont Enclins à des apparitions publiques ;</li> <li>-Les autres parties prenantes inclus parmi les principales cibles : grands consommateurs de communication de masse ;</li> <li>-Chefs d'entreprise : toujours à l'affût des moindres informations sur le secteur privé</li> </ul>	<b>Mensuelle</b>	Six premiers mois de mise en œuvre

<p>3-Quotidiens</p>	<p><b>Support idéal pour les Informations généralistes ou ciblées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Administration : encline à la prise de parole en public</li> <li>-Secteur privé : toujours à l'affût des moindres informations sur le secteur privé</li> <li>-Le grand Public : communication de masse</li> </ul>	<p><b>Bimensuelle</b></p>	<p>Durant un an mais à la suite de la campagne TV</p>
<p>4- Radio Interview Emission économique</p>	<p><b>Média traditionnel encore prisé</b> <b>Administration : plateforme par excellence pour les discours institutionnels ;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Grand public : efficace pour diffuser des messages généralistes ou ciblés ;</li> <li>-Prestataires de services, dont notamment les artistes et artisans : prise de parole guidée ;</li> <li>-Acteurs du secteur primaire : un plateau offert pour communiquer sur les attentes ;</li> <li>-Universitaires : plateforme par excellence pour une prise de position ou d'opinion</li> </ul>	<p><b>Hebdomadaire</b></p>	<p>Six premiers mois de mise en œuvre</p>
<p>5- Publicité TV ciblée</p>	<p><b>Très prisée pour une communication multi-cible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Secteur privé, travailleurs : favoriser la communication à répétition, le Native advertising ;</li> <li>- Influenceurs : un moteur du changement de comportement (communication à répétition) ;</li> <li>- Chercheurs : communication à message ciblé et à répétition</li> <li>-la masse : accélérer le processus de changement ;</li> <li>-travailleurs, femmes et jeunes : communication d'influence, communication à répétition ;</li> <li>-OSCs : efficace pour la gestion des crises et renforcement de l'adhésion des cibles</li> </ul>	<p><b>Une semaine par mois</b></p>	<p>A partir de Mai 2024 et durant les 18 premiers mois de mise en œuvre</p>

<p>6- Affichage Panneaux 4x3</p>	<p><b>Très efficace pour la communication institutionnel, ciblée et communication de masse</b></p> <p>-Administration : diffusion de discours institutionnels ;</p> <p>-grand public : communication à répétition ;</p> <p>-Secteur privé : success stories, communication d'influence</p> <p>-Leader d'opinion, influenceur : excellent levier pour le changement de comportement</p>	<p><b>1 mois par trimestre</b></p>	<p>Six derniers mois de mise en œuvre du plan</p>
<p>7- Newsletter et bulletins</p>	<p><b>Communication ciblée et institutionnelle</b></p> <p>-Administration : positionnement par rapport à la politique de l'Etat ;</p> <p>-Secteur privé, travailleurs : success stories, communication d'influence</p> <p>-OSCs : efficace pour la gestion des crises et renforcement de l'adhésion des cibles ;</p> <p>-Universitaires, chercheurs : plateforme par excellence pour une prise de position ou d'opinion</p>	<p><b>Trimestrielle</b></p>	<p>Tout au long de la mise en œuvre</p>
<p>8-Native advertising (publicité rédactionnelle)</p>	<p>-Administration, EDBM : positionnement par rapport à la politique de l'Etat ;</p> <p>-Secteur privé, travailleurs : success stories, communication d'influence ;</p> <p>-OSCs : efficace pour la gestion des crises et renforcement de l'adhésion des cibles</p>	<p><b>Mensuelle</b></p>	<p>Après 6 mois de mise en œuvre</p>
<p>9- Site web du MIC</p>	<p><b>Support de communication institutionnelle et de masse par excellence</b></p> <p>-BAD, Union Africaine, Secrétariat Zlecaf : communication institutionnelle, Douanes, EDBM ;</p> <p>-travailleurs, femmes et jeunes : communication d'influence, communication à répétition ;</p> <p>-Secteur privé, travailleurs : success</p>	<p><b>Tout instant</b></p>	<p>Durant les 24 mois de mise en œuvre</p>

		<p>stories, communication d'influence ;</p> <p>-OSCs : efficace pour la gestion des crises et renforcement de l'adhésion des cibles</p> <p>-Leaders d'opinion : forte efficacité pour le changement de comportement</p>		
	10- Evènementiel et journées mondiales	<p><b>Support de communication institutionnelle et de masse par excellence</b></p> <p>-BAD, Union Africaine, Secrétariat Zlecaf : communication institutionnelle, Douanes, EDBM ;</p> <p>-travailleurs, femmes et jeunes : communication d'influence, communication à répétition ;</p> <p>-Secteur privé, travailleurs : success stories, communication d'influence ;</p> <p>-OSCs : efficace pour la gestion des crises et renforcement de l'adhésion des cibles</p> <p>-Leaders d'opinion : forte efficacité pour le changement de comportement</p>	<b>Trimestriel</b>	Tout au long de la mise en œuvre
<b>INTERNE</b>	11- ATELIERS	-Personnels des administrations publics (Présidence, Ministère ETC...	<b>Une fois tous les deux mois</b>	Tout au long de la phase 1
	12- TEAM BUILDING	Coalition en faveur de la ZLECAF, CN ZLECAF, PA ZLECAF, etc	<b>Une fois par mois</b>	Tout au long de la phase 2
	13- Après-midi du Commerce	Hauts cadres du Ministère de l'Industrialisation et du Commerce	<b>Deux fois par mois</b>	Tout au long de la mise en oeuvre du plan
	14- WEBINAIRES	Tout public souhaitant mieux connaître l'écosystème du commerce	<b>Trimestriel</b>	Tout au long de la mise en oeuvre du plan

# 06 Axes de communication

**Axe 1** | Amélioration de la connaissance du commerce et de l'entrepreneuriat, de l'Afrique, de l'intégration économique, de la ZLECAf et de leurs enjeux respectifs ;

**Axe 2** | Renforcement de l'adhésion de l'opinion publique ;

**Axe 3** | Engagement d'une démarche de transformation en profondeur des avis tranchés sur la question ;

**Axe 4** | Prise de décisions et lancement des mesures nécessaires à tous les niveaux, et dans toutes les régions ;

**Axe 5** | Ouverture de débats renseignés sur le sujet dans les écoles, à l'Université, dans les chambres de commerce, et les médias mainstream et sociaux.

	Axe de communication N°1	Amélioration de la connaissance du commerce et de l'entrepreneuriat, de l'Afrique, de l'intégration économique, de la Zlecaf et de leurs enjeux respectifs
<b>Pourquoi</b>	<b>Objectifs</b>	<p>Sur un échantillon donné d'opérateurs privés, au moins la moitié comprend les enjeux du commerce et le rôle de la structure qui en a la charge, tout en connaissant les tenants et aboutissants ; La presse s'allie à la cause ZLEFAf et apporte son soutien au MIC et ses alliés en vue de la ratification de l'accord ; Le secteur privé dispose des éléments de base sur la ZLECAF ; Les plus hautes autorités affichent la volonté politique d'aller de l'avant ; Les plus craintifs, sceptiques et hésitants sont rassurés ; Une certaine harmonie, alignement, appropriation, se dégage en matière d'opinion sur le sujet</p>
<b>Pour qui ?</b>	<b>Cibles</b>	<p>-Présidence : peu informé, pas forcément intéressé par le sujet de la ZLECAF, impulsif, très réactive aux médias sociaux, niveau d'influence et de légitimité très élevé</p> <p>-Primature : pas systématiquement informé, réactive aux médias sociaux, pas forcément intéressé par le sujet de la ZLECAF, niveau d'influence et de légitimité très élevé ;</p> <p>-Parlement : probablement peu informé sur la ZLECAF, niveau d'influence et de légitimité très élevé ; MIC, Douanes, MAE, MFB : généralement informé au sujet du processus ZLECAF, niveau de légitimité et d'influence élevé ;</p> <p>-Gouverneurs des régions, CTD : probablement peu informés sur la ZLECAF, niveau d'influence et de légitimité élevé, alliés incontournables</p> <p>Secteur privé : peu informé au sujet de la ZLECAF, manipulable, en manque de confiance et très méfiant, niveau d'influence élevé ;</p> <p>-OSCs : généralement peu ou pas informé au sujet de la ZLECAF, hésitant ;</p> <p>-Leader d'opinion : généralement informé, manipulateur, un bon allié si bien briefé, niveau d'influence élevé, faible légitimité</p> <p>Média : généralement informé sur la ZLECAF, niveau d'influence élevé, un probable bon allié</p>
<b>Quoi ?</b>	<b>Messages</b>	<p>M1 : La ZLECAF offre toutes les chances à Madagascar de partir à la conquête de nouveaux marchés, de nouvelles opportunités à moindre coût. Les pays ZLECAF, c'est un PIB combiné de 3 000 MILLIARDS USD et a touché 1,3 MILLIARDS de personnes en 2022.</p> <p>M2 : A travers des échanges plus fluides et la possibilité d'atteindre des économies beaucoup plus prospères et solides tels que l'Afrique du Sud, le Kenya, le Nigéria, l'Egypte ou l'Algérie, Madagascar pourra profiter de la croissance de son commerce régional pour redresser sa balance commerciale.</p> <p>M3 : la ZLECAF constitue une aubaine pour Madagascar pour augmenter son stock d'Investissements Directs Étrangers (IDE). De nombreux investisseurs de la région pourraient témoigner leur intérêt à venir s'implanter dans la Grande île, avec ce que cela offre comme opportunités en termes d'emplois, de volume d'échanges financiers. Localement, le secteur privé.</p>

		<p>M4 : Les réformes durables et à fort impact en termes de création d'emplois et de revenus seront inscrites dans des cadres politiques et institutionnels qui seront définies dans une démarche concertée et inclusive. Le processus de ratification constitue un catalyseur pour l'activation des actions étatiques visant à mettre en place lesdits cadres. L'Etat affiche sa volonté d'aller de l'avant par la mise en place de toutes les structures indispensables à l'intégration de Madagascar dans l'Accord ZLECAf.</p>
	<b>Actions/Moyens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Organisation d'une série de conférences ciblées sur les thématiques sur le commerce et l'entrepreneuriat, l'Afrique et son économie, l'intégration régionale, la ZLECAf, et leurs enjeux respectifs ;</li> <li>-Réalisation de reportages/témoignages sur la situation actuelle des pays ayant déjà ratifié l'accord ;</li> <li>-Réalisation de native advertising sur les différentes thématiques entourant la ZLECAf ;</li> <li>-Conception de panneaux d'affichage de différents formats avec des contenus ciblés ;</li> <li>-Optimisation des contenus du site Web du MICC et du Comité ZLECAf tenant compte des axes stratégiques de la communication du ministère.</li> <li>-Organisation de Road trip pour les membres du secteur privé et l'administration afin qu'ils puissent voir ce que les autres font pour réussir</li> </ul>
<b>Quoi ?</b>	<b>Responsable du projet</b>	Comité ZLECAf-Comm
<b>Quand ?</b>	<b>Planning</b>	A partir de Avril 2024, à raison d'une communication par semaine
<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs mesurables</b>	Les changements visibles d'attitudes, de comportements, d'opinions en faveur de la ZLECAf, alliance pour la cause ZLECAf, africanité de plus en plus assumée
	<b>Axe de communication N°2</b>	<b>Renforcement de l'adhésion de l'opinion public à la démarche ZLECAf</b>
<b>Pourquoi</b>	<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sur un échantillon donné de cibles publiques, au moins la moitié est en mesure de fournir une réponse sur une question se rapportant au processus de ratification de l'Accord ZLECAf par Madagascar (le processus, les différentes étapes ... ;</li> <li>-Le leader d'opinion ou l'influenceur arrive à fédérer ses followers derrière la cause ZLECAf et ces derniers affichent leur engagement en faveur des actions menant vers la ratification de l'Accord ;</li> <li>-Les craintes des populations quant aux risques de pertes d'emploi, envahissement du marché national par les produits africains importés sont dissipées ;</li> </ul>

		<p>-Les médias assurent parfaitement leur rôle de sensibilisateurs et leur soutien à l'administration est plus que tangible ;</p> <p>-Organisation de voyages d'informations pour permettre à un groupe bien défini de relais d'informations - journalistes, influenceurs, leader d'opinion - de montrer à l'opinion qu'il y a bien des pays qui ont pu tirer profit de leur participation à la ZLECAf</p>
<b>Pour qui ?</b>	<b>Cibles</b>	<p>-Présidence : peu informée, pas forcément intéressée par le sujet de la ZLECAf, impulsive, très réactive aux médias sociaux, niveau d'influence et de légitimité très élevé ;</p> <p>Primature : pas systématiquement informée, réactive aux médias sociaux, pas forcément intéressée par le sujet de la ZLECAf, niveau d'influence et de légitimité très élevé ;</p> <p>Parlement : probablement peu informé sur la ZLECAf, niveau d'influence et de légitimité très élevé ;</p> <p>MIC, Douanes, MAE, MFB : généralement informés au sujet du processus ZLECAf, niveau de légitimité et d'influence élevé ;</p> <p>-Gouverneurs des régions, CTD : probablement peu informés sur la ZLECAf, niveau d'influence et de légitimité élevé, alliés incontournables ;</p> <p>Secteur privé : peu informé au sujet de la ZLECAf, manipulable, en manque de confiance et très méfiant, niveau d'influence élevé ;</p> <p>-OSCs : généralement peu ou pas informées au sujet de la ZLECAf, hésitantes ;</p> <p>-Leader d'opinion : généralement informé, manipulateur, un bon allié si bien briefé, niveau d'influence élevé, faible légitimité ;</p> <p>Média : généralement informé sur la ZLECAf, niveau d'influence élevé, un probable bon allié</p>
<b>Quoi ?</b>	<b>Messages</b>	<p>M1 : Les risques liés à l'intégration de Madagascar à la ZLECAf peuvent être contrecarrés par la mise en place d'une politique commerciale bien réfléchie et inclusive. Les barrières non-tarifaire peuvent être utilisées pour préserver les secteurs ou les filières pour lesquelles Madagascar reste peu compétitif ;</p> <p>M2 : L'alignement de Madagascar avec les autres pays membres de la ZLECAf, en matière de technologie et d'innovation constitue une aubaine pour les mains d'œuvre locales, reconnues comme étant à croissance rapide s'offrant ainsi la chance de s'exprimer et surtout de tirer leur épingle du jeu grâce à la création d'emplois nouveaux et mieux rémunérés ;</p> <p>M3 : Afin d'honorer les demandes émanant de leurs partenaires de la région, le secteur privé aura une croissance stable en termes de revenus et d'emploi. Les nouveaux investisseurs qui viendront s'implanter à Madagascar auront aussi besoin de main d'œuvre.</p>
	<b>Actions/Moyens</b>	<p>-Organisation de conférences thématiques autour de la ZLECAf et partager à l'opinion - témoignages à l'appui - les avancées réalisées par les pays ayant déjà ratifié l'accord ;</p> <p>-réalisation de séquence d'images (petits reportages) à large diffusion (Médias sociaux, radio, TV, Internet) à travers lesquels des influenceurs ou des leaders d'opinion, plaident en faveur de la ratification par Madagascar de l'Accord, mettre en avant les avantages économiques de l'intégration régionale</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Edition d'affiches de différents formats véhiculant des messages ciblés ;</li> <li>-Organisation de conférence de presse sur les contours de l'accord ZLECAf et aussi sur le processus dans son ensemble ;</li> <li>-organiser des points de presse - lorsque les circonstances l'exigent</li> <li>- afin de mettre au clair des situations évoquées dans les différents canaux de communication</li> </ul>
<b>Qui ?</b>	<b>Responsable du projet</b>	Comité ZLECAf-Comm
<b>Quand ?</b>	<b>Planning</b>	A partir de Avril 2024, à raison d'un message par semaine pour la première année, un message toutes les deux semaines à partir de 2025
<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs mesurables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les changements visibles d'attitudes, de comportements, d'opinions en faveur de la ZLECAf ;</li> <li>-Baisse de tension au niveau des foyers de résistance anti-ZLECAf ;</li> <li>-Disponibilité accrue de l'opinion à discuter des sujets se rapportant à l'Accord ZLECAf</li> </ul>
	<b>Axes de communication N°3</b>	<b>Engagement d'une démarche de transformation en profondeur des avis tranchés sur la question</b>
<b>Pourquoi</b>	<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La moitié des groupes cibles, se montrant sceptiques ou hésitants par rapport à l'entrée de Madagascar dans la ZLECAf se laisse convaincre et rallie la cause en faveur de la ratification ;</li> <li>-Certaines catégories de cibles - une bonne partie du secteur privé, des OSCs et aussi de l'administration, d'habitude irritables et facilement manipulables changent leur vision de la chose et adoptent un langage davantage favorable à la ratification de l'accord ;</li> <li>-La perception globale de l'opinion sur l'entrée de Madagascar dans la zone de libre Échange ZLECAf tend à s'améliorer, le ton adopté est de moins en moins agressif et va même jusqu'à encourager les efforts menant vers la ratification</li> </ul>
<b>Pour qui ?</b>	<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Présidence : peu informée, pas forcément intéressée par le sujet de la ZLECAf, impulsive très réactive aux médias sociaux, niveau d'influence et de légitimité très élevé</li> <li>Primature : pas systématiquement informée, réactive aux médias sociaux, pas forcément intéressée par le sujet de la ZLECAf, niveau d'influence et de légitimité très élevé ;</li> <li>Parlement : probablement peu informé sur la ZLECAf, niveau d'influence et de légitimité très élevé ;</li> <li>MIC, Douanes, MAE, MFB : généralement informé au sujet du processus ZLECAf, niveau de légitimité et d'influence élevé ;</li> <li>-Gouverneurs des régions, CTD : probablement peu informés sur la ZLECAf, niveau d'influence et de légitimité élevé, alliés incontournables ;</li> <li>Secteur privé : peu informé au sujet de la ZLECAf, manipulable, en manque de confiance et très méfiant, niveau d'influence élevé ;</li> </ul>

		<p>-OSCs : généralement peu ou pas informées au sujet de la ZLECAf, hésitantes ;</p> <p>-Leader d'opinion : généralement informé, manipulateur, un bon allié si bien briefé, niveau d'influence élevé, faible légitimité ;</p> <p>-Experts : cibles avisées et bien informées sur la ZLECAf, niveau de légitimité et d'influence moyen</p> <p>-Média : généralement informé sur la ZLECAf, niveau d'influence élevé, un probable bon allié</p>
<b>Quoi ?</b>	<b>Messages</b>	<p>M1 : La ZLECAf est une ouverture de l'économie malgache vers de nouveaux horizons, facilement accessible en termes de proximité, plus abordables en matière de coûts et vers un environnement à fort potentiel pour les travailleurs malgaches</p> <p>M2 : Les exportateurs y gagneront sur deux fronts en optant pour les marchés à portée des mains. Echanger avec les pays de la ZLECAf c'est réaliser des transactions à moindre coûts avec un délai très réduit. La proximité est, à coup sûr, bénéfique pour la planète avec la réduction des circulations des moyens de transports conduisant ainsi à une baisse des consommations de carburants fossiles.</p> <p>M3 : à la différence des marchés traditionnels Europe, Amérique - souvent au bord de la saturation et étriqués, la marge de manœuvre des opérateurs est largement plus intéressante. Les efforts planifiés par l'Etat pour relever les normes des produits à exporter joueront dans le positionnement des exportations de Madagascar ;</p> <p>M4 : L'administration malgache s'attèlera à la modernisation du dispositif de protection sociale, ceci afin de protéger les couches les plus vulnérables durant la période de transition menant la Grande île dans une logique de croissance plus soutenue.</p>
	<b>Actions/Moyens</b>	<p>-Adresser des messages ciblés à l'endroits des cibles identifiées au niveau des foyers de tension,</p> <p>-Mener des lobbyings au niveau des groupements du secteur privé pour désamorcer les éventuelles résistances ;</p> <p>-Promouvoir une communication positive en insérant des messages en faveur de la ratification de l'accord dans les discours prononcés par les représentants de l'Etat ;</p> <p>-Approcher les parlements, les gouverneurs de régions et les CTD, et les convaincre d'appuyer par leur légitimité le processus ZLECAf ;</p> <p>-Insister sur les communications média et hors média pour diffuser de manière continue les messages sur les enjeux de la ZLECAf</p>
<b>Qui?</b>	<b>Responsable du projet</b>	MICC
<b>Quand ?</b>	<b>Planning</b>	A partir de Juillet 2024 jusqu'à Juillet 2026

<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs mesurables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plus de discours prononcés en faveur de l'accord ;</li> <li>-Moins de campagnes menées en défaveur de l'accord ;</li> <li>-Mitigation des risques de tension</li> </ul>
	<b>Axe de communication N°4</b>	<b>Prise de décision et lancement des mesures nécessaires à tous les niveaux et dans toutes les régions</b>
<b>Pourquoi</b>	<b>Objectifs</b>	<p>Madagascar définit sa trajectoire et se dote de toutes les armes lui permettant de prendre la place qu'est la sienne sur les scènes régionale et continentale ;</p> <p>L'Administration met de l'ordre dans ses idées et met ses actions en oeuvre de façon coordonnée et harmonieuse ; chaque partie sait sur quel pied danser, à quel niveau et avec quel degré il doit apporter sa contribution ;</p> <p>L'Etat adopte une démarche inclusive et les acteurs à tous les niveaux et dans toutes les régions prennent conscience qu'ils sont également concernés par le sujet de la ZLECAf et qu'ils seront les grands gagnant de l'entrée de Madagascar dans cette communauté économique ;</p>
<b>Pour qui ?</b>	<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Présidence : peu informée, pas forcément intéressée par le sujet de la ZLECAf, impulsive, très réactive aux médias sociaux, niveau d'influence et de légitimité très élevé ;</li> <li>-Primature : pas systématiquement informée, réactive aux médias sociaux, pas forcément intéressée par le sujet de la ZLECAf, niveau d'influence et de légitimité très élevé ;</li> <li>Parlement : probablement peu informé sur la ZLECAf, niveau d'influence et de légitimité très élevé ;</li> <li>MICC, MAE, MFB : généralement informés au sujet du processus ZLECAf, niveau de légitimité et d'influence élevé ;</li> <li>-Gouverneurs des régions, CTD : probablement peu informés sur la ZLECAf, niveau d'influence et de légitimité élevé, alliés incontournables</li> <li>Secteur privé : peu informé au sujet de la ZLECAf, manipulable, en manque de confiance et très méfiant, niveau d'influence élevé ;</li> <li>-OSCs : généralement peu ou pas informées au sujet de la ZLECAf, hésitantes ;</li> <li>-Leader d'opinion : généralement informé, manipulateur, un bon allié si bien briefé, niveau d'influence élevé, faible légitimité ;</li> <li>Média : généralement informé sur la ZLECAf, niveau d'influence élevé, un probable bon allié</li> </ul>
<b>Quoi ?</b>	<b>Messages</b>	<p>M1 : Les acteurs publics réduisent les risques et protègent les emplois, les industries, l'environnement et les intérêts socio-économiques et culturels. L'intégration de Madagascar se fera alors avec comme préalable : la mise en place de tous les cadres institutionnels et politiques et aussi des mesures d'accompagnement adaptés.</p> <p>M2 : Les différentes structures mises en place dans le cadre du processus ZLECAf sont opérationnelles et l'Etat veille à garantir la coordination des actions que celles-ci entreprennent. Toutes les manœuvres opérées</p>

<b>Quoi ?</b>	<b>Messages</b>	<p>par la partie malgache sont assurées d'avoir un impact bénéfique pour l'économie du pays et pour l'ensemble de la population.</p> <p>M3 : Madagascar adopte une posture offensive pour éviter de subir les concurrences des autres pays membres de la ZLECAf. Le secteur privé peut avancer sereinement parce que l'Etat a tout prévu et surtout pris en compte leurs aspirations et attentes par rapport à l'entrée du pays dans la ZLECAf</p>
	<b>Actions/Moyens</b>	<p>-Planifier une vaste campagne de communication (tous canaux) pour faire connaître le rôle, la mission du MICC, sa raison d'être ;</p> <p>-mettre au clair la position de l'administration dans le processus et communiquer sur les différentes politiques mises en place pour garantir la réussite de l'entrée de Madagascar dans la ZLECAf, les étapes de la mise en place des textes ;</p> <p>-Communiquer sur les tenants et aboutissant des politiques mises en œuvre par la partie malgache et monter surtout en quoi celles-ci sont bénéfiques pour l'économie, les opérateurs et la population</p>
<b>Qui?</b>	<b>Responsable du projet</b>	Comité ZLECAf-Comm
<b>Quand ?</b>	<b>Planning</b>	A partir de Avril 2024, au rythme de l'évolution des prises de décisions - avec un minimum de communication toutes les deux semaines
<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs mesurables</b>	<p>-Connaissance accrue et meilleure compréhension des politiques sectorielles mises en place en vue du processus de ratification ;</p> <p>-Implication de l'opinion dans la mise en œuvre et le renforcement des décisions prises en vue de la ratification de l'accord ZLECAf ;</p> <p>-prononciation de discours de promotion en faveur des actions entreprises par le MICC</p>
	<b>Axes de communication N°5</b>	<b>Ouverture de débats renseignés sur le sujet dans les écoles, à l'Université, dans les Chambres de Commerce, les média mainstreaming et sociaux</b>
<b>Pourquoi</b>	<b>Objectifs</b>	<p>Madagascar s'engage dans un processus où les contributions de toutes les parties valent de l'or. Une démarche inclusive est ainsi mise en œuvre à chacune des étapes du processus, dans les prises de décision et lors de la conduite des actions.</p> <p>Chaque avis importe et tous les commentaires, frustrations, inquiétudes formulés - à travers de débats renseignés dans lesquels toutes les parties, tous les acteurs à tous les niveaux et dans toutes les régions, à leurs rangs respectifs sont impliqués- sont pris en compte. Les Universités, les écoles, les Chambres de commerce, les médias mainstreaming et sociaux sont mis à contribution dans le processus et tous les sujets touchant l'intégration régionale et continentale sont abordés.</p> <p>Les parties sont plus enclines à l'écoute (les unes envers les autres) dans un environnement de confiance et les échanges débouchent systématiquement à des prises de position par rapport à une situation donnée ou à l'annonce de résolutions.</p>

<p><b>Pour qui ?</b></p>	<p><b>Cibles</b></p>	<p>-Présidence : peu informée, pas forcément intéressée par le sujet de la ZLECAf, impulsive, très réactive aux médias sociaux, niveau d'influence et de légitimité très élevé          Primature : pas systématiquement informée, réactive aux médias sociaux, pas forcément intéressée par le sujet de la ZLECAf, niveau d'influence et de légitimité très élevé ;          Parlement : probablement peu informé sur la ZLECAf, niveau d'influence et de légitimité très élevé ;          MICC, MAE, MFB : généralement informés au sujet du processus ZLECAf, niveau de légitimité et d'influence élevé ;</p> <p>-Gouverneurs des régions, CTD : probablement peu informés sur la ZLECAf, niveau d'influence et de légitimité élevé, alliés incontournables          Secteur privé : peu informé au sujet de la ZLECAf, manipulable, en manque de confiance et très méfiant, niveau d'influence élevé ;</p> <p>-Experts : cibles avisées et bien informées sur la ZLECAf, niveau de légitimité et d'influence moyen</p> <p>-OSCs : généralement peu ou pas informé au sujet de la ZLECAf, hésitant ;</p> <p>-Leader d'opinion : généralement informé, manipulateur, un bon allié si bien briefé, niveau d'influence élevé, faible légitimité ;</p> <p>-Etudiants Universitaires et chercheurs ;          Média : généralement informé sur la ZLECAf, niveau d'influence élevé, un probable bon allié</p>
<p><b>Quoi ?</b></p>	<p><b>Messages</b></p>	<p>M1 : L'intégration régionale n'est pas un concept nouveau, Madagascar se trouve une nouvelle fois face à l'opportunité de franchir le cap et surtout de réussir son entrée dans un marché communautaire à fort potentiel. Les débats sont désormais orientés vers le Comment et le pourquoi, et moins sur le quoi, le qui, et le quand, en matière de mise en œuvre.</p> <p>M2 : Madagascar est focus sur le changement de paradigme qui est en train d'opérer. Les acteurs assument leur africanité et voient l'Afrique avec un nouvel état d'esprit et alignent leur comportement et leur narratif par rapport à leur nouveau statut.</p> <p>M3 : L'administration accompagne la dynamique à travers une volonté politique affirmée, une solidarité gouvernementale et une meilleure coordination des actions. L'administration accorde une place d'honneur aux jeunes dans toutes les politiques qu'elle définit dans le cadre de la ratification de l'Accord ZLECAf</p>
	<p><b>Actions/Moyens</b></p>	<p>-Organiser des débats de haut niveau sur les thèmes les plus pertinents de l'intégration régionale et impliquer les Universités, les écoles et aussi les chambres de commerce dans le processus,</p> <p>-impliquer les économistes ou autres personnes averties dans la conception des supports de communication</p> <p>-Immortaliser les idées majeures dégagées lors conférences de haut niveau à travers des supports de communication comme des affiches ou autres publications multi-cibles télédiffusés</p>

<b>Qui?</b>	<b>Responsable du projet</b>	MIC
<b>Quand ?</b>	<b>Planning</b>	A partir de Avril 2024, une thématique développée tous les deux mois jusqu'à date
<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs mesurables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apparition d'avis nouveaux en faveur du processus ZLECAf, nés de la série de débats renseignés organisés dans le cadre de la campagne de communication ;</li> <li>-Meilleure disposition de l'opinion à se ranger en faveur des avis pro-processus ZLECAf ;</li> <li>-un climat apaisant ressenti durant le processus menant jusqu'à la ratification de l'accord ZLECAf</li> </ul>

## Tableau de synthèse des effets recherchés

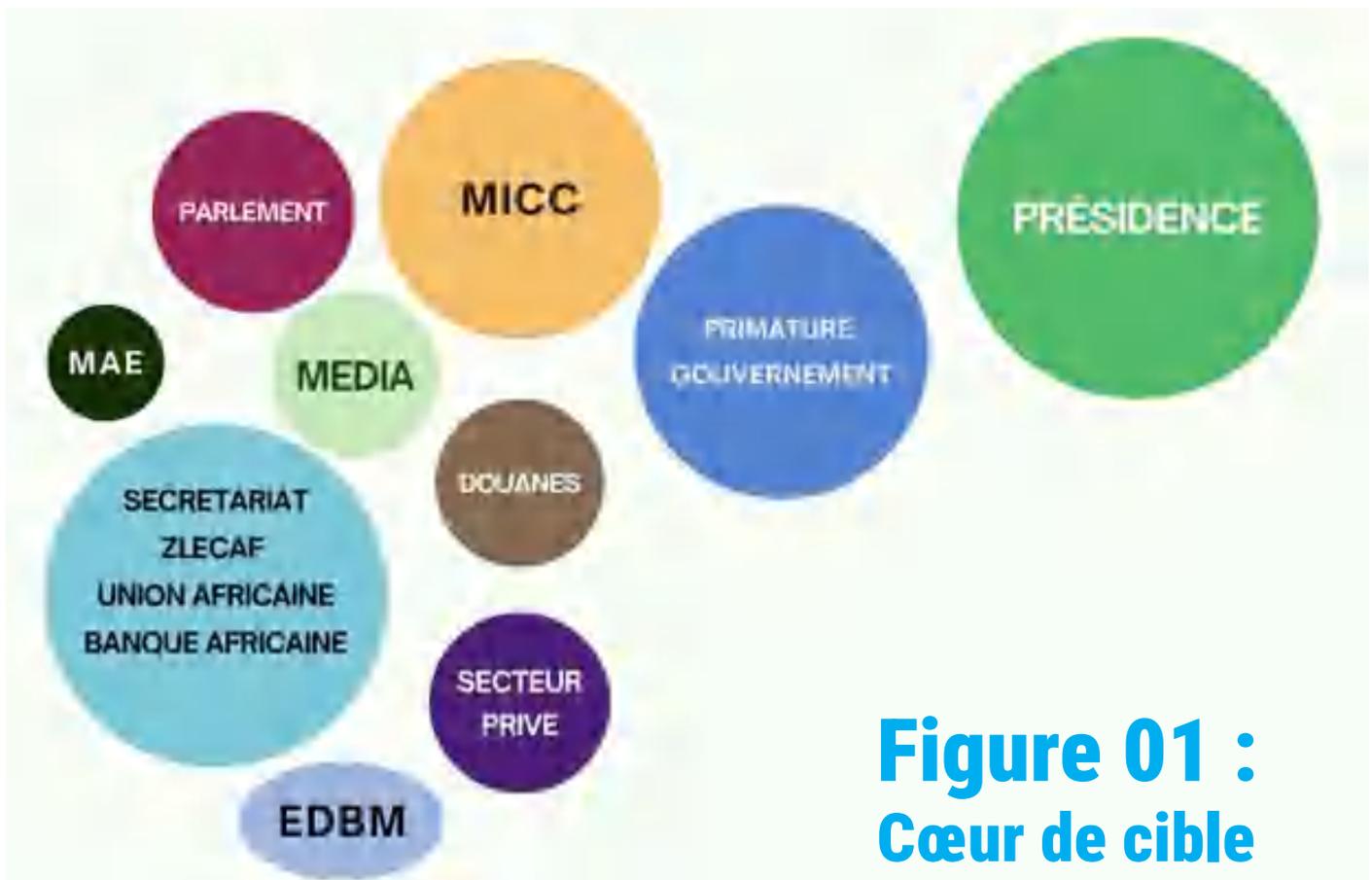
<b>Objectif (QUOI, DANS QUEL BUT ?)</b>	<b>INDICATEURS (COMMENT VERIFIER ?)</b>	<b>MOMENT DE REALISATION</b>
Amélioration de la connaissance du commerce et de l'entrepreneuriat, de l'Afrique, de l'intégration économique, de la Zlecaf et de leurs enjeux respectifs	Les changements visibles d'attitudes, de comportements, d'opinions en faveur de la ZLECAf, alliance pour la cause ZLECAf, africanité de plus en plus assumée	<b>ACTE 01 : CONFIGURATION</b>
Renforcement de l'adhésion de l'opinion public à la démarche ZLECAf	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les changements visibles d'attitudes, de comportements, d'opinions en faveur de la ZLECAf ;</li> <li>-Baisse de tension au niveau des foyers de résistance anti-ZLECAf ;</li> <li>-Disponibilité accrue de l'opinion à discuter des sujets se rapportant à l'Accord ZLECAf</li> </ul>	<b>ACTE 01 : CONFIGURATION</b>
Engagement d'une démarche de transformation en profondeur des avis tranchés sur la question	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plus de discours prononcés en faveur de l'accord</li> <li>-Moins de campagnes menées en défaveur de l'accord ;</li> <li>-Mitigation des risques de tension</li> </ul>	<b>ACTE 02 : CONFRONTATION</b>
Prise de décision et lancement des mesures nécessaires à tous les niveaux et dans toutes les régions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance accrue et meilleure compréhension des politiques sectorielles mises en place en vue du processus de ratification ;</li> <li>-Implication de l'opinion dans la mise en œuvre et le renforcement des décisions prises en vue de la ratification de l'accord ZLECAf ;</li> <li>-prononciation de discours de promotion en faveur des actions entreprises par le MICC</li> </ul>	<b>ACTE 03 : RESOLUTION</b>
Ouverture de débats renseignés sur le sujet dans les écoles, à l'Université, dans les Chambres de Commerce, les média mainstreaming et sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apparition d'avis nouveaux en faveur du processus ZLECAf, nés de la série de débats renseignés organisés dans le cadre de la campagne de communication ;</li> <li>-Meilleure disposition de l'opinion à se ranger en faveur des avis pro-processus ZLECAf ;</li> <li>-un climat apaisant ressenti durant le processus menant jusqu'à la ratification de l'accord ZLECAf</li> </ul>	<b>ACTE 03 : RESOLUTION</b>

# 07 Public Cible, Canaux, et messages

## Publics cibles :

### 1. Cibles principales : Représentants des institutions clés :

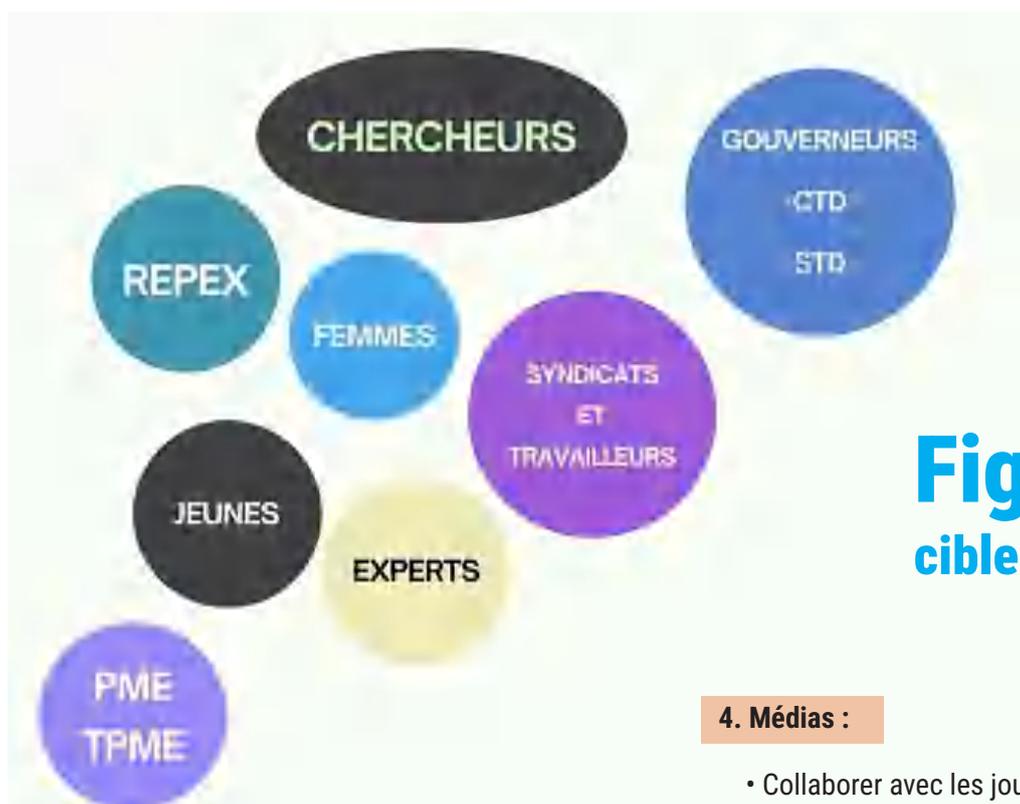
- Sensibiliser sur l'aspect vital de l'entrepreneuriat, du commerce, et de la croissance tirée par les exportations.
- Dérouler la complexité des structures, la multitude de stratégies, et des défis multiformes qui attendent les responsables de la promotion commerciale
- Souligner les avantages économiques, diplomatiques et politiques de l'intégration, dont la **ZLECAf**.
- Insister sur la manière dont la **ZLECAf** renforce l'intégration économique, la coopération sud-sud, et la mobilité des compétences malagasy.



**Figure 01 :**  
**Cœur de cible**

## 2. Cibles secondaires, les entités à renforcer pour soutenir et influencer les décideurs (Experts, Universités, collectivités locales, femmes, jeunes et groupes de réflexion) :

- Présenter les avantages économiques, l'accès accru au marché et les opportunités commerciales ;
- Organiser des webinaires et des séminaires pour permettre aux entreprises de comprendre et de naviguer dans les dispositions de la **ZLECAf** ;
- Accroître les compétences techniques, les connaissances juridiques, et renforcer la collecte de données pour un changement de perception de l'Afrique ;
- Renforcer les capacités de ces entités et par ricochet leur visibilité, influence, panache et prestige pour aborder les questions d'entrepreneuriat, de commerce et d'intégration économique ;
- Collaborer avec des établissements universitaires pour mener des recherches sur l'impact de la **ZLECAf** ;
- Encourager les groupes de réflexion à publier des rapports appuyant la **ZLECAf** ;
- Soutenir les autorités locales à s'exprimer sur le sujet avec des arguments solides ;
- Faciliter l'engagement des femmes et des jeunes dans le plaidoyer en faveur de l'intégration commerciale avec des produits et services, aussi compétitifs que répondant quantitativement et qualitativement aux attentes des marchés.



**Figure 2 :**  
cible secondaire

### 3. Le Grand public :

- Créer une campagne de sensibilisation du public à l'aide des médias sociaux, des communiqués de presse et des événements communautaires sur les avantages de l'intégration économique et de la nécessité de l'entrepreneuriat ;
- Développer du matériel facile à comprendre pour une large diffusion, incitant à la création d'entreprise, et au changement de paradigme sur l'Afrique et son potentiel.

### 4. Médias :

- Collaborer avec les journalistes et les médias pour assurer une couverture précise et positive ;
- Proposer des communiqués de presse, des interviews et des articles d'opinion sur des publications clés ;
- Fournir du matériel de qualité pour soutenir l'importance de l'entrepreneuriat, du commerce, de la croissance tirée par les exportations, et de la nécessité de nous réconcilier avec l'Afrique ;
- Donner aux médias les leviers afin qu'ils accompagnent le changement d'opinion vis à vis de l'Afrique, et de son potentiel.

# 08 Messages clés :

## 1. Croissance économique :

- La **ZLECAf** favorise la croissance économique, crée des emplois et stimule la prospérité ;
- La **ZLECAf** favorise la libre circulation des talents, des produits et des capitaux ;
- La **ZLECAf** ouvre ainsi la voie à la migration vers des Pays qui offrent des opportunités d'emploi dans des meilleures conditions.

## 2. Avantages commerciaux :

- Accès accru au marché, réduction des droits de douane et rationalisation des processus commerciaux ;
- Réduction des barrières non tarifaires, et harmonisation des politiques et des pratiques ;
- Renforcement de manière durable des infrastructures interne et internationales et ainsi faciliter le rapprochement culturel, économique et social des pays.

## 3. Coopération et diplomatie :

- La **ZLECAf** renforce les relations diplomatiques et la coopération régionale ;
- La **ZLECAf** renforce le transfert de technologie et le renforcement des capacités du capital humain ;
- La **ZLECAf** soutient un partenariat, une convergence de vues, et une meilleure influence vis à vis d'un pays ou continent tiers.

## 4. Transparence :

- Souligner la transparence de l'accord et son impact positif sur les entreprises et les consommateurs ;
- La Gouvernance de l'entrepreneuriat, du commerce et des exportations sera améliorée et moins sensibles aux éventuelles influences néfastes de groupes de lobby sectoriels ;
- L'asymétrie de l'information qui existe actuellement sera comblée par des normes plus élevées en la matière imposée par l'accord

## 5. Modernisation :

- De nombreux efforts continus visant à moderniser et à améliorer les politiques et les pratiques pour le bénéfice de toutes les parties seront entrepris grâce à cette adhésion à la **ZLECAf** ;
- Les succès en matière de commerce, d'entrepreneuriat, et d'exportation seront soutenus par une administration plus compétente et alerte ;
- Les questions de digitalisation (dématérialisation, utilisation de l'intelligence artificielle, l'automatisation), et d'amélioration des services publics en général seront inévitables ;

# 09 Contrôle et évaluation :

## 1. Mesures des médias sociaux :

- Il serait vital de suivre l'engagement, la portée et les sentiments sur les plateformes de médias sociaux.

## 2. Couverture médiatique :

- Mesurer la prévalence des sujets relatifs à l'économie, au commerce, à l'intégration régionale dans les médias imprimés, en ligne et audiovisuels est nécessaire pour connaître la couverture médiatique et l'évolution des sentiments en général.

## 3. Enquêtes et commentaires :

- Recueillir des commentaires au moyen d'enquêtes et de sondages d'opinion publique sur l'évolution de la création d'entreprise est nécessaire.

## 4. Analyse Web :

- Surveiller le trafic des sites Web des alliés, l'engagement des utilisateurs et la popularité du contenu.

## 5. Commentaires des parties prenantes :

- L'engagement d'échanger régulièrement avec les parties prenantes pour recueillir des commentaires et répondre à leurs préoccupations est indispensable.

# 10 PLANNING NON DETAILLÉ

ACTE	ACTE 01 CONFIGURATION	ACTE 02 CONFRONTATION	ACTE 03 RESOLUTION
DUREE	06 MOIS	01 ANS	06 MOIS
OBJECTIF DE COMMUNICATION			
Amélioration de la connaissance du commerce et de l'entrepreneuriat, de l'Afrique, de l'intégration économique, de la Zlecaf et de leurs enjeux respectifs			
Renforcement de l'adhésion de l'opinion public à la démarche ZLECAF			
Engagement d'une démarche de transformation en profondeur des avis tranchés sur la question			
Prise de décision et lancement des mesures nécessaires à tous les niveaux et dans toutes les régions			
Prise de décision et lancement des mesures nécessaires à tous les niveaux et dans toutes les régions			

# 11 BUDGET RECAPITULATIF DU PLAN DE 24 MOIS

TABLEAU SYNOPTIQUE DU BUDGET PREVISIONNEL

	Ariary	USD
Charges directes liées à la communication externe	1 756 710 000	390 980,00
Honoraires pour la Communication externe	877 560 000	195 013,33
Dépenses liées à la Communication interne	570 300 000	126 733,33
Honoraires pour la Communication externe	136 000 000	30 222,22
	<b>3 340 570 000</b>	<b>742 348,89</b>

# 12 SUIVI / EVALUATION / DEBRIEFING

Objectif (QUOI, DANS QUEL BUT ?)	INDICATEURS A VERIFIER	CE QUI A FONCTIONNÉ	CE QUI N'A PAS FONCTIONNÉ (OU MOINS BIEN)	COMMENT FAIRE MIEUX ? QUE PREVOIR EN SUIVI	DATE DE REALISATION
Amélioration de la connaissance du commerce et de l'entrepreneuriat, de l'Afrique, de l'intégration économique, de la Zlecaf et de leurs enjeux respectifs	Les changements visibles d'attitudes, de comportements, d'opinions en faveur de la ZLECAF, alliance pour la cause ZLECAF, africanité de plus en plus assumée				A LA FIN DE L'ACTE 01 : CONFIGURATION
Renforcement de l'adhésion de l'opinion public à la démarche ZLECAF	-Les changements visibles d'attitudes, de comportements, d'opinions en faveur de la ZLECAF ; -Baisse de tension au niveau des foyers de résistance anti-ZLECAF ; -Disponibilité accrue de l'opinion à discuter des sujets se rapportant à l'Accord ZLECAF				A LA FIN DE L'ACTE ACTE 01 : CONFIGURATION

Engagement d'une démarche de transformation en profondeur des avis tranchés sur la question	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plus de discours prononcés en faveur de l'accord ;</li> <li>-Moins de campagnes menées en défaveur de l'accord ;</li> <li>-Mitigation des risques de tension</li> </ul>				A LA FIN DE L'ACTE ACTE 02 : CONFRONTATION
Prise de décision et lancement des mesures nécessaires à tous les niveaux et dans toutes les régions	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Connaissance accrue et meilleure compréhension des politiques sectorielles mises en place en vue du processus de ratification ;</li> <li>-Implication de l'opinion dans la mise en œuvre et le renforcement des décisions prises en vue de la ratification de l'accord ZLECAf ;</li> <li>-prononciation de discours de promotion en faveur des actions entreprises par le MICC</li> </ul>				A LA FIN DE L'ACTE ACTE 03 : RESOLUTION
Ouverture de débats renseignés sur le sujet dans les écoles, à l'Université, dans les Chambres de Commerce, les média mainstreaming et sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>--Apparition d'avis nouveaux en faveur du processus ZLECAf, nés de la série de débats renseignés organisés dans le cadre de la campagne de communication ;</li> <li>-Meilleure disposition de l'opinion à se ranger en faveur des avis pro-processus ZLECAf ;</li> <li>-un climat apaisant ressenti durant le processus menant jusqu'à la ratification de l'accord ZLECAf</li> </ul>				ACTE 03 : RESOLUTION

# CONCLUSION

Le présent plan s'est fixé de résoudre des conflits, réduire les tensions, répondre aux questions, et apporter une valeur ajoutée aux débats, politiques et pratiques relatives au commerce, à l'entrepreneuriat, à l'intégration régionale. Mais avant tout, il se focalise sur la ZLECAF en partant du postulat ci-joint, selon le canevas de la création de valeur.

**Il est fortement recommandé au Ministère de l'industrialisation et du commerce de formuler et de mettre en oeuvre un ensemble de campagne de communication préalable à la mise en oeuvre de ce plan de Communication sur la ZLECAF afin de mieux préparer les acteurs à agir vite et en cohérence, de rassurer le secteur privé que tout est mis en place pour protéger les marchés, les entreprises, les filières et le pays et ses habitants contre d'éventuelles menaces.**

La réussite du présent plan dépend intégralement de la mise en oeuvre effective et de manière efficace de ces 3 autres campagnes préalables.

Il s'agit d'une communication relative à l'entrepreneuriat, encourageant les jeunes et les femmes à s'investir dans des activités de création de valeurs, afin de soutenir la souveraineté alimentaire de Madagascar, mais aussi pour contribuer à l'amélioration de la balance commerciale par l'exportation. Cette activité permet aussi de débusquer les poches d'opportunités marginales tels que les aliments gaspillés (litchi dans le sud-est, mangue dans le nord-ouest, nanas dans le nord-est, riz dans les différents greniers, banane, légumes, etc) faute de conservation, de transformation, et de mesures post récoltes créatrices de valeurs.

Il s'agit ensuite d'une communication relative au rôle que joue chaque département ministériel, afin d'aider les fonctionnaires à améliorer significativement les services publics fournis, de permettre aux usagers de mieux comprendre les catalogues de services fournis par ces différents départements et leur contribution aux paramètres vitaux du succès à l'export de Madagascar, tels que la compétitivité, la capacité productive, la qualité des produits et services, la certification des formations, la reconnaissance des qualifications, les négociations de conditions favorables à la pénétration de marché pour les exportateurs de marchandises et prestataires de services intéressés à exercer dans le domaine de l'export.

Enfin, une campagne de Communication sur le poids des exportations dans la croissance économique, et par conséquent le développement d'un pays. Il est ici question de plaider sur les avantages comparatifs des Nations, de l'intérêt d'exporter vers des pays à devises fortes, et la nécessité de diversifier les marchés, et les produits. Cette campagne couvrira aussi l'aspect migration, qui est une forme d'exportation de services lorsqu'elle est temporaire, ce qui est le cas pour les artistes, les artisans, les entreprises des BTP qui ont des contrats à durée déterminée.



**Rapport financé par le PNUD,  
en partenariat avec le MIC**



**ERIC BEANTANANA**  
**Copyright © 2024**  
**CABINET ICS**  
**[ics070530@gmail.com](mailto:ics070530@gmail.com)**