

INDRI

INITIATIVE POUR LE DEVELOPPEMENT
LA RESTAURATION ECOLOGIQUE
ET L'INNOVATION

Plan stratégique

2025-2030

MADAGASCAR

Intelligence collective / Solutions nouvelles



Sommaire

Lettre du Directeur	4
INDRI en bref	6
Vision	6
Mission	6
Valeurs	7
Qui sommes-nous ?	8

Analyse stratégique	10
L'énigme et le paradoxe de Madagascar	10
L'urgence	11
Les causes profondes	12
Pourquoi INDRI ?	14
Approche par paysages : terrestres, urbains et marins	15
Impact et réalisations	16

Théorie de changement	18
La méthode INDRI	18
1. Mener une analyse stratégique préalable	19
2. Mobiliser l'intelligence collective	19
3. Communiquer pour sensibiliser et mobiliser	19
4. Réussir le plaidoyer pour assurer la mise en œuvre	19
Pourquoi miser sur l'intelligence collective ?	20

Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces	21
--	-----------

Nos objectifs pour renforcer l'impact	24
Ce que nous faisons / ne faisons pas	28

Ressources	29
Nos partenaires	30

Lettre du Directeur



Chers amis et partenaires,

Depuis 10 ans, je m'investis dans les enjeux écologiques de Madagascar. Cette aventure m'a conduit à travers des paysages époustouflants et m'a fait rencontrer des communautés incroyablement résilientes. Mais j'ai aussi été témoin de défis immenses et souvent décourageants. J'ai cofondé INDRI avec 13 leaders malgaches de la société civile et du secteur privé, avec la conviction que nous devons travailler autrement.

Nous avons identifié deux problèmes majeurs à résoudre : l'éparpillement des actions et une faiblesse marquée dans le plaidoyer et l'élaboration des politiques publiques. Il y a des centaines d'initiatives, chacune porteuse d'espoir, mais souvent isolées, diluant ainsi leur potentiel d'impact. Il est clair que sans stratégies convergentes et politiques publiques solides, même les efforts les plus louables resteront insuffisants.

En quatre ans, INDRI a déjà incarné un changement radical dans la manière d'aborder les enjeux environnementaux à Madagascar.

Avec l'initiative Alamino pour le reverdissement, INDRI montre que l'intelligence et le plaidoyer collectifs ne sont pas de vains mots, mais de puissants leviers de changement. En rassemblant plus de 300 organisations, nous avons initié un mouvement sans précédent, transcendant les barrières entre l'Etat, la société civile, les entreprises, les experts et les bailleurs de fonds.

Ces efforts amènent déjà des avancées majeures. Grâce à INDRI, Madagascar dispose enfin d'une Stratégie de Lutte contre les Feux de Forêt, approuvée par le Président de la République. De même, les 10 Principes pour Réussir la Reforestation à Madagascar sont maintenant un standard repris par une majorité d'acteurs, permettant une amélioration significative de la qualité dans ce domaine crucial.

Nous sommes fiers de montrer que notre approche basée sur l'expertise, l'intelligence collective et le plaidoyer, peut amener des politiques publiques efficaces et mises en œuvre. Cependant, notre mission ne fait que commencer. Des défis majeurs sont à relever pour voir Madagascar restaurer ses paysages terrestres, marins et urbains et s'adapter au réchauffement climatique.

Aujourd'hui, plus que jamais, votre soutien est primordial pour amplifier notre impact. Je vous invite donc à vous joindre à nous et à contribuer, de la manière qui vous est propre, à notre cause commune. Ensemble, continuons à faire d'INDRI un catalyseur de changement dont nous pourrions tous être fiers.

Avec gratitude et optimisme,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Palasi'.

Jean-Philippe Palasi



INDRI en bref

L'Initiative pour le Développement, la Restauration écologique et l'Innovation (INDRI) est un "think-and-do-tank" fondé en 2020 par 14 leaders de la société civile et du secteur privé déterminés à changer Madagascar. INDRI a une structure de droit local indépendante et apolitique, au service de Madagascar et de tous les acteurs. Indri est aussi le nom du plus grand lémurien de Madagascar, une espèce vénérée dans les légendes locales comme un ancêtre et un esprit sage de la forêt. C'est un animal capable de donner l'alerte quand cela est nécessaire, avec un cri qui porte à plusieurs kilomètres.

INDRI agit comme un centre d'expertise stratégique et un organe de mobilisation de l'intelligence collective et de plaidoyer. INDRI veut obtenir des changements à grande échelle dans les paysages terrestres, marins et urbains. Notre travail s'appuie sur les meilleures pratiques nationales et internationales et la concertation entre acteurs (autorités, société civile, chercheurs, secteur privé, ONGs et bailleurs de fonds) pour proposer des stratégies à fort impact, et faciliter leur mise en œuvre.

Vision



"Madagascar devient un pays leader en matière d'environnement, où la société civile, le secteur privé et les autorités publiques unissent leurs forces et bâtissent un avenir prospère pour les paysages terrestres, marins et urbains."

Mission



"INDRI mobilise l'expertise, l'intelligence et le courage de tous les acteurs pour obtenir des politiques publiques pertinentes et réellement mises en œuvre dans les paysages terrestres, marins et urbains de Madagascar."

Valeurs

Courage

Nous sommes déterminés à relever les défis des paysages de Madagascar. Nous avons le courage d'aborder des sujets difficiles, d'avoir les conversations qui sont nécessaires, d'analyser nos propres erreurs, et de faire face aux sujets importants via un dialogue authentique.

Innovation

Nous valorisons l'innovation chaque fois qu'elle peut résoudre les obstacles, que ce soit dans notre gestion interne, dans la mobilisation de l'intelligence collective ou dans les solutions techniques à promouvoir pour le bien de Madagascar.

Engagement

Nous sommes engagés à faire bouger les lignes dans le domaine de l'environnement à Madagascar, à tenir nos promesses aux acteurs qui nous font confiance, et à faire ce qui est en notre pouvoir pour redresser la situation écologique du pays.

Partage

Nous travaillons dans un esprit de générosité et d'entraide. Nous priorisons la mise en commun des efforts, des idées, des savoir-faire et des données, dans une collaboration étroite avec les communautés et tous les acteurs locaux et internationaux.



Membres du conseil d'administration



Barijaona Ramaholimihaso

PCA d'INDRI,
Conseiller du Directeur
Général,
Banque BNI Madagascar



Sandrina Randriamananjara

Trésorière d'INDRI,
Présidente de l'Association
des Professionnels
de l'Urbain de Madagascar
(APUM)



Karine Rabefaritra

Secrétaire d'INDRI,
Cofondatrice des
agences Solutio
et Dujardin Delacour & Cie



Claude Fanohiza

Conseiller d'INDRI,
Secrétaire Général
Présidence de Madagascar

Autres cofondateurs membres de l'AG



Fredy Rajaonera

Directeur Général Adjoint
de la Chocolaterie Robert,
PCA du fonds Miarakap



Nanie Ratsifandrihamanana

Directrice Pays
WWF Madagascar



Ndranto Razakamanarina

Président
Alliance Voahary Gasy



Vaotosoa Rakotondrazafy

Responsable Régionale de
la gouvernance côtière et
océanique, UICN



Jean-Philippe Palasi

Environnementaliste,
Directeur Exécutif
INDRI



Mbolatiana Raveloarimisa

Fondatrice de Wake Up
Madagascar,
Secrétaire Exécutive de
la Coalition des Radios



François-Xavier Mayer

Administrateur de la
Confédération
du Tourisme de Madagascar,
Responsable scientifique
de l'ONG Cétamada



Sahondra Rajoelina

Environnementaliste,
Ancienne Directrice Pays
d'ONG de conservation



Gaëtan Etancelin

Directeur Développement
Durable
Société des Produits
Alimentaires
(SOPRAL)



Guy Suzon Ramangason
(† 30 AVRIL 2020)

Ancien Directeur de
Madagascar National Parks



Equipe



Jean-Philippe Palasi

Directeur Exécutif



Rova Barinirina

Responsable du Plaidoyer
et des Partenariats



Linjsoa Rakotomalala

Responsable des Paysages
Terrestres et des Forêts



Malalâtiana Andriambololona

Chargée des Opérations
et des Evénements



Andoniaina Ramasindraibe

Chargée de Communication



Victor Lauret

Consultant en
Communication et Appui
à la Stratégie

Analyse stratégique



“L’énigme et le paradoxe” de Madagascar

Madagascar est confrontée à une crise multifactorielle chronique qui va continuer à s’aggraver si des changements structurels majeurs ne sont pas rapidement mis en œuvre. Le pays présente à la fois **une énigme** : il est le seul au monde à avoir vu sa richesse régresser depuis l’indépendance en l’absence de guerre, et **un paradoxe** : ses phases de croissance sont toujours interrompues par des crises politiques. De ce fait, le pays souffre d’un retard important et d’un déficit de foi en l’avenir et en sa capacité d’agir. Les économistes M. Razafindrakoto, F. Roubaud et J.-M. Wachsberger expliquent cette situation par ce qu’ils qualifient de “**trappe à fragilité**”.

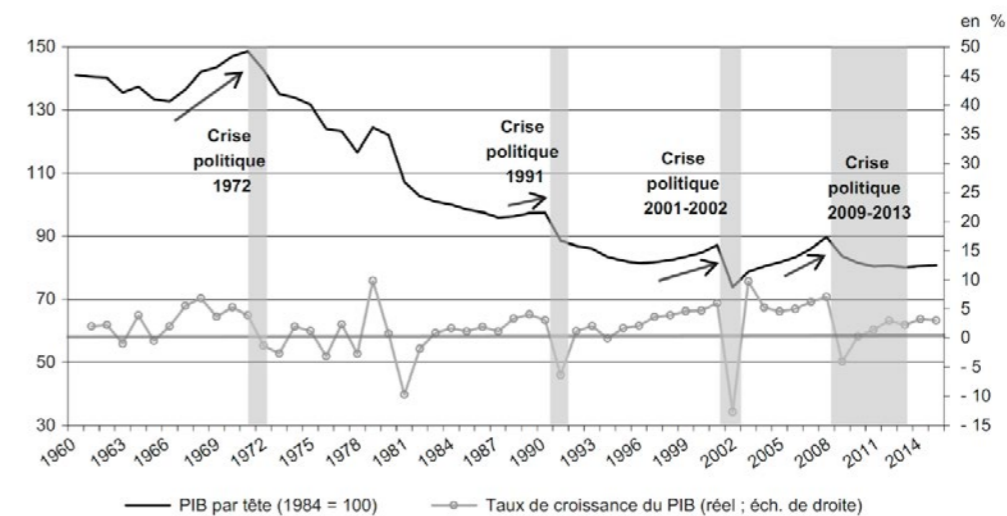


Figure 2
Le paradoxe malgache : croissance et crises sociopolitiques, 1960-2016.
Sources : INSTAT (2014), Indicateurs du développement dans le monde (2014) ; calculs des auteurs.
PIB par tête en FMG (franc malgache) constant de 1984.

L’urgence

Madagascar est dans une situation d’urgence, avec un cumul de circonstances qui forment une spirale destructrice :

Extrême pauvreté

La pandémie de COVID-19 a encore aggravé une situation déjà critique, portant le taux de d’extrême pauvreté à 80,7%. Il s’agit d’un record mondial, résultat d’une croissance économique faible et d’une démographie dynamique.

Risques climatiques

Madagascar a été classée parmi les dix pays les plus vulnérables aux risques climatiques par le Global Climate Risk Index 2020. Les risques incluent une aggravation des cyclones, des sécheresses et de l’aridité qui frappe déjà durement le sud.

Aridification

Madagascar a déjà perdu 92% de ses écosystèmes terrestres d’origine. 200.000 hectares de forêts sont perdus chaque année, soit 19 fois la surface de Paris. L’aridité progresse, et l’érosion et la dégradation des sols entravent la sécurité alimentaire et le développement.

Ressources marines fragilisées

Madagascar dispose de 5.600 kilomètres de côtes, le record d’Afrique. Mais les ressources marines sont abondantes mais largement surexploitées, ce qui menace la biodiversité marine et la subsistance de 500.000 pêcheurs communautaires et de leurs familles.

Espaces urbains insalubres

Les villes de Madagascar font face à des défis majeurs. Dans la capitale Antananarivo, la gestion de déchets est très défectueuse et la pollution de l’air en particules fines atteint fréquemment 25 fois le seuil recommandé par l’OMS.



Une forte pression démographique

Madagascar conserve un taux de fécondité élevé (4 enfants par femme). Malgré une réduction de 28% depuis l'année 2000, ce taux demeure élevé. On prévoit que la population du pays pourrait doubler d'ici à 2050, ce qui va intensifier les défis existants dans de nombreux domaines : éducation, santé, sécurité alimentaire, transport, environnement.

Madagascar est donc fragile, et se trouve à la croisée des chemins

Le pays a 10 ans pour choisir son destin : émerger avec un modèle durable, ou plonger comme Haïti dans une crise en spirale, à la fois écologique, sociale, économique et politique.

Des risques accrus par un contexte politique mondial instable

Partout dans le monde, avec la montée du populisme et des régimes politiques rejetant les faits scientifiques sur l'environnement, la société civile rencontre des difficultés à influencer les décisions politiques. Madagascar n'est pas à l'abri de ces tendances. Il est crucial de mobiliser les acteurs sur la base de faits scientifiques, et de mener des actions de plaidoyer courageuses, professionnelles et efficaces.

L'enjeu : réagir en valorisant les atouts du pays

Madagascar a des atouts : ressources naturelles abondantes, terres fertiles, écosystèmes uniques, potentiel touristique, accès aux ressources marines et au commerce maritime, absence de conflits armés. Surtout, de nombreux acteurs développent des solutions, qu'il s'agit de coordonner et de promouvoir.

Une culture du consensus détournée par le système politique

Appelée "fihavanana", la culture malgache de l'entraide et du consensus est aujourd'hui mise à profit par l'élite pour empêcher toute contestation. Les responsables politiques tendent à ignorer la composante de dialogue qui est au cœur de cette culture, et s'appuient sur l'attachement au respect et à l'harmonie sociale pour imposer leurs vues et empêcher toute remise en question de l'ordre établi. Cela rend la société civile fragile et peu encline à soulever les questions clés.

L'éparpillement des actions

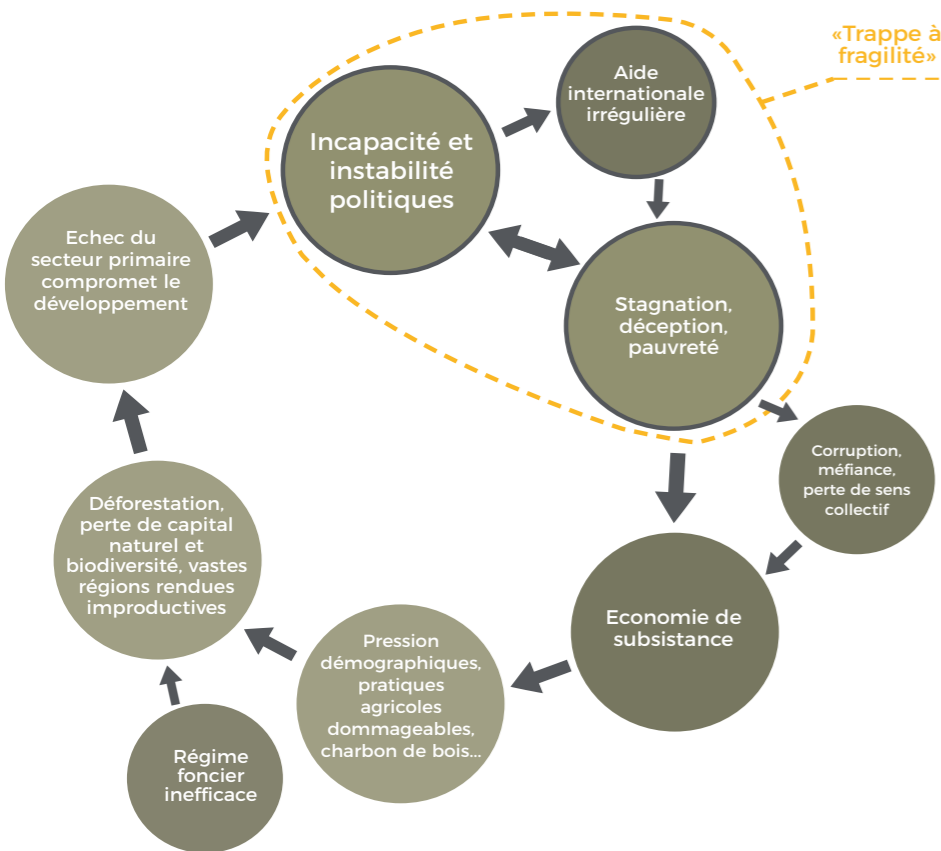
La faiblesse du débat public amène une absence de vision partagée. Il ne reste que les "projets", financés par des acteurs étrangers et menés en silos. Cette approche n'apporte que des avancées ponctuelles et isolées. Pire, les projets deviennent un piège, qui génèrent de la dépendance, de l'opportunisme, et une rente qui renforce encore le statu quo. La société civile se retrouve fragmentée, avec un leadership souvent absorbé par la recherche opportuniste de financements afin de maintenir les projets en cours.

La destruction systématique du capital naturel

Le manque de stratégie de développement amène la population à dépendre des ressources naturelles pour survivre, entraînant une pression écologique sans précédent. Dans un contexte de mauvaise gouvernance, une partie de l'élite aggrave le problème en organisant le pillage des ressources naturelles à haute valeur monétaire, laissant le reste de la population dans un cycle de pauvreté étroitement lié à la surexploitation des écosystèmes.

Les causes profondes

Madagascar se trouve pris dans une "trappe à fragilité". Pour mettre en place des stratégies adaptées, il faut en comprendre les causes :



Le poids d'une structure sociale hiérarchique

L'élite bénéficie d'une position de supériorité quasi sacrée, qui persiste depuis l'époque de la royauté. Ceci se retrouve tant à l'échelle nationale que dans les organisations, et constitue un frein au débat et à l'innovation.

Un pacte des élites basé sur le statu quo

Cette élite, fermée sur elle-même et transmise de génération en génération, privilégie le maintien du statu quo en s'appropriant les ressources plutôt que des actions de développement risquant de perturber ce système. D'autres pays (Inde, Rwanda, Ethiopie) ont montré que les élites peuvent évoluer et faire le pari du développement, mais cette transition reste balbutiante à Madagascar.

“Il est temps de s'éloigner des solutions linéaires et ponctuelles qui ne s'attaquent qu'aux symptômes. Nous devons faire l'effort de chercher collectivement des solutions disruptives, qui changent la donne.”

Alex Dehgan, Fondateur de Conservation X Labs, ex-Chief Scientist de USAID, spécialiste de la gestion des forêts à Madagascar



Pourquoi INDRI ?

Le problème clé que nous travaillons à résoudre

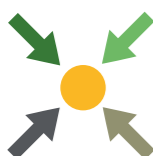
Les paysages terrestres, marins et urbains de Madagascar se dégradent continuellement. Leur viabilité est entravée par la fragmentation des initiatives, la fragilité de la société civile et la faiblesse du débat public et des politiques gouvernementales.

Face à cette situation, il faut développer des stratégies fédératrices, produites à Madagascar et qui rassemblent le pouvoir et tous les acteurs clés. Il faut pour cela :



Faire un usage stratégique de l'information.

Madagascar est l'un des pays les plus étudiés en matière d'environnement, mais les documents sont dispersés et mal utilisés. INDRI rassemble les données et produit des synthèses claires, servant de base pour le travail collectif. INDRI s'appuie aussi sur les nouvelles technologies pour organiser et rendre accessibles les idées et les contacts.



Passer du piège des "projets" à une vision claire et partagée.

Tout est là : ressources, acteurs, idées et initiatives. Cela ne marche néanmoins pas, du fait de l'éparpillement des actions. INDRI joue le rôle essentiel de rassembler les acteurs et d'élaborer sur chaque grand défi une vision soutenue par tous.



Mener un plaidoyer efficace.

Le plaidoyer est incontournable pour transformer la vision en réalité. La société civile s'est renforcée ces dernières années mais n'a pas toujours la possibilité de prendre toute sa place. INDRI joue un rôle capital pour renforcer la pratique collective du plaidoyer à Madagascar.

INDRI entend générer un mouvement national, renouveler les modes de prise de décision, et obtenir des politiques de développement durable solides et réellement mises en œuvre.

Le choix de l'approche paysage

L'approche paysage favorise une gestion intégrée des ressources naturelles, répondant à des objectifs socio-économiques et environnementaux de manière cohérente. De plus, elle permet de mobiliser les acteurs sur des buts partagés, tangibles, avec des perspectives d'effets visibles de tous, capables de redonner de l'élan à l'action publique.

Concentrer nos efforts sur les paysages terrestres, marins et urbains de Madagascar, nous permet aussi de faire face à des défis étroitement liés. Par exemple :

- **La pollution de l'air à Antananarivo** est liée à des causes urbaines (trafic routier...), mais aussi aux feux de brousse qui déciment les écosystèmes terrestres.
- **L'insécurité alimentaire** et **les inondations** se trouvent aggravées par l'expansion urbaine de la capitale, notamment à travers de grands remblais sur les rizières.
- La production de **charbon de bois** impacte aussi bien les forêts terrestres que les mangroves. 15% des mangroves de Madagascar ont déjà été converties en charbon.

En favorisant une **collaboration intersectorielle**, cette approche offre une voie prometteuse pour s'attaquer à ces enjeux de manière globale, pour préserver les ressources naturelles, et améliorer les conditions de vie des populations.

Approche par paysages : terrestres, urbains et marins



1. Paysages terrestres

Problématiques :

- Feux de forêts
- Charbon de bois
- Déforestation...

Objectifs du paysage :

- Reboisement qualitatif à grande échelle
- Transition énergétique pour la cuisson propre
- Zéro feux dans les aires protégées...

2. Paysages urbains

Problématiques :

- Pollution de l'air
- Congestion des transports
- Inondations...

Objectifs du paysage :

- Baisse du taux de particules fines
- Transports alternatifs
- Planification urbaine....

3. Paysages marins

Problématiques :

- Destruction des mangroves
- Surexploitation des ressources
- Péril climatique...

Objectifs du paysage :

- Protection et restauration des mangroves
- Transparence du secteur pêche
- Economie bleue résiliente...



L'objectif ultime est que Madagascar devienne un leader de l'**économie verte et bleue**, qui accélère son émergence en s'appuyant sur un capital naturel protégé et restauré. Pour cela, nous aidons l'Etat et tous les acteurs à faire des choix éclairés, notamment par la co-construction de stratégies pertinentes, permettant d'enclencher un cercle vertueux.



Impact et réalisations

Un mouvement collectif puissant et sans précédent :

- **Création de l'initiative Alamino pour le reverdissement de Madagascar**, qui rassemble 300 organisations : société civile, communautés locales, ONGs, bailleurs de fonds, leaders spirituels, armée, experts et chercheurs, autorités publiques, et plus de 70 entreprises.
- **40 ateliers à Antananarivo et sur le terrain, utilisant des techniques d'intelligence collective** nouvelles pour le pays, aujourd'hui reconnues et reprises par d'autres.

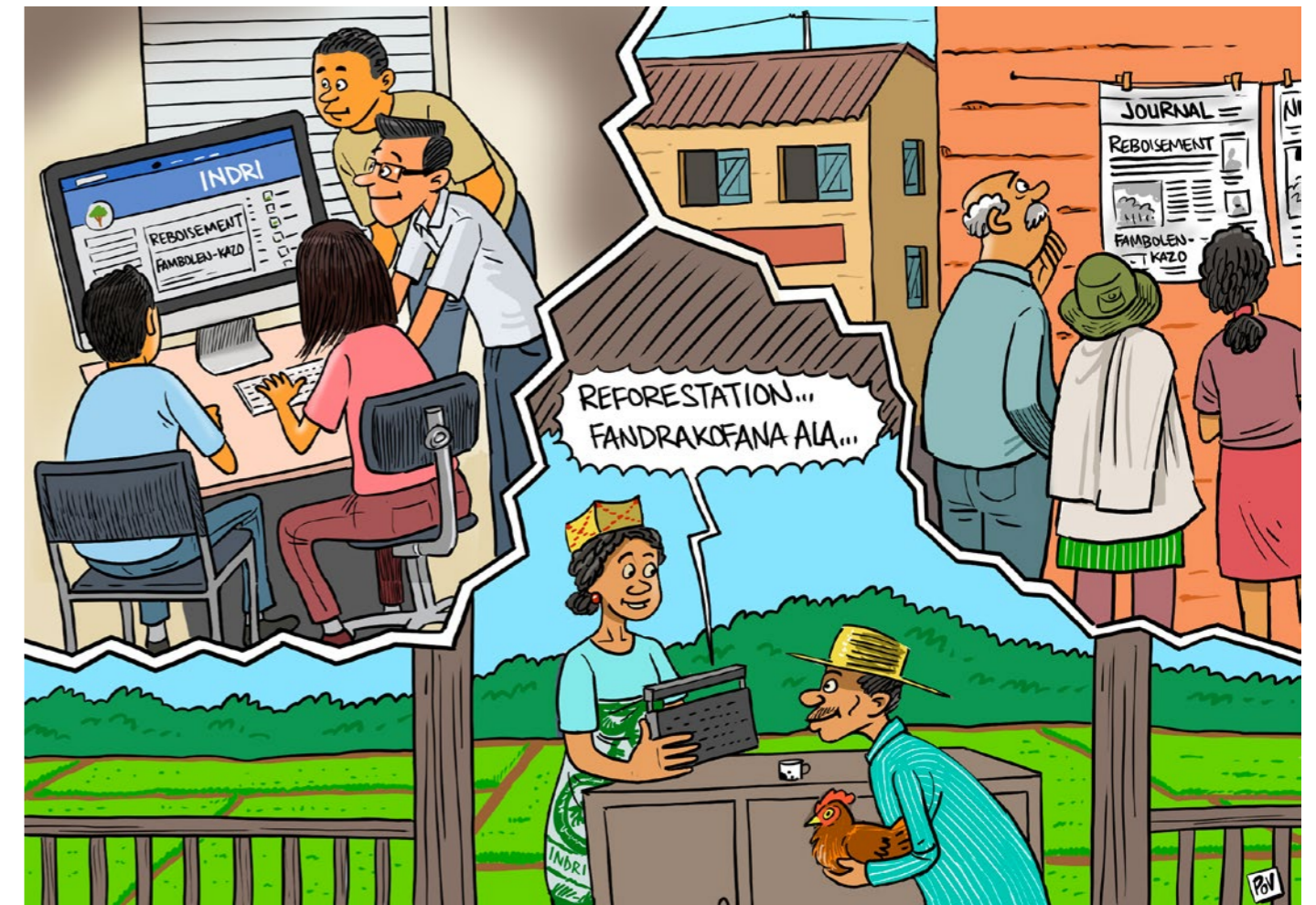
Une influence concrète et significative sur les politiques publiques :

- **8 conditions pour réussir le reverdissement de Madagascar**. Publication en 2020, soutenue par 68 leaders du secteur privé, de la société civile et du secteur public.
- **1ère stratégie nationale de lutte contre les feux de forêt**. Publication en 2022, conjointe avec l'Etat à l'issue d'une concertation d'un an impliquant 150 acteurs.
- **6 propositions sur les feux reprises par le Président de la République** lors d'une annonce en octobre 2022. Ceci a permis une baisse sensible des feux en 2023.
- **10 principes pour réussir la reforestation à Madagascar**. Document publié en 2023, élaboré avec 130 acteurs et repris comme standard par le gouvernement et les organisations du domaine.

Une communication / sensibilisation à l'échelle nationale et internationale :

- Une communauté de **32.000 personnes** suit la page facebook d'INDRI <https://www.facebook.com/solutions.indri>
- Certaines publications vues plus de **3 millions de fois**.
- **Plus de 35 articles** dans les médias nationaux et internationaux.
- **Une sensibilisation** au lien entre feux de végétation, pollution de l'air et santé publique, permettant de mettre ce sujet à l'agenda politique.
- **Une hausse de l'attention politique aux feux de forêts**, conduisant à une série d'annonces présidentielles le 12 octobre 2022.

Une attention particulière est systématiquement donnée pour l'ensemble de nos communications afin qu'elles soient **inclusives, attractives et vulgarisées**. Elles sont bilingues français et malagasy, agrémentées d'illustrations réalisées par Pov, caricaturiste malgache, et régulièrement diffusées à la radio pour couvrir les zones rurales.



“Ce qui rend INDRI unique, c'est la capacité à rassembler toute la diversité des acteurs, faciliter des conversations courageuses qui sont clés pour l'avenir du pays, et faire bouger les lignes en soutenant le plaidoyer. Ça répond vraiment à une urgence.”

Nanie Ratsifandrihamanana, Directrice pays, WWF Madagascar

Théorie de changement

La méthode INDRI

Sur chaque grand défi des paysages terrestres, marins et urbains, nous menons un travail en 4 étapes fondamentales, qui permettent un impact à l'échelle nationale.



1. Mener une analyse stratégique préalable



Nous agissons comme un centre d'expertise, qui rassemble et digère l'information. Sur chaque défi, nous capitalisons les expériences et les leçons du passé. Nous identifions les points bloquants à résoudre et les solutions, d'où qu'elles viennent : autorités, secteur privé, ONG, société civile, à Madagascar et dans d'autres pays. Nous produisons une synthèse servant de socle aux travaux collectifs.

2. Mobiliser l'intelligence collective



Nous engageons tous les acteurs dans un processus très dynamique et mobilisateur. Ceci permet de booster la créativité, de débloquer le statu quo et d'assurer que chacun s'approprie une vision partagée. Les idées sont soumises à tous et évaluées quant à leur faisabilité, leur ratio coût/efficacité et leur potentiel d'impact à grande échelle. Nous synthétisons le résultat sous forme d'une stratégie partagée et mobilisatrice.

3. Communiquer pour sensibiliser et mobiliser



La communication est essentielle pour promouvoir une vision, et alerter quand c'est nécessaire. Notre action collective et collaborative donne un socle de légitimité et de courage qui facilite une communication efficace. Nos messages sont conçus pour dépasser les obstacles économiques, culturels et linguistiques qui entravent le progrès du pays. Nous touchons à la fois l'élite, le grand public et tous les acteurs impliqués.

4. Réussir le plaidoyer pour assurer la mise en œuvre



Le plaidoyer institutionnel est la clé de la mise en œuvre effective. Sur chaque grand défi, nous publions une feuille de route reconnue par tous, avec une vision claire, ambitieuse et réaliste, qui mobilise. Le plaidoyer comporte la liste des acteurs qui y ont contribué et le soutiennent. Nous en assurons le suivi auprès des ministres concernés et de la Présidence. Ce plaidoyer est facilité par le fait que l'Etat est associé en amont au développement des propositions, et peut ainsi se les approprier.



En appui au plaidoyer institutionnel, nous mobilisons des relais d'influence dans le système politique. Ces individus clé incluent des fondateurs d'INDRI, des leaders de nos groupes de travail, ou encore certains diplomates. Toute personne ou organisation ayant contribué à la réflexion collective est sollicitée pour en porter les résultats.

Pourquoi miser sur l'intelligence collective ?

L'intelligence collective, c'est la capacité d'un groupe à collaborer et à mettre en commun leurs connaissances, expériences, et compétences pour résoudre des problèmes, innover ou prendre des décisions de manière plus efficace et créative.

C'est une nécessité à Madagascar. INDRI travaille donc avec Dreamocracy, une agence spécialisée dans la créativité en politique. Dreamocracy forme notre équipe sur des techniques déjà testées avec succès dans d'autres pays, et nous aide à les adapter au contexte local.

Miser sur l'intelligence collective a quatre grands avantages :

- 1. La légitimité.** Une consultation équilibrée et ouverte assure un processus transparent et juste, et permet d'aboutir à des propositions plus légitimes.
- 2. La qualité des résultats.** Les échanges participatifs où la contradiction et la créativité sont encouragées améliorent significativement la pertinence des solutions trouvées.
- 3. L'adhésion émotionnelle.** La sécurité psychologique est essentielle. Elle permet à chacun de s'exprimer ouvertement, créant un environnement empathique qui permet l'appropriation par le groupe et l'acceptation des décisions prises.
- 4. La facilitation du plaidoyer.** Il est plus facile de promouvoir des politiques réfléchies collectivement que celles imposées par l'Etat, notamment si une masse critique d'acteurs a déjà pu se les approprier. Le processus de collaboration pour élaborer les propositions engendre de nombreux ambassadeurs motivés à les soutenir.



Forces, faiblesses, opportunités, menaces

Nos prochains défis

Renforcer INDRI

Les prochaines années doivent nous permettre de franchir un cap organisationnel.

Pérenniser notre financement. Il est crucial d'appuyer notre approche innovante sur un soutien souple et pérenne, sans tomber dans un cycle chronophage d'appels d'offres ciblant des "projets" ne correspondant pas bien à notre mission.

Développer notre équipe. Pour remplir sa mission sur les 3 paysages, INDRI a besoin de grandir et de mobiliser des talents additionnels, tant sur les enjeux techniques qu'en matière d'intelligence collective et de plaidoyer.

Être encore plus innovants et disruptifs. Les succès des 4 dernières années ont requis beaucoup d'efforts. Nous mesurons mieux encore l'inertie du système politique. Nous sommes déterminés à innover dans le plaidoyer multi-acteurs, en intégrant et en dépassant les contraintes politiques et culturelles.

Soutenir les acteurs

INDRI doit pouvoir s'appuyer sur des relations fortes avec des acteurs solides.

Lanceurs d'alerte. Nous allons continuer à défendre les lanceurs d'alerte environnementaux et à travailler avec l'Etat pour une loi leur assurant une protection.

Financement de la société civile. Nous allons poursuivre notre dialogue avec les bailleurs pour de meilleurs mécanismes d'appui à la société civile et au privé.

Outil d'accès à l'information. Nous allons lancer et gérer INDRIConnect, une base de données en ligne permettant d'identifier et mobiliser tous les acteurs et documents clés.



Nos forces

Une capacité à fédérer

Nous avons prouvé notre capacité à rassembler des acteurs de tous horizons, et à faciliter les rencontres de manière innovante et efficace. Ceci permet de développer des visions communes et un plaidoyer légitime et efficace. Nous avons développé un réseau national et international, qui nous permet de mobiliser rapidement les bons acteurs sur chaque défi.

Une équipe fidèle, engagée et courageuse

Notre équipe est notre plus grande force. Nous sommes liés par des liens de confiance et d'engagement. Nous avons démontré qu'il est possible de faire beaucoup avec peu d'effectifs, en peu de temps. Le courage est au cœur de notre culture. Nous communiquons de manière authentique sur les vrais enjeux et jouons un rôle clé dans le débat public.

Une communication à fort impact

Depuis le tout début, nous avons utilisé Facebook au maximum de son potentiel en tant que seul média de masse à Madagascar. Plus de 32 000 personnes suivent nos communications, certains posts dépassent les 3 000 000 de vues. Nous sommes parvenus à toucher des millions de personnes avec des messages clairs, courageux et vulgarisés permettant de faire avancer la sensibilisation et la mobilisation.

Ce que nous devons renforcer

Affiner notre raison d'être

Nous constatons que la notion de "think-tank" est nouvelle à Madagascar et qu'il existe des doutes sur leur rôle. Nous préférons désormais nous définir comme une organisation de recherche, d'intelligence collective et de plaidoyer. Il est crucial que le pourquoi et le comment d'INDRI soient expliqués clairement à tous les acteurs.

Accéder à des financements flexibles et durables

L'accès aux financements n'a pas été facile pour INDRI. Nous ne sommes pas un simple "projet" qui peut définir des "outputs" facilement quantifiables. Les processus de changement dans lesquels nous sommes engagés sont à long terme et délicats. Il est parfois difficile de garder le cap sans tomber dans le cycle chronophage d'appels d'offres qui ne correspond pas à notre mission. Nous recherchons des sources de financement plus stables et flexibles, afin de concentrer notre énergie sur l'impact.

Être encore plus réactifs

Nous avons sous-estimé le caractère centralisé et hiérarchique du mode de gouvernance qui montre peu d'intérêt pour la démocratie participative. Cultiver l'intelligence collective et le leadership partagé nous offre une bonne légitimité, mais cela reste un processus lent. Il nous faut être réactifs face aux situations changeantes qui nécessitent des approches adaptées en communication et en plaidoyer.



Les menaces

Relations avec le gouvernement

Nous sommes confrontés à une situation politique instable et sclérosée, où l'accaparement des ressources prime. Les relations avec le gouvernement peuvent passer rapidement d'une collaboration constructive à une inertie, voire à une mauvaise volonté. Ces changements impactent fréquemment la manière dont nous devons mener notre plaidoyer.

Fragilité de la société civile

Jusqu'à présent, le contexte a rendu difficile pour la société civile d'établir des relations productives avec l'État. Trop souvent, les initiatives de la société civile se limitent à des "projets" financés par des bailleurs orientés sur des interventions à court terme. Le manque de financements stables adaptés aux actions de plaidoyer se fait cruellement sentir. En conséquence, la société reste fragile et fragmentée.

Nos opportunités

Affiner le modèle de mobilisation

En 3 ans, l'initiative Alamino a illustré notre capacité à unir les acteurs pour coordonner les stratégies et les actions. Nous sommes maintenant prêts à tirer des enseignements et à améliorer le modèle, notamment en renforçant le rôle des participants dans le plaidoyer et la mise en œuvre, et en donnant plus de place aux acteurs locaux et aux communautés.

Mobiliser sur l'urbain et le marin

Les leçons apprises avec Alamino sont prêtes à servir de tremplin pour des stratégies adaptées aux paysages urbains, puis marins, qui présentent des enjeux majeurs.

Élargir nos canaux de communication

Dans notre engagement à développer une communication innovante, nous devons envisager des méthodes précises pour atteindre nos publics cibles, surtout dans un contexte où l'autoritarisme gagne du terrain à Madagascar. En plus de Facebook qui reste un outil très efficace dans le pays, nous allons nouer des partenariats avec des médias indépendants et des organisations de la société civile pour diffuser notre message à travers des canaux alternatifs tels que des émissions de radio communautaires.

Nos objectifs pour renforcer l'impact



Objectif n°1

Rassembler l'information et en faire un usage stratégique

INDRI mène toutes les recherches nécessaires pour partir d'une base factuelle incontestable et alimenter les approches multi-acteurs.

Indicateurs

- Nombre de synthèses réalisées sur chaque paysage
- Lancement effectif de la plateforme INDRIConnect

1.1 Sous-objectif : Renforcer le socle d'expertise de l'initiative Alamino

INDRI poursuit ses efforts pour faire bénéficier Alamino d'une solide base scientifique et technique, socle de l'élaboration de stratégies pour les paysages terrestres à Madagascar. Sur la base de recherches nationales et internationales et d'entretiens avec les acteurs, INDRI compile les données sur les sujets les plus pressants. Ces recherches contribuent aussi à développer notre réseau d'experts et de contacts clés à Madagascar et au-delà.

1.2 Sous-objectif : Lancer l'approche sur les paysages urbains et marins

Sur la base du succès d'Alamino, INDRI met en place des initiatives similaires pour les paysages urbains, puis les paysages marins. Nous réalisons des recherches et des synthèses stratégiques sur les thèmes prioritaires afin que les acteurs bénéficient d'une base de travail solide. Nous valorisons les meilleures données disponibles à Madagascar et à l'international.

1.3 Sous-objectif : Faciliter l'accès aux documents et contacts clés pour les 3 paysages

Pour lutter contre la fragmentation des efforts et des informations, INDRI lance et gère une base de données nommée INDRIConnect. Elle s'adressera à tous les acteurs de Madagascar (secteur public, secteur privé, société civile, etc.) jouant un rôle dans la bonne gestion des paysages terrestres, marins et urbains. Il s'agira d'une bibliothèque collaborative, qui rassemble les documents et contacts essentiels. L'ergonomie et la navigation seront facilitées grâce à des filtres et via une carte interactive.



Objectif n°2

Mobiliser l'intelligence collective des acteurs

Notre capacité à rassembler les acteurs nous distingue et nous confère une forte légitimité auprès des parties prenantes. INDRI veillera à ce que les groupes de travail pour les paysages de Madagascar soient encore plus motivants, inclusifs et mieux structurés afin de générer encore plus de résultats et de légitimité.

Indicateurs

- Nombre de communautés impliquées
- Nombre de décideurs impliqués
- Niveau de satisfaction des participants
- Publications et autres produits tangibles de l'intelligence collective

2.1 Sous-objectif : Mobiliser les bons acteurs pour chaque paysage et être inclusif

INDRI mènera un travail approfondi d'identification et de mobilisation des acteurs pertinents sur chaque défi clé à résoudre. Il s'agit de mobiliser et de recueillir les avis d'un large éventail de parties prenantes, allant des communautés et acteurs locaux, aux autorités et aux intervenants internationaux. L'objectif est de les convaincre de s'engager dans des échanges authentiques, courageux et productifs.

2.2. Sous-objectif : Faciliter l'idéation et l'intelligence collectives

INDRI aboutira sur chaque défi clé à une stratégie nationale inspirante, mobilisatrice et soutenue par une masse critique d'acteurs. Ceci implique de bien définir les rôles et responsabilités, et d'utiliser des techniques de facilitation très dynamiques et performantes. En outre, il s'agira de créer des mécanismes de redevabilité pour que tous les acteurs ayant participé aux travaux contribuent ensuite aux efforts de communication et de plaidoyer.

2.3. Sous-objectif : Former l'équipe en profondeur aux méthodes d'Intelligence Collective

Notre équipe va continuer à se former auprès de nos partenaires, notamment Dreamocracy, pour incorporer les meilleures techniques afin de générer des idées et susciter l'adhésion sur une vision partagée.



Objectif n°3

Communiquer pour maximiser l'impact

Les outils de communication sont essentiels pour que les travaux d'INDRI contribuent à un débat public plus large, et conduisent à des décisions publiques favorables. INDRI va amplifier son impact en élargissant sa présence sur les canaux de communication.

Indicateurs

- Niveau d'audience nationale sur Facebook
- Nombre d'émissions de radio
- Nombre de canaux de diffusion

3.1 Sous-objectif : Publier des synthèses accessibles et attrayantes

Les stratégies environnementales résultant des processus collectifs sont traduites dans des documents de communication attrayants et accessibles en malagasy et en français. La rédaction est simple, concise, et adaptée à tous les publics. Des infographies et illustrations humoristiques rendent le contenu encore plus accessible.

3.2 Sous-objectif : Renforcer encore notre influence sur les réseaux sociaux

Nous élargirons encore notre impact en communication sur les réseaux sociaux et en particulier Facebook, principal média de masse à Madagascar. Nous publierons des contenus bilingues très attractifs permettant de nourrir le débat public et d'accélérer la sensibilisation de la population et des décideurs.

3.3 Sous-objectif : Lancer des campagnes radio à l'échelle nationale

Afin de toucher un public plus large et diversifié, nous lancerons des campagnes radio à l'échelle nationale, en partenariat avec la Coalition des Radios. Elles seront conçues pour sensibiliser les auditeurs aux enjeux et aux actions concrètes qu'ils peuvent entreprendre, mais aussi pour solliciter des retours d'expérience. Les messages seront diffusés en malagasy et en dialectes pour assurer un engagement communautaire accru.



Objectif n°4

Réussir le plaidoyer institutionnel

Ce point est essentiel, car Madagascar aujourd'hui souffre grandement de la faiblesse du plaidoyer environnemental. INDRI entend obtenir la mise en œuvre concrète de ses propositions, mais aussi convaincre le gouvernement de corriger certains projets néfastes, comme le projet d'autoroute Antananarivo - Toamasina qui couperait un corridor forestier majeur. Dans les deux cas, INDRI entend contribuer à renouveler la culture du plaidoyer environnemental à Madagascar.

Indicateurs

- Une proposition concrète adoptée par an
- Un document clé qui devient standard tous les deux ans

4.1. Sous-objectif : Mobiliser nos relais d'influence

Nous faisons partie d'un réseau de décideurs et de leaders capables d'agir ou d'influencer. Il s'agira donc de poursuivre des rencontres fréquentes avec notre carnet d'adresse pour maintenir un élan positif pour la mise en œuvre des stratégies issues de l'intelligence collective. Ceci est crucial dans le contexte spécifique du système politique malgache.

4.2. Sous-objectif : Mobiliser les acteurs en coalitions informelles efficaces

En fonction des besoins nous proposerons à nos partenaires de s'engager dans des coalitions informelles pour porter des demandes très spécifiques auprès du gouvernement. Ces coalitions mobiliseront une gamme d'outils : co-construction de politiques publiques, rencontres de haut niveau, lettres ouvertes, pétitions, évènements, etc. Il s'agira de dénoncer quand c'est nécessaire, mais surtout de promouvoir des solutions issues de l'intelligence collective.

4.3. Sous-objectif : Concourir à l'élaboration de politiques publiques efficaces

Nous allons continuer à concourir à l'élaboration des politiques publiques. Nous fournirons des recommandations claires, basées sur des faits scientifiques et sur l'intelligence collective. Nous participerons à des groupes de travail et des commissions gouvernementales, et travaillerons directement avec les décideurs. Notre objectif est d'assurer que les politiques soient pertinentes, adaptées aux réalités locales et réellement mises en œuvre, pour répondre aux urgences écologiques et sociales de Madagascar.

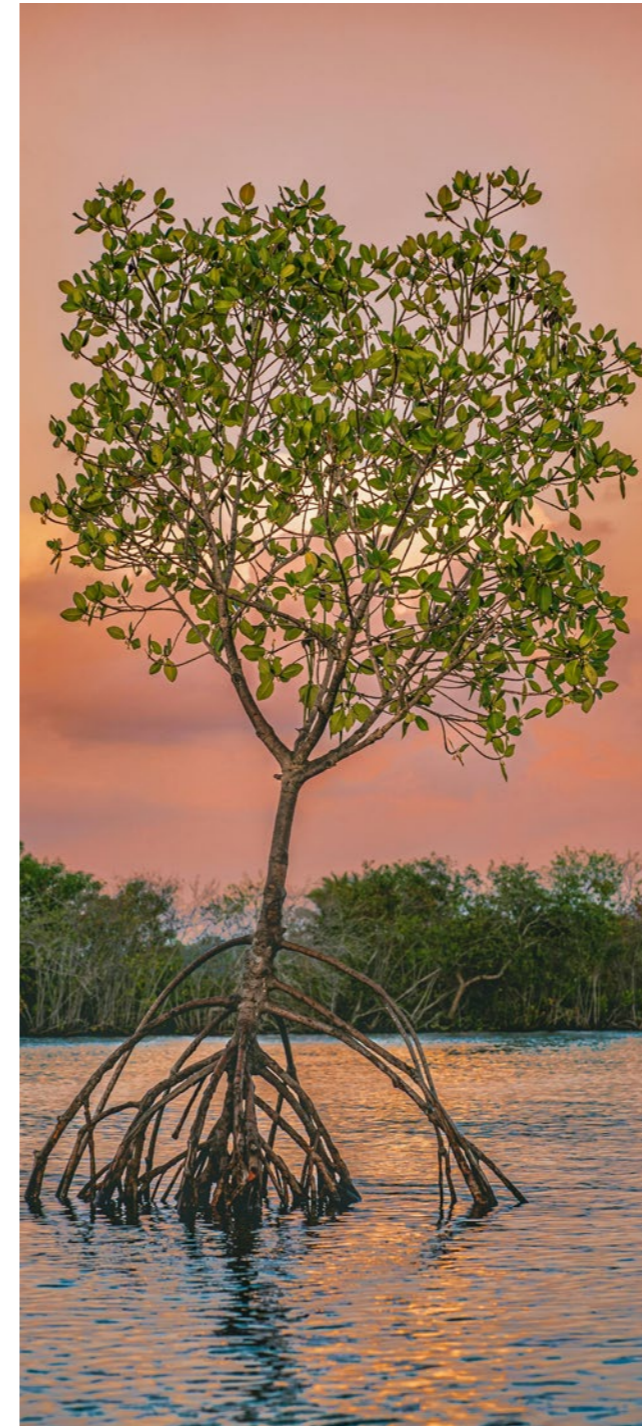
Ce que nous faisons / ne faisons pas

Ce que nous faisons

- INDRI conjugue les connaissances, mobilise les acteurs, coordonne les recommandations et promeut les actions nécessaires pour des paysages terrestres, marins et urbains viables à Madagascar.
- INDRI offre parfois ses services d'analyse stratégique de manière plus ciblée, quand cela contribue à faire avancer des solutions environnementales collaboratives.
- INDRI communique sur les enjeux des trois paysages, en appui aux défis thématiques en cours, et communique parfois sur des dossiers plus ponctuels pour nourrir le débat public.
- INDRI soutient également des causes transversales aux 3 paysages, par exemple : protection de lanceurs d'alerte, transparence, poids de l'environnement au sein du gouvernement, etc.

Ce que nous ne faisons pas

- INDRI n'est pas une organisation menant des projets sur le terrain et nous ne nous chargeons pas de la mise en œuvre concrète des actions recommandées.
- INDRI ne priorise pas en tant que tel les enjeux qui sortent du champ de l'approche paysage (santé, éducation, sécurité). Ils ne sont abordés que dans le cadre d'enjeux intégrés par paysage.
- Malgré son savoir-faire dans ces domaines, INDRI n'est pas un organisme de formation en intelligence collective ou une agence événementielle. Les pratiques innovantes que nous mettons en œuvre ont une influence et promeuvent de bonnes pratiques, mais ne sont pas une fin en soi dans notre stratégie.



Ressources

Nous avons besoin d'appui pour :

Agrandir notre équipe

A présent, nous sommes une équipe de cinq personnes, courageuses et visionnaires qui ont déjà su faire bouger les lignes sur le plaidoyer à Madagascar. Nous savons que gérer notre croissance de manière saine est essentiel pour notre succès. Nous envisageons déjà un leadership moins centré autour du fondateur et la mise en place de systèmes et de procédures plus robustes pour institutionnaliser notre culture de travail. De plus, notre équipe recevra une formation continue pour acquérir les compétences nécessaires à notre mission, qui exige des qualités humaines et des aptitudes techniques hors pairs.

Renforcer nos opérations

Nous allons recruter un directeur adjoint pour renforcer nos opérations et mettre en place les systèmes et procédures nécessaires pour notre croissance. Ce poste appuiera notamment le fondateur dans les levées de fonds et les relations avec le conseil d'administration.

Accroître notre expertise technique sur les 3 paysages

Nous allons développer notre équipe selon les besoins, en appui aux travaux collectifs sur les trois paysages. Sur les paysages terrestres et les forêts, notre initiative Alamino est déjà bien engagée, mais elle nécessite un volume de recherches croissant. Nous recrutons donc un(e) assistant(e) pour renforcer notre expertise. Pour les paysages urbains et marins, nous développerons des équipes d'experts capables de mobiliser les acteurs et de nourrir les processus d'intelligence collective et de formulation de propositions.

Booster la communication et le plaidoyer

Ces deux aspects de notre travail sont étroitement liés. Nous avons l'ambition de devenir plus stratégique en les reliant dans des stratégies d'influence délibérées et très professionnelles, avec une connaissance fine de nos audiences cibles et avec des lignes directrices claires pour nos campagnes de plaidoyer. Notre expertise et notre équipe dans ce domaine devront être renforcées pour avoir un impact croissant.

Projections financières

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Paysages terrestres	170 000€	216 450€	186 800€	210 000€	256 550€	303 450€	350 000€	
Paysages urbains	0€	66 600€	116 750€	150 000€	183 250€	216 750€	250 000€	
Paysages marins	0€	0€	93 400€	150 000€	183 250€	216 750€	250 000€	
Frais de fonctionnement	30 000€	49 950€	70 050€	90 000€	109 950€	130 050€	150 000€	
Total	200 000€	333 000€	467 000€	600 000€	733 000€	867 000€	1 000 000€	
Acquis	200 000€	192 000€	107 000€	0€	0€	0€	0€	499 000€
Reste à mobiliser	0€	141 000€	360 000€	600 000€	733 000€	867 000€	1 000 000€	3 701 000€

Nos partenaires



L'Agence Française de Développement est une institution financière publique qui met en œuvre la politique de développement de la France, pour combattre la pauvreté et favoriser le développement durable.



Le CEPF est une initiative conjointe de l'AFD, de Conservation International, de l'Union européenne, du Fonds pour l'Environnement Mondial, du Gouvernement du Japon et de la Banque Mondiale. Son objectif est d'assurer l'engagement de la société civile pour la préservation de la biodiversité.



Maliasili est une ONG qui existe pour soutenir les organisations locales à haut potentiel afin d'accélérer les bénéfices qu'elles apportent aux personnes, aux écosystèmes et à la lutte contre le changement climatique.



Darwin Initiative est un programme de subventions du gouvernement britannique qui aide à conserver la biodiversité et à soutenir les communautés qui vivent à proximité, à travers des projets locaux menés dans le monde entier.



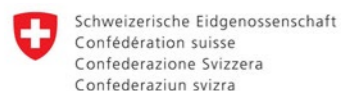
Founded by a group of renowned conservation scientists together with Leonardo DiCaprio and combining more than 35 years of conservation impact, Re:wild is a force multiplier that brings together Indigenous peoples, local communities, influential leaders, nongovernmental organizations, governments, companies, and the public to protect and rewild at the scale and speed we need.



Dreamocracy est un organisme spécialisé dans les méthodes d'intelligence collective au service des administrations et des élus et fondé par Stephen Boucher, auteur du Petit manuel de créativité politique - Comment libérer l'audace collective (2017).



Le Fonds national suisse (FNS) est la principale organisation suisse de financement de la recherche, dédiée à soutenir la recherche scientifique dans toutes les disciplines. Son objectif est de promouvoir une recherche de haute qualité pour faire progresser les connaissances et l'innovation.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

La Direction du développement et de la coopération (DDC) est l'agence suisse de coopération internationale responsable de l'aide humanitaire et de l'assistance au développement. Son objectif est de réduire la pauvreté et de promouvoir un développement durable dans le monde entier, visant à favoriser un développement durable dans les régions en développement.





INDRI

Cité Planton, Ampahibe
Antananarivo 101, Madagascar
Tel : +261 34 30 314 84 - e-mail : info@indri.solutions