PLAN DE REDRESSEMENT FINANCIER
2025-2028
JIRAMA

LE MINISTRE DE L'ENERGIE
ET DES HYDROCARBURES

JEAN-BAPTISTE Olivier

LE MINISTRE DE L'ECONOMIE
ET DES FINANCES

RAJAONARINARISON
Rindra Hasimbelo

Ron WEISS
Directeur Général
Jiro sy Rano Malagasy

Juin 2025

Official Use Only

ACRONYMES

AEP	*Accès à l'eau potable*
ADER	*Agence de Développement de l'Electrification Rurale*
AFD	*Agence Française de Développement*
AO	*Appel d'offres*
ARELEC	*Autorité de Régulation de l'Electricité*
ARMP	*Autorité de Régulation des Marchés Publics*
BAD	*Banque Africaine de Développement*
BEI	*Banque Européenne d'Investissement*
BM	*Banque mondiale*
CAE	*Contrat d'achat d'électricité*
CSP	*Consommation spécifique*
DECIM	*Projet de Connectivité Numérique et Energétique pour l'Inclusion à Madagascar*
EBIDTA	*Bénéfice Avant Intérêts, Impôts, Dépréciation et Amortissement*
EPC	*Engineering Procurement and Construction*
HFO	*Fioul lourd*
IPP	*Producteur indépendant d'électricité*
JIRAMA	*Jiro sy Rano Malagasy*
kV	*Kilovolt*
kWh	*Kilowatt-heure*
LFI	*Loi des Finances initiale*
LFO	*Fioul léger*
BT/MT /HT	*Basse tension /Moyenne tension/Haute tension*
M300	*Mission 300, initiative de la Banque mondiale et la Banque africaine de développement, visant à connecter 300 millions de personnes en Afrique subsaharienne à l'électricité d'ici 2030*
MEF	*Ministère de l'Economie et des Finances*
MEH	*Ministère de l'Energie et des Hydrocarbures*
MW	*Mégawatt*
MWc	*Mégawatt-crête*
MWh	*Mégawatt-heure*
ORE	*Office de Régulation de l'Electricité*
PAEEP	*Projet d'Amélioration de l'Accès à l'Eau Potable*
RIA	*Réseau interconnecté d'Antananarivo*
RH	*Ressources Humaines*
UE	*Union Européenne*

Official Use Only

TABLE DES MATIERES

1. RESUME EXECUTIF 4

2. CONTEXTE 8

2.1. FONDEMENTS DU REDRESSEMENT 8
2.2. DEFIS DU REDRESSEMENT 8

3. LES OBJECTIFS 9

4. INDICATEURS PRINCIPAUX DES DEUX SCENARII ENVISAGES 9

4.1. INDICATEURS DU SCENARIO DE REFERENCE 10
4.2. INDICATEURS SCENARIO OPTIMISTE 10

5. STRATEGIE DU REDRESSEMENT 11

6. PLAN D'ACTION 12

6.1. MISE EN PLACE DES PROJETS D'ENERGIES RENOUVELABLES 12
6.1.1. PROJETS D'ENERGIES RENOUVELABLES ETAT 13
6.1.2. PROJET D'ENERGIES RENOUVELABLES AVEC LES PRODUCTEURS INDEPENDANTS D'ELECTRICITE (IPPS) 14
6.1.3. PLAN INDICATIF DE MISE EN ŒUVRE DES MESURES D'ACCELERATION DES PROJETS D'ENERGIES RENOUVELABLES 16
6.1.4. COLLABORATION AVEC LES AUTRES INSTITUTIONS SUR LES CENTRES ISOLES DE LA JIRAMA 16
6.2. AJUSTEMENT TARIFAIRE 17
6.3. RENFORCEMENT DE L'EFFORT PAR JIRAMA 18
6.3.1. REDUCTION DES PERTES 19
6.3.2. AMELIORATION DE RECOUVREMENT 22
6.3.3. REDUIRE LE PAIEMENT EN ESPECES 24
6.3.4. LUTTE CONTRE LES VOLS ET FRAUDES 25
6.3.5. AMELIORATION DE LA CONSOMMATION SPECIFIQUE 26
6.3.6. REHABILITATION DES CENTRALES HYDROELECTRIQUES EXISTANTES 27
6.3.7. RENEGOCIATION DES CONTRATS D'ACHATS D'ENERGIE 28
6.3.8. MAITRISE DE LA GESTION INTERNE 29
6.4. RESULTATS DU PLAN D'ACTION 29
6.4.1. MIX ENERGETIQUE 29
6.4.2. EVOLUTION DU GAP 30
6.4.3. AMELIORATION DE L'EBITDA 32

7. RESTRUCTURATION DE LA DETTE 34

7.1. CONTEXTE 34
7.2. STOCK DE LA DETTE ET DES ARRIERES DE PAIEMENT DE LA JIRAMA 34
7.2.1. DETTE ET ARRIERES ENVERS LE SECTEUR PRIVE 34
7.2.2. DETTES ET ARRIERES ENVERS LE GOUVERNEMENT 35
7.2.3. DETTES ET ARRIERES ENVERS LES AUTRES ORGANISMES PUBLICS 35
7.3. MECANISMES DE REGLEMENT DE LA DETTE ET DES ARRIERES DE PAIEMENT 35
7.3.1. DETTE ET ARRIERES ENVERS LE SECTEUR PRIVE (FOURNISSEURS DE CARBURANT ET IPPS) 35
MODALITE 1 : PAIEMENT DES DETTES PAR DES BANQUES PRIVEES 35

Official Use Only

MODALITE 2 : PAIEMENT DIRECT DE L'ÉTAT ET DE LA JIRAMA AUX PRIVES SUR UNE PERIODE DE 5 ANS 36
7.3.2. DETTES ET ARRIERES ENVERS LE GOUVERNEMENT 37
7.3.3. DETTES SOCIALES ET AUTRES FOURNISSEURS 37
7.3.4. DETTES ET ARRIERES ENVERS LES ORGANISMES PUBLICS 37
DETTES ADER ET ORE 37
TAXES COMMUNALES 37
7.4. MECANISMES POUR REDUIRE L'ACCUMULATION DE NOUVEAUX ARRIERES 37

8. PLAN DE TRESORERIE 39

8.1. OBJECTIFS DU PLAN DE TRESORERIE 39
8.2. PRINCIPES DE PAIEMENT 39
8.3. SITUATION DE LA TRESORERIE 40

9. MESURES D'ACCOMPAGNEMENT 42

9.1. REFORME DES RESSOURCES HUMAINES 42
***9.1.1.* PRINCIPES DIRECTEURS ET ACTIONS 42**
***9.1.2.* PROJECTION PYRAMIDES DES AGES 42**
***9.1.3.* PROJECTION REPARTITION PAR METIER 43**
***9.1.4.* EVOLUTION DES EFFECTIFS 44**
9.2. PROJET CENTRALE 105 MW 44
9.3. BASCULEMENT SITES EN HFO 44
9.4. REFORME DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PASSATION DES MARCHES A LA JIRAMA 47
9.5. GOUVERNANCE DE LA JIRAMA 47

10. CONCLUSIONS 48

ANNEXE 49

TABLEAUX :

Tableau 1 : Tableau Résumé Exécutif 6
Tableau 2 : Indicateurs Principaux du Scénario de référence 10
Tableau 3 : Indicateurs Principaux Scénario Optimiste 10
Tableau 4 : Critères hybridation 13
Tableau 5 : Gains Projets énergies renouvelable Etat - Scénario de référence 14
Tableau 6 : Gains Projets énergies renouvelable Etat - Scénario optimiste 14
Tableau 7 : Exemples Options garanties IPPs 15
Tableau 8 : Gains Energie Renouvelable IPPs 16
Tableau 9 : Gains Ajustements tarifaires 18
Tableau 10 : Gains renforcement efforts JIRAMA 19
Tableau 11 : Résumé mesures réduction des pertes 19
Tableau 12: Actions supplémentaires pour le redressement des pertes techniques 22
Tableau 13 : Résumé mesures amélioration recouvrement 22
Tableau 14 : Gain réduction Consommation Spécifique 26
Tableau 15 : Nombre de groupes révisés ou remplacés 27
Tableau 16 : Réhabilitation des Centrales Hydro 28

Official Use Only

Tableau 17 : Gain réhabilitation centrales hydroélectriques 28
Tableau 18: Gains renégociation contrat 29
Tableau 19 : Gains gestion interne 29
Tableau 20: Gains répartition détaillée des différentes catégories de dette et arriérés de paiement 34
Tableau 21: Echéancier indicatif de remboursement aux banques privées par l'Etat 36
Tableau 22: Echéancier indicatif de remboursement aux banques privées par JIRAMA 36
Tableau 23: Sources de financement de l'Etat et la JIRAMA pour l'apurement des arriérés 36
Tableau 24:Principes de paiement charges courantes 39
Tableau 25: Capacité de paiement des dettes et arriérés par la JIRAMA 40
Tableau 26: Evolution de la situation trésorerie - Scénario de référence 40
Tableau 27: Evolution de la situation trésorerie - Scénario optimiste 41
Tableau 28: Sites Potentiels basculement en HFO 46

FIGURES :

Figure 1 : Mix énergétique – Scénario de référence 29
Figure 2 : Mix énergétique – Scénario Optimiste 30
Figure 3 : Evolution GAP – Scénario de référence 30
Figure 4 : Evolution GAP – Scénario Optimiste 32
Figure 5 : Evolution Revenus, Charges et EBITDA – Scénario de référence 33
Figure 6 : Evolution Revenus, Charges et EBITDA – Scénario Optimiste 33
Figure 7 : Projection de la pyramide des âges 42
Figure 8: Situation en 2024 par métier 43
Figure 9: Evolution par métier des effectifs 44
Figure 10: Evolution des effectifs 44

Official Use Only

PLAN DE REDRESSEMENT FINANCIER (2025-2028)

1. RESUME EXECUTIF

Ce document constitue le Plan de Redressement Financier 2025-2028 de la Jiro sy Rano Malagasy (JIRAMA), la compagnie publique d'électricité et d'eau de Madagascar. Le plan vise à soutenir les efforts de redressement financier et opérationnel de la JIRAMA face à plusieurs défis, tels que la dépendance aux carburants (Fioul léger ou LFO et fioul lourd ou HFO), l'obsolescence des infrastructures existantes d'électricité et d'eau, et partiellement lié à cela les pertes techniques et commerciales. Le redressement de la JIRAMA devrait ultimement améliorer la qualité de l'approvisionnent de l'électricité et de l'eau aux ménages et aux entreprises à Madagascar, tout en limitant les risques budgétaires.

Le Plan de Redressement Financier 2025-2028 de la JIRAMA (« Le Plan ») est fondé sur les objectifs stratégiques suivants :

- Réduire progressivement le déficit opérationnel actuel afin d'assurer la viabilité financière de la JIRAMA sur le long terme ;
- Moderniser les infrastructures afin de fournir un service fiable et de qualité tout en répondant aux besoins des consommateurs et en favorisant l'efficacité opérationnelle ;
- Réduire la subvention de l'Etat et contenir les risques budgétaires
- Apurer les dettes ou arriérés de la JIRAMA tout en évitant d'en accumuler davantage
- Contribuer à l'atteinte des objectifs du Pacte énergétique M300

Les différentes actions décrites dans le plan d'action devraient permettre la diminution progressive du GAP (le déficit opérationnel) et d'assurer la pérennité de la situation avec l'arrivée des grandes centrales hydroélectriques comme Volobe 2, Sahofika, Antetezambato après 2030.

Le Plan est aussi une continuation de mesures déjà mises en place par la JIRAMA pour initier le redressement, notamment la mise en service de nouvelles centrales d'énergie renouvelable (hybridations, centrales solaires), l'ajustement tarifaire des clients hautes et moyennes tensions, les efforts de recouvrement des factures et de collecte de revenus et la renégociation de certains contrats de location de groupes ou d'achats d'électricité.

Du point de vue opérationnel, le Plan contribue à la :

- La réduction des coûts : la JIRAMA prévoit avec l'appui de l'Etat, des Partenaires et du Secteur Privé de mettre en service des centrales électriques plus économiques.

- La réduction des pertes : la JIRAMA planifie diverses mesures telles que la pérennisation des actions de ratissage et lutte contre les vols et fraudes, le renforcement des procédures disciplinaires et judiciaires, la numérisation et l'utilisation de compteurs intelligents et prépaiement ;

- L'augmentation des revenus et des encaissements : la JIRAMA prévoit le renforcement de la conduite de campagnes de recouvrement, l'amélioration de la sécurité des systèmes d'information et des ajustements tarifaires.

Deux scénarii sont proposés avec les mêmes objectifs mais avec des résultats différents à l'horizon du plan (2028) : le scenario de référence et le scénario Optimiste, ce dernier étant plus exigeant en termes d'effort d'investissement à consentir par le Gouvernement.

JIRO SY RANO MALAGASY JI.RA.MA
RW
MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES
Official Use Only

	Scénario de référence	Scénario Optimiste
Projet PV et Batterie	PV 331 MWc & Batterie 323 MWh	677 MW dont • PV 331 MWc & Batterie 323 MWh • AO Supplémentaire : PV 346 MWc & Batterie 820 MWh
Ajustement Tarifaire	Clients HT/MT • 16% en 2025 et en 2026 Clients BT Super Confort et Confort : • 10% en 2026 • 16% en 2027 et 2028	Clients HT/MT • 16% 2025 et en 2026 Clients BT Super Confort et Confort : • 10% en 2026 • 16% en 2027 et en 2028
Effort Interne JIRAMA	Réduction des pertes Amélioration du recouvrement Amélioration de la consommation spécifique de carburant (CSP)des centrales thermiques Renégociation de contrats Réhabilitation de centrales hydroélectriques	Réduction des pertes Amélioration du recouvrement Amélioration de la consommation spécifique de carburant (CSP) des centrales thermiques Renégociation de contrats Réhabilitation de centrales hydroélectriques
Nombre de nouvelles connexions	2025 : 60.000 +20.000 branchements Mora 2026 : 80.000 +20.0000 branchements Mora 2027 : 80.000 +20.000 branchements Mora 2028 : 120.000	2025 : 60.000 +20.000 branchements Mora 2026 : 80.000 +20.0000 branchements Mora 2027 : 80.000 +20.000 branchements Mora 2028 : 120.000

Le scenario optimiste se différencie par 346 MWc et 820 MWh de batteries supplémentaires. Les deux scénarios contribuent à la diminution progressive du déficit opérationnel mais avec des résultats différents. En effet :

- Scénario de référence : se caractérise par une diminution progressive du déficit opérationnel qui ne sera pas complètement résorbé en 2028
- Scénario Optimiste : implique une disparition du déficit à partir de 2028

L'activité EAU, une ressource essentielle (qui contribue à environ 8 pour cent du chiffre d'affaires actuel de la JIRAMA) n'est pas développée dans ce document. Cependant, il est important de signaler les principaux objectifs stratégiques de JIRAMA dans le domaine de l'eau. Ils consistent surtout à la modernisation des infrastructures afin de satisfaire les besoins de la population et de réduire les coûts, l'amélioration de la satisfaction des clients et l'accélération du taux d'accès. Des projets sont déjà identifiés et financés par différents bailleurs de fonds : PAEEP (Banque mondiale), WATERIII (BEI), Dragage Lac Mandroseza et étude AEP 150 villes (BAD), autres projets par le Ministère de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène (MEAH).

Le succès du redressement de la JIRAMA reposera non seulement sur ses efforts propres mais également sur des facteurs externes, notamment le soutien du gouvernement, des partenaires techniques et financiers et des clients.

JIRO SY RANO MALAGASY JL RA.MA
MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES
Official Use Only

Tableau 1 : Tableau Résumé Exécutif

KPI (indicateurs clés)	Responsable	Scénario de référence	Scénario Optimiste	Chronologie	Principaux points d'action
Réduction du déficit opérationnel annuel	Finances / Direction Generale	Augmentation progressive de l'EBITDA mais avec encore un déficit en 2028	Résultats (EBIDTA) positifs à partir de l'année 2028	2025–2028	Mettre en œuvre des mesures d'économie, réduire la consommation de carburant et optimiser les dépenses opérationnelles.
Déploiement des centrales d'énergie renouvelable	MEH/IPP/DG/Planification Electricité	▪ Solaire et Batterie : - Etat 157MWc &163MWh - IPPs : 174MWc &160MWh ▪ Hydroélectrique : - Etat 64MW - IPPs 10.5MW	▪ Solaire et Batterie : - Etat 157MWc &163MWh - IPPs : 174MWc &160MWh ▪ Hydroélectrique : - Etat 64MW - IPPs 10.5MW **▪ AO Supplémentaires : 346 MWc & 820MWh d'ici fin 2027**	2025–2028	Résoudre les points bloquants d'implémentation des projets énergies renouvelables : - Sécurisation du financement - Mise à disposition de terrains - Accélération publication AO - Acquisition garantie paiement - Règlement des arriérés
Reduction des couts moyens de production	Production Electricité	2025 : 801 2026 : 823 2027 : 782 2028 : 770	2025 : 801 2026 : 800 2027 : 681 2028 : 635	2025–2028	
Réduction des pertes techniques et commerciales	Transport, Commerciale et Distribution Electricité	Réduire les pertes à 21% en 2028 soit 2% par an entre 2025 et 2028	Réduire les pertes à 21% en 2028 soit 1% en 2025, 2% par an entre 2026 et 2028	2025–2028	Remplacer les compteurs défectueux, lutter contre les vols et fraudes, digitaliser les infrastructures, installer des compteurs intelligents. Renforcer et moderniser les réseaux de transport, de distribution y compris les sous stations et les lignes
Amélioration du taux de recouvrement	Commerciale	61 milliards d'Ariary de recouvrement supplémentaire par an, ce qui correspond à une évolution du taux de recouvrement de 88% du chiffre d'affaires en 2025 à 95% en 2028.	61 milliards d'Ariary de recouvrement supplémentaire par an, ce qui correspond à une évolution du taux de recouvrement de 88% du chiffre d'affaires en 2025 à 95% en 2028.	2025–2027	Restructurer la facturation, envoyer les factures par e-mail/SMS, segmenter les dettes des clients, Paiement numérique, continuer le déploiement des compteurs prépayés
Réduction de la consommation spécifique de carburant (CSP)	Production Electricité	Réduire à 235g/kWh	Réduire à 235g/kWh	2025–2026	Entretenir les équipements, remplacer les anciennes unités, pénaliser les sous-performances, prévenir les vols de carburant.

Official Use Only

Réhabilitation de centrales hydroélectriques	Planification Electricité /Production Electricité	16MW supplémentaires disponibles	16MW supplémentaires disponibles	D'ici fin 2027	Mettre à niveau et réparer 9 centrales hydroélectriques : Andekaleka, Mandraka, Antelomita, Mandarona, Ankazobe, Vatomandry, Volobe, Manandray et Namorona
Renégociation des Contrats	Juridique/Direction Generale	Économiser 54 milliards d'Ariary au total sur 2 années	Économiser 54 milliards d'Ariary au total sur 2 années	2025–2026	Modifier les contrats (ex. : take-or-pay), harmoniser les prix, faire appel à des conseillers juridiques.
Mise en œuvre des ajustements tarifaires	Etat/ Finance/AREL EC	Clients : HT/MT Clients BT Super Confort et Confort	Clients : HT/MT Clients BT Super Confort et Confort	Octobre 2025,2026 Octobre 2026,2027, 2028	Déployer de nouveaux tarifs par segment de clientèle en écartant les clients sociaux. Appliquer les recommandations de l'étude tarifaire en cours par l'ORE/ARELEC incluant une nouvelle méthodologie tarifaire (établissant un régime tarifaire pluriannuel) et une révision de la structure et indexation tarifaire (y compris les tarifs sociaux appliqués exclusivement aux consommateurs vulnérables)
Réforme Interne les RH	RH / DG	Structure allégée et nouvelle politique RH	Structure allégée et nouvelle politique RH	2025	Définir les KPI de leadership, améliorer les conditions de travail, faire respecter la responsabilisation. Finaliser et appliquer l'étude commanditée par la JIRAMA sur le développement des ressources. Les résultats devraient permettre d'affiner les propositions dans ce plan

Official Use Only

2. CONTEXTE

2.1. Fondements du Redressement

Créée par l'Ordonnance 75-024 du 17 octobre 1975, la JIRAMA est une société régie par le droit commun des Sociétés Anonymes dont l'actionnaire unique est l'État Malagasy. Elle a pour mission de fournir à travers l'électricité et l'eau, le bien être, le confort et surtout la capacité de soutenir le développement économique du pays. Les statuts de la JIRAMA issus de l'ordonnance de création de 1975 ont été récemment remplacés par des nouveaux statuts en avril 2025, conformément à la loi 2014-014 du 4 septembre 2014 relatives aux sociétés commerciales à participation publique.
En effet, la JIRAMA a un devoir de service public et en tant que tel se doit de continuer à améliorer ses opérations afin de fournir un service fiable et de qualité aux consommateurs. Elle joue un rôle déterminant dans la modernisation et la croissance économique du pays. En optimisant ses pratiques et en investissant dans les infrastructures, la JIRAMA peut maintenir sa position de pilier du progrès et de catalyseur de changement positif.

2.2. Défis du Redressement

Depuis plusieurs années, la JIRAMA n'arrive pas à accomplir convenablement sa mission. En 2023, avec des recettes mensuelles de 83 milliards d'ariary et des dépenses mensuelles de 170 milliards d'ariary, la JIRAMA subit un déficit mensuel (gap) de 90 milliards ariary soit 1080 milliards par an dont les principales causes sont :

- Charges opérationnelles élevées avec une dépendance aux combustibles suite à l'utilisation insuffisante des centrales hydroélectriques et au défaut de paiement des producteurs privés entraînant le manque d'entretien des unités. Cette dépendance aux combustibles provoque par la suite une pression financière permanente par l'augmentation des prix. En 2023, les charges en combustibles représentent plus de la moitié des charges d'opération (53%) et dépassent les revenus (102%).

- La détérioration du rendement (quantités vendues vs quantités produites) : les rendements Electricité et Eau tournent respectivement autour de 70% et 55% soit 30% de pertes pour l'électricité et 45% pour l'eau. Il est donc crucial de résoudre ces problèmes pour garantir une gestion efficace des ressources et garantir une prestation de services durable. La vétusté des infrastructures, les vols et les fraudes entrainent la persistance des pertes.

Cette situation déficitaire de la JIRAMA engendre par la suite :

- Une accumulation colossale de la dette estimée à plus de 1439 milliards en 2023 envers les fournisseurs : producteurs d'électricité, les fournisseurs de carburant et les fournisseurs d'équipements et de services. Cette situation entraine par la suite un manque de confiance des fournisseurs envers la JIRAMA.

- Une augmentation du transfert d'argent de l'Etat à la JIRAMA : pour couvrir le déficit, le Gouvernement paie environ 1000 milliards d'ariary par an. Mais l'arrivée du support gouvernemental n'est pas régulière (pas tous les mois) et il n'existe pas de définition claire sur les responsabilités de l'entreprise et de l'État en termes de paiements. Donc les objets pour les transferts de l'Etat ne sont pas définis longtemps à l'avance.

- Une mauvaise qualité de service illustrée par des délestages ou coupures fréquentes.

- Incapacité à satisfaire la demande des ménages et des entreprises à une connexion électrique de qualité.

- Un risque social : soulèvement, grognes populaires

Face à ces défis, la JIRAMA a déjà commencé à mettre en œuvre des mesures de redressement pour relever certains de ces défis et, avec ce plan, ces efforts en cours.

Official Use Only

3. LES OBJECTIFS

Les objectifs stratégiques du redressement sont les suivants :

- Tracer la trajectoire vers l'équilibre opérationnel par la diminution progressive des coûts de production à travers des projets d'énergies renouvelables afin d'assurer la viabilité financière de la JIRAMA sur le long terme

- Moderniser les infrastructures afin de fournir un service fiable et de qualité tout en répondant aux besoins croissants des consommateurs et en favorisant l'efficacité opérationnelle.

- Apurer les dettes ou arriérés de la JIRAMA tout en évitant d'en accumuler davantage

- Réduire la subvention de l'Etat au fil de l'amélioration des résultats de la JIRAMA

- Contribuer à l'atteinte des objectifs du Pacte Energétique M300 et connecter en moyenne 100 000 ménages et entreprises par an jusqu'en 2030.

La JIRAMA s'engage non seulement à surmonter les défis auxquels elle est confrontée, mais également à prospérer dans un paysage dynamique et en évolution rapide.

4. INDICATEURS PRINCIPAUX DES DEUX SCENARII ENVISAGES

Deux scénarii sont proposés dans le plan avec les mêmes objectifs de contribuer à la diminution progressive du déficit opérationnel mais avec des résultats différents à l'horizon du plan (2028), reflétant le volume de production d'énergie renouvelable :

- **Scénario de référence** : ***diminution graduelle du déficit opérationnel mais sans parvenir à effacer ce déficit en 2028***. Ce scenario est moins ambitieux mais plus réaliste. Il est basé sur une hypothèse de réalisation partielle des projets d'énergies renouvelables tant par le secteur privé que par le gouvernement. L'atteinte des résultats de ce scenario dépend tout de même fortement de la capacité de l'Etat à satisfaire les conditions préalables des investisseurs privés existants, pour la mise en œuvre des projets (garantie de paiement des factures, mise à disposition de terrains, paiement des arriérés, paiement des compensations des personnes affectées par les projets et libération des emprises, etc).

- **Scénario Optimiste : *disparition du déficit à partir de 2028.*** Ce scenario est plus ambitieux et demande des efforts supplémentaires pour l'installation d'une capacité solaire additionnelle de 346 MWc et 820 MWh de batterie. Même si de façon générale le déploiement du solaire parait rapide, ce scénario engendrera des contraintes additionnelles en termes de : mise à disposition des terrains, capacité de mobilisation du secteur privé et/ou des financements publics, capacité d'absorption du réseau électrique, délais de préparation et réalisation des appels d'offres et projets qui en découleront, etc. Au regard des défis déjà existants sur le scenario de base et les défis additionnels dans le cadre du Scenario Optimiste, ce dernier parait peu réaliste. Toutefois, si lors de la mise en œuvre des projets existants les conditions le permettent, une capacité additionnelle pourra être envisagée.

	Scénario de référence	Scénario Optimiste
Projet PV et Batterie	PV 331 MWc & Batterie 323 MWh	PV 331 MWc & Batterie 323 MWh **AO Supplémentaire : PV 346 MWc & Batterie 820 MWh**
Ajustement Tarifaire	HT/MT 16% 2025, 2026 BT Super Confort et Confort :	HT/MT 16% 2025, 2026 BT Super Confort et Confort :

Official Use Only

	10% 2026 16% 2027, 2028	10% 2026 16% 2027, 2028Confort et Confort
Effort Interne JIRAMA	Réduction des pertes Amélioration recouvrement Amélioration CSP Renégociation contrats Réhabilitation centrales hydroélectriques	Réduction des pertes Amélioration recouvrement Amélioration CSP Renégociation contrats Réhabilitation centrales hydroélectriques
Evolution de la demande	340.000 nouvelles connexions + 60.000 branchements mora entre 2025 et 2028	340.000 nouvelles connexions + 60.000 branchements mora entre 2025 et 2028

NB : la différence entre les deux scénarii réside dans la considération ou non de 346 MWc et 820 MWh supplémentaires.

4.1. Indicateurs du Scénario de référence

Tableau 2 : Indicateurs Principaux du Scénario de référence

N°	INDICATEURS	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Pertes globales Electricité	29%	28%	27%	25%	23%	21%
	Nouveaux branchements Electricité incluant branchements Mora (Nombre)	16 943	33 143	80 000	100 000	100000	120 000
	Capacité renouvelable générée par le secteur privé (MW)	121	122	129	193	276	292
	Capacité renouvelable financée par le secteur public (MW) – cumulatif	157	157	165	249	319	383
	Part du renouvelable dans le mix de production (%)	53%	54%	50%	44%	49%	52%
	Consommation Spécifique (g/kWh)	247	245	240	235	235	235
	Coût moyen production (Ar/kWh)	762	729	801	823	782	770
	Coût moyen opération (Ar/kWh)	1 158	1 072	1 159	1 156	1 071	1 027
	Coût de revient (Ar / kWh)	1 275	1 136	1 225	1 319	1 299	1 274
	Tarif moyen de vente (Ar/kWh)	619	631	795	855	925	955
	Chiffre d'affaires (eau + élec) en Milliards Ariary	910	1 176	1 332	1 575	1 858	2 165
	Charges Opération en Milliards Ariary	1 648	1,767	1 938	2 125	2 146	2 316
	EBITDA en Milliards Ariary	-726	-591	-605	-550	-288	-151
	GAP en Milliards Ariary	-1080	-1070	-1030	-819	-548	-418
	Estimation Aide de l'Etat en Milliards Ariary	1080	699 (*)	1030	819	548	418

(*) : Pour combler le GAP en 2024, il aurait fallu une aide de l'Etat de 1070 Milliards Ariary. Cependant 699 Milliards Ariary ont été effectivement octroyés par l'Etat.

4.2. Indicateurs Scénario Optimiste

Tableau 3 : Indicateurs Principaux Scénario Optimiste

N°	INDICATEURS	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Pertes globales Electricité	29%	28%	27%	25%	23%	21%
	Nouveaux branchements Electricité incluant branchements Mora (Nombre)	16 943	33 143	80 000	100 000	100000	120 000

Official Use Only

Capacité renouvelable générée par le secteur privé (MW)	121	122	129	193	276	292
Capacité renouvelable générée par le secteur public (MW)	157	157	165	332	509	729
Part du renouvelable dans le mix de production (%)	53%	54%	50%	46%	58%	65%
Consommation Spécifique (g/kWh)	247	245	240	235	235	235
Coût moyen production (Ar/kWh)	762	729	801	800	681	635
Coût moyen opération (Ar/kWh)	1,158	1,072	1,159	1,125	939	855
Coût de revient (Ar / kWh)	1,275	1,136	1,225	1,289	1,167	1,103
Tarif moyen de vente (Ar/kWh)	619	631	795	855	925	955
Chiffres d'affaires (eau + élec) en Milliards Ariary	910	1,176	1,332	1,575	1,858	2,165
Charges Opération en Milliards Ariary	1,648	1,767	1,938	2,070	1,889	1,939
EBITDA en Milliards Ariary	-726	-591	-605	-495	-31	225
GAP en Milliards Ariary	-1080	-1070	-1030	-786	-330	31
Estimation Aide de l'Etat en Milliards Ariary	1,080	699 (*)	1,030	786	330	0

La dernière ligne des tableaux présente les aides attendues du Gouvernent chaque année pour combler le gap opérationnel de la JIRAMA sous chacun des deux scenarii. Le gouvernement devra budgétiser ces montants et les mettre à disposition de façon régulière au cours de chaque année.

5. STRATEGIE DU REDRESSEMENT

La stratégie du redressement repose sur les axes stratégiques suivants :

- La priorisation des investissements qui permettent de réduire la dépendance vis à vis des sources de production coûteuses et d'améliorer la sécurité énergétique à long terme :
  - Favoriser les centrales solaires avec batterie
  - Préparer l'arrivée des centrales hydroélectriques
  - Améliorer la capacité des réseaux de transport et de distribution
  - Opter pour un modèle PPP pour attirer les investissements privés

- L'Amélioration de la performance opérationnelle qui consiste à améliorer la qualité du service tout en renforçant l'efficacité technique et commerciale :
  - Réduire les pertes : diminuer l'écart entre la quantité produite et la quantité vendue
  - Améliorer le recouvrement : augmenter les encaissements par rapport aux factures émises
  - Augmenter les recettes :
    - Respecter les ajustements tarifaires déjà prévus : Ajustements tarifaires décidés avec le secteur privé en octobre 2024 pour les clients HT et MT
    - Envisager des ajustements tarifaires pour les clients en basse tension business et résidentiels
    - Ecarter les clients plus sensibles dans les ajustements envisagés.
  - Réduire les charges opérationnelles :
    - Baisser les charges combustibles : accélération de la mise en service des projets des parcs solaires, amélioration de la consommation spécifique (CSP), optimisation de l'utilisation des centrales HFO, amélioration de la gestion des carburants de l'approvisionnement à l'utilisation au niveau des centrales
    - Poursuivre la renégociation des contrats d'achat d'énergie

RW

Official Use Only

- Maitriser les charges internes : Ressources humaines, bâtiment, logistique, etc.

6. PLAN D'ACTION

Le Plan d'action identifie les principales mesures à prendre afin d'assurer l'atteinte des objectifs. La majorité des mesures envisagées dans le plan d'action devrait être réalisée entre 2025 et 2027 pour avoir des résultats positifs à partir de l'année 2028 dans le Scenario optimiste. Cependant, dans le Scénario de référence le déficit opérationnel sera considérablement réduit (de 1070 en 2024 à 418 milliards d'Ariary en 2028) mais ne pourra pas être complètement effacé en 2028. L'atteinte d'un équilibre financier n'interviendrait que dans les années suivantes selon les hypothèses du plan d'action (maintien des efforts opérationnels, mise en service des grandes centrales hydroélectriques comme Volobe 2, Sahofika, Antetezambato, interconnexion des réseaux, évolution des tarifs, etc).

Les principales mesures s'articulent autour des points suivants visant à atteindre graduellement des améliorations globales :

- L'accélération de la mise en service des projets d'énergies renouvelables dépendant de l'Etat ;
- L'incitation des producteurs privés à investir dans le renouvelable ;
- L'ajustement des tarifs
- Le renforcement des efforts internes de la JIRAMA

Le déficit opérationnel est mesuré d'une part par le gap qui correspond à la différence entre les recettes (environ 83 milliards ariary par mois) et dépenses (environ 170 milliards ariary par mois) soit 90 milliards ariary par mois ou 1080 milliards ariary par an (2024) . Et d'autre part par l'EBITDA, indicateur comptable du résultat opérationnel. Le plan montre la diminution progressive de ce « gap » au fur et à mesure de la mise en œuvre des actions envisagées.

6.1. Mise en place des projets d'énergies renouvelables

Le Gouvernement s'est donné pour objectif de renverser le mix énergétique par l'augmentation de la part du renouvelable à plus de 85% et à la réduction de celle du thermique à moins de 15% à l'horizon 2030[1]. En plus des objectifs de baisse des coûts de production pour la JIRAMA, le Plan vise aussi à contribuer à cet objectif gouvernemental par le déploiement des centrales solaires, hydroélectriques et éoliennes.

Concernant l'énergie solaire, il faut souligner la nécessité de l'implémentation des batteries pour les projets de parcs solaires (existants et nouveaux) pour :

- Sécuriser la production d'électricité
- Optimiser les coûts d'exploitation : Utiliser les batteries pour stocker de l'énergie pendant la journée pour ensuite la déployer pendant les heures de pointes du soir afin de réduire l'utilisation des centrales thermiques
- Stabiliser le système électrique dans son ensemble

En effet, presque tous les projets solaires (existants ou nouveaux) sont accompagnés par la mise en place des batteries. L'implémentation des batteries dans les projets solaires est déjà discutée dans les négociations avec les IPPs et les projets solaires pris en charge par l'Etat. Les besoins en batteries seront inscrits dans les appels d'offres envisagés.

Ainsi, dans le scénario Optimiste, une capacité d'au moins 677 MWc de parc solaire et 1142 MWh de batterie est à déployer entre 2025 et 2028. Quant au scénario de base, il envisage une capacité totale d'environ 331 MWc et 323 MWh de batterie. L'Etat et les IPPs vont contribuer activement à la mise en œuvre de ces projets.

[1] Dans le Pacte énergétique M300 de Madagascar, le Gouvernement s'est engagé à assurer l'accès à une électricité fiable, abordable et durable à 80% de la population d'ici 2030 et à augmenter la part des énergies renouvelables à au moins 85% d'ici 2030.

Official Use Only

Quant à l'hybridation des centres isolés thermiques de la JIRAMA, elle constitue une action à court et moyen terme. Elle consiste à mettre en place un système de production hybride se basant sur l'utilisation de solaire, de batterie de stockage d'énergie et d'unités thermiques. L'hybridation joue aussi un rôle très important sur l'élimination de la dépendance en combustibles. JIRAMA dispose de 96 centres isolés destinés à être hybridés. Une étude a été effectuée par la JIRAMA sur ses centres isolés pour déterminer les besoins. En fonction de la taille du site et la puissance de pointe la base de production varie : PV + Batterie ou PV + Batterie + LFO ou PV + Batterie + HFO (voir tableau ci-dessous).

Tableau 4 : Critères d'hybridation

Critères	Nombre de sites	Catégories d'hybridation
Pointe < 0,3 MW	47	Base : PV + Batterie
0,3 < Pointe < 2MW	42	Base : PV + Batterie + LFO
Pointe > 2 MW	7	Base : PV + Batterie + HFO

Pour l'hydroélectricité, étant donné les délais de mise en œuvre, la contribution dans les objectifs du Plan reste limitée au vu de l'horizon (2028), avec une puissance totale de 74,5MW résultant de la mise en œuvre de deux projets (Ankelimahery - un projet privé de 10,5MW et Ranomafana - un projet public de 64 MW) dont les mises en service interviendront seulement en 2028.

6.1.1. Projets d'énergies renouvelables Etat

Pour les projets financés par l'Etat, les projets suivants ont été identifiés :

- **Projet FINEXPO 5MWc** en mode EPC (Engineering Procurement and Construction) avec 05 sites dont 03 sont déjà en service : 3 MWc et mise en service des 2 MW restants prévue fin 2025.
- **Projet d'hybridation de 17 sites** en mode EPC (Engineering Procurement and Construction) 9MWc : mis en œuvre sous le projet DECIM financé par la Banque mondiale : mise en service prévue en 2026.
- **Projet 50 MWc** : projet de 43,5 MWc financé sur des fonds publics en cours d'installation sur plusieurs sites : mise en service successive des sites prévue en 2026 et 2027
- **Projet 100 MWc Lac Iarivo** avec un financement prévu sur des fonds publics : mise en service 2026 et 2027
- **Centrale hydroélectrique de Ranomafana 64 MW** : en mode EPC (Engineering Procurement and Construction) financée par le gouvernement chinois via un prêt à taux concessionnel de l'Exim Bank of China : prévue mise en service vers fin 2028.
- **Des Appels d'Offres supplémentaires de 346 MWc Solaires et 820 MWh de batterie :** ces appels d'offres sont prévus seulement dans le scénario optimiste : à mettre en service à partir de fin 2026 jusqu'en 2028.

Les points suivants sont à considérer pour accélérer la mise en œuvre de ces projets :

- Sécurisation du financement : L'Etat peut utiliser le principe de préfinancement. C'est un mécanisme où le gouvernement finance un projet avant la mobilisation effective des ressources extérieures ou des revenus propres du projet. Ce système permet de lancer des travaux rapidement, sans attendre le déblocage de fonds par des bailleurs ou des investisseurs. L'État récupère ensuite les fonds via des subventions, des emprunts extérieurs ou les revenus générés par le projet.
- Mise à disposition des terrains
- Accélération de la publication des appels d'offres

Le tableau ci-après montre l'estimation des gains obtenus :

Official Use Only

Tableau 5 : Gains Projets énergies renouvelables Etat - Scénario de référence

Action	Modalites de financement et mise en oeuvre de l'action	Gains en nature	Gain financier (Milliards Ariary)			
			2025	2026	2027	2028
Solaire FINEXPO	FINEXPO	05 MWc	0.1	-	-	-
Solaire DECIM	DECIM	09 MWc	-	13	-	-
Projet 50MW	ETAT	43,5 MWc	-	26	25	-
Projet Lac Iarivo	ETAT	100 MWc	-	57	57	-
Hydraulique Ranomafana	ETAT	64 MW	-	-	-	47
TOTAL		**221.5 MW**	**0.1**	**96**	**81**	**47**

Tableau 6 : Gains Projets énergies renouvelable Etat - Scénario optimiste

Action	Modalites de financement et mise en oeuvre de l'action	Gains en nature	Gain financier (Milliards Ariary)			
			2025	2026	2027	2028
Solaire FINEXPO	FINEXPO	05 MWc	0.1	-	-	-
Solaire DECIM	DECIM	09 MWc	-	13	-	-
Projet 50MW	ETAT	43,5 MWc	-	26	42	-
Projet Lac Iarivo	ETAT	100 MWc	-	57	91	-
AO Solaire Batterie	ETAT	346 MWc	-	31	110	230
Hydraulique Ranomafana	ETAT	64 MW	-	-	-	47
TOTAL		**567.5 MW**	**0.1**	**126**	**242**	**277**

6.1.2. Projet d'énergies renouvelables avec les producteurs indépendants d'électricité (IPPs)

Pour renforcer les efforts de réduction de la part de la production thermique dans le mix énergétique, il est nécessaire de pousser encore plus la mise en place des projets renouvelables dont la réalisation nécessite la participation du secteur privé.

- Des projets en négociation avec des producteurs privés : on peut identifier actuellement plus de 174MWc de PV avec batterie
- Centrale hydroélectrique 10,5 MW à Ankelimahery en IPPs avec mise en service prévue pour fin 2028.

En effet, pour permettre aux IPPs d'accélérer la mise en place des projets d'énergies renouvelables, les mesures suivantes sont très importantes pour leur redonner confiance envers la JIRAMA et de les convaincre à investir :

- Facilitation des procédures administratives : obtention des autorisations nécessaires, obtention des titres fonciers pour les terrains
- Fourniture des garanties de paiement
- Soutien du Gouvernement sur le paiement des arriérés fournisseurs
- Signature des contrats et/ou avenants avec les IPPs pour les nouveaux projets renouvelables
- Levée des conditions suspensives pour lancer les travaux (construction des lignes...)
- Accélération de la publication des appels d'offres

Le tableau suivant montre quelques exemples d'option pour permettre aux IPPs d'avoir des garanties de paiement :

Official Use Only

Tableau 7 : Exemples d'options de garanties IPPs

#	Option	Fournisseur de garantie	Exemple africain	Rôle de la JIRAMA	Rôle du gouvernement
1	**Garantie Gouvernement (*)**	Etat	Déjà appliqué dans plusieurs pays	Demande auprès de l'Etat	Octroyer des garanties de paiement aux IPPs
2	**Garantie partielle des risques (PRG)**	Banque mondiale, BAD	**Projet solaire de Djermaya – Tchad (2021)** : La BAD a fourni une PRG pour atténuer le risque de paiement de la compagnie d'utilité publique, permettant au pays de fonctionner selon le modèle IPP.	- Signer des PPA avec des IPP - S'engager dans des réformes de la performance - Fournir des données opérationnelles	- Soumettre une demande de PRG via le ministère des Finances - Soutenir les réformes du secteur de l'énergie
3	**PPA à double décollage**	Pas de garant extérieur (Répartition des paiements entre la JIRAMA et les clients industriels)	**Modèle GreenCo – Zambie (2020)** : GreenCo agit en tant qu'acheteur intermédiaire, agrégeant la demande de plusieurs clients pour soutenir la bancabilité des IPP.	- Signer des PPA en tant qu'acheteur partiel - Coordonner la facturation et la prestation des services	- Identifier et mobiliser les clients industriels - Faciliter le soutien aux politiques
4	**Garantie du Fonds vert pour le climat (FVC)**	FVC via des entités accréditées (BAD, PNUD, etc.)	**Cadre de financement des énergies renouvelables – Afrique du Sud (2019)** : GCF s'est associé à DBSA pour fournir un soutien financier aux projets d'énergie renouvelable, améliorant ainsi leur bancabilité.	- Fournir une réserve de projets IPP renouvelables - S'engager en faveur de la transparence et du reporting - Collaborer avec les partenaires du FVC	- Diriger l'engagement avec le FVC - Soumettre des notes conceptuelles par l'intermédiaire du ministère de l'Environnement ou de l'Énergie

(*) Une attention particulière sur les garanties à octroyer aux IPPs : l'Etat peut chercher d'autres sources de financement comme le « Green fund » sans toucher à son budget. Ces fonds consistent à identifier et promouvoir les fonds d'investissement qui financent des projets ayant un impact positif sur l'environnement. Il s'inscrit dans une volonté de transition énergétique et de réduction des émissions de carbone à travers une gestion financière plus responsable. Des actions sont prévues pour creuser cette option auprès du Ministère de l'Environnement.

Le tableau suivant montre les gains attendus suite à la mise en service des projets renouvelables IPPs

Official Use Only

Tableau 8 : Gains Energie Renouvelable IPPs

Action	Modalites de financement et mise en oeuvre de l'action	Gains en nature	Gain financier (Milliards Ariary)			
			2025	2026	2027	2028
Solaire IPP	IPP	174 MWc	3	43	62	5
Centrales Hydro Ankelimahery	IPP	10,5 MW	-	-	-	12
TOTAL		**184,5 MW**	3	43	62	17

6.1.3. Plan indicatif de mise en œuvre des mesures d'accélération des projets d'énergies renouvelables

Action	Responsable	Echéance	Commentaires
Signature des contrats et/ou avenants avec les IPPs pour les nouveaux projets renouvelables	JIRAMA	30 septembre 2025	La JIRAMA a signé plusieurs MoU et PPA en février et mars 2025. Il en reste quelques-uns à signer
Facilitation des procédures administratives : obtention des autorisations nécessaires, obtention des titres fonciers pour les terrains, etc.	MEH, MDAT, JIRAMA	Décembre 2025	Les objectifs du plan pourraient ne pas être atteints si les terrains ne sont pas sécurisés à temps
Fourniture des garanties de paiement ou mise en place de compte séquestres auprès du Trésor Public pour les IPPs	MEF	Décembre 2025 (LFI 2026) : pour le fonds de garantie et les comptes séquestres (lignes budgétaires nécessaires)	Les objectifs du plan pourraient ne pas être atteints si les garanties et comptes séquestres ne sont pas fournis à temps.
Soutien du Gouvernement sur le paiement des arriérés fournisseurs	MEF	Immédiatement	Voir chapitre 7 : plan d'apurement de la dette
Levée des conditions suspensives liées aux lignes d'évacuation pour lancer les travaux	MEH, MEF, JIRAMA	Décembre 2025	Les objectifs du plan pourraient ne pas être atteints si les travaux prennent du retard
Publication des appels d'offres	MEH, JIRAMA	Juillet 2025	Les décisions de lancement doivent être prises dès adoption du Plan.

6.1.4. Collaboration avec les autres institutions sur les centres isolés de la JIRAMA

Il est à signaler que tous les centres isolés de la JIRAMA sont concernés par les projets de parcs solaires (Etat ou IPPs). La plupart de ces centres isolés de la JIRAMA présentent des déficits opérationnels. L'objectif est de réduire le déficit opérationnel global par la diminution des charges en carburants mais aussi d'améliorer la qualité de service et son extension à plus de populations dans les zones concernées.

Le gouvernement a prévu dans le Pacte énergétique M300 de mener des études pour identifier, d'ici fin de 2025, une cohorte de centres isolés de la JIRAMA qui se prêtent à des concessions du secteur privé.

Official Use Only

Des études sont en cours avec certaines institutions pour évaluer les performances des centres isolés de la JIRAMA :

- ADER : pour les études en vue d'une électrification intégrée.
- IFC/BM : pour les études et préparation d'appels d'offres pour plusieurs regroupements régionaux des centres isolés de la JIRAMA à travers le pays. Le Groupe Banque Mondiale pourrait soutenir les gagnants de ces appels d'offres avec un financement concessionnel et un accompagnement pour la levée des financements privés nécessaires au renforcement de ces centres isolés et à l'extension du réseau autour de ces centres.
- Entreprises du Secteur privé : pour des études en vue d'une co-gestion.
- Autres projets : avec les Partenaires financiers, IPP, etc.

Toutes ces initiatives seront coordonnées par la JIRAMA afin de permettre une décentralisation de la gestion de ces centres et/ou une ouverture de la distribution d'énergie à des concessionnaires privés. L'appui du Gouvernement est nécessaire pour faciliter ces initiatives.

6.2. Ajustement tarifaire

L'augmentation du revenu est l'un des objectifs majeurs du redressement financier. Au fur et à mesure de l'amélioration de la qualité du service, des ajustements tarifaires pourront se faire. Ces ajustements tarifaires permettront de contribuer à cette augmentation de revenus. En 2024, les tarifs ne reflètent pas le coût de production avec un prix moyen de vente de 631 Ar/kWh contre un coût moyen de production de l'ordre de 729 Ar/kWh. Cette situation met en péril la viabilité financière de la JIRAMA, limite sa capacité opérationnelle et empêche les investissements dans des sources d'énergie renouvelable et durable.

Il est à noter que des ajustements tarifaires ont déjà été effectués :

- Juillet 2021 : Application de l'OPTIMA Résidentiel, ajustement tarifaire concernant les clients en basses tensions ménages
- Juillet 2022 : Application de l'OPTIMA Business concernant les clients basses, moyennes et hautes tensions autres que ménages.
- Ces ajustements ne font pas l'objet d'une indexation périodique qui permettrait de refléter l'inflation, l'évolution des taux de change et des coûts du carburant.

En octobre 2024, des ajustements tarifaires ont été convenus avec le secteur privé pour les clients en hautes et moyennes tensions pour les trois prochaines années :

- 20% en Octobre 2024
- 16% en Octobre 2025
- 16% en Octobre 2026

Cependant, pour atteindre les objectifs de redressement à partir de l'année 2028 (notamment dans le cadre du scenario optimiste), malgré la diminution des charges engendrée par la mise en service des projets d'énergies renouvelables, il est encore nécessaire d'ajuster les tarifs au fur et à mesure de l'amélioration de la qualité de service. Ces nouveaux ajustements futurs concerneront les clients en Basses Tensions **en écartant les catégories économiques et sociales (les plus vulnérables)** [2] :

- Basse Tension Business Super Confort et Confort
  - ✓ 10% en octobre 2026
  - ✓ 16% en octobre 2027 et 2028
- Basse Tension Résidentiel Super Confort et Confort
  - ✓ 10% en octobre 2026

[2] Tout comme dans le cas des ajustements tarifaires HT, les ajustements tarifaires sur les basses tensions feront l'objet de discussions avec le secteur privé. Par ailleurs, un audit devra être effectué afin d'avoir une liste exhaustive des comptes clients qui seront affectés par cet ajustement tarifaire.

Official Use Only

- ✓ 16% en octobre 2027 et 2028

Notons que des projets de textes tarifaires sont en cours d'élaboration. Au moment voulu, conformément aux nouveaux textes, la JIRAMA va faire des demandes auprès du régulateur concernant les ajustements tarifaires envisagés. En effet, l'ORE prépare en ce moment une méthodologie tarifaire (établissant un régime tarifaire pluriannuel) et une révision de la structure et indexation tarifaire (y compris les tarifs sociaux appliqués exclusivement aux consommateurs vulnérables). La validation de ces textes et instruments tarifaires se fera par le Gouvernement afin de permettre leur application pour calculer les recettes nécessaires à la JIRAMA pour couvrir les coûts de service. L'ORE définira les paramètres d'ancrage des ajustements tarifaires proposés en fonction du gap financier et des efforts fournis par la JIRAMA et d'autres parties prenantes. Des ajustements périodiques devront être effectués pour refléter l'évolution des coûts. Ces derniers ne sont pas encore reflétés dans les chiffres ci-dessous. Une protection ciblée des ménages les plus pauvres est également envisagée et sera intégrée dans la communication au public.

Tableau 9 : Gains Ajustements tarifaires

Action	Modalites de financement et mise en oeuvre de l'action	Nombre Clients	Gain financier (Milliards Ariary)			
			2025	2026	2027	2028
Haute Tension	ETAT/JIRAMA	3	4	4	5	-
Moyenne Tension	ETAT/JIRAMA	1 479	42	63	70	-
BT Business Super Confort	ETAT/JIRAMA	2 389	-	4	18	27
BT Business Confort	ETAT/JIRAMA	9 523	-	1	3	4
BT Business Economique	ETAT/JIRAMA	6 209	-	-	-	-
BT Business Social	ETAT/JIRAMA	11 631	-	-	-	-
BT Résidentiel Super Confort	ETAT/JIRAMA	7 719	-	1	5	7
BT Résidentiel Confort	ETAT/JIRAMA	17 363	-	1	3	5
BT Résidentiel Economique	ETAT/JIRAMA	227 214	-	-	-	-
BT Résidentiel Social	ETAT/JIRAMA	380 165	-	-	-	-
TOTAL		**663 695**	**46**	**73**	**103**	**44**

6.3. Renforcement de l'effort par JIRAMA

La JIRAMA joue un rôle majeur dans le processus de redressement. Ainsi, la JIRAMA va aussi intensifier ses efforts pour parvenir à l'équilibre opérationnel. Les actions suivantes font partie des actions envisagées :

- Réduction des pertes
- Amélioration du recouvrement
- Réduction de la consommation spécifique (CSP)
- Réhabilitation centrales hydroélectriques
- Poursuivre la renégociation des contrats d'achats
- Gestion interne

La réforme des ressources humaines est développée dans le « chapitre Mesures d'accompagnement »

Le tableau ci-après résume les gains obtenus après la mise en œuvre des efforts JIRAMA.

Official Use Only

Tableau 10 : Gains renforcement efforts JIRAMA

Action	Modalites de financement et mise en oeuvre de l'action	Gains en nature	Gain financier (Milliards Ariary)			
			2025	2026	2027	2028
Reduction Pertes	JIRAMA	1% en 2025 et 2% à partir de 2026	10	20	20	20
Renforcement Recouvrement	JIRAMA		61	61	61	-
Amélioration CSP	JIRAMA		11	14	15	16
Réhabilitation Centrales Hydro existantes	JIRAMA	16 MW	-	-	24	63
Renégociation des Contrats	JIRAMA/IPP		16	38	-	-
Effort interne	JIRAMA		22	8	8	-
TOTAL			**120**	**142**	**128**	**99**

6.3.1. Réduction des pertes

L'amélioration de la qualité de service fait partie des objectifs de redressement de la JIRAMA en vue de l'augmentation des revenus et la réduction du gap de trésorerie. La JIRAMA se focalisera sur des actions concrètes permettant de réduire les pertes. L'objectif est de réduire ces pertes de 7 points de pourcentage entre 2024 et 2028 passant de 28% à 21%.

Le tableau suivant résume les gains estimés :

Tableau 11 : Résumé mesures réduction des pertes

LIBELLES DES ACTIONS A ENTREPRENDRE	2025	2026	2027	2028
Remplacement des compteurs conventionnels en compteurs prépayés pour les clients privés et en compteurs intelligents pour les clients triphasé et facturation cos phi	1	1	1	1
Mise en place des compteurs par poste	3	5	5	5
Renforcement du contrôle des installations et système de comptage	2	4	4	4
Relevé bimestriel	0			
Redressement des consommations zéro	4	8	8	8
Centralisation de la Gestion du plateforme ZTE à la Direction Commerciale et assainissement de la base avec l'équipe technique ; Création d'un guichet unique au niveau de la Direction	1	2	2	2
Gains sur la réduction des pertes en milliards ariary	10	20	20	20

- ***Remplacement des compteurs conventionnels en compteurs prépayés pour les clients privés et en compteurs intelligents pour les clients triphasé et facturation cos phi. Le remplacement des compteurs des clients privés en compteurs prépayés se fera en priorisant les clients accumulant des retards de paiement.***

Objectif : Tous les Clients HT/MT, FMBT seront à basculer en comptage SMART et le Grand Public en prépayé.

Actions :

- Recensement des clients à comptage basse tension triphasée ;
- Achat des compteurs triphasés semi-intelligents permettant au comptage d'énergie active ;

Official Use Only

- Remplacement des compteurs avec anomalies (Index Bloqué et anormal)
- Remplacement des compteurs conventionnels en compteurs électroniques ou intelligents ;
- Mise en place d'un nouveau système de facturation pour les clients triphasés ;

Mise en œuvre : Projection chiffrée effectuée pour les besoins de compteurs. Acquisition en cours d'une nouvelle plate-forme pouvant piloter les compteurs déjà existants et les nouveaux.

❖ ***Mise en place des compteurs par poste***

Objectif : Détection des diverses anomalies pouvant nuire au rendement comme la connexion illicite et frauduleuse de l'énergie électrique.

Actions :

- Procéder à l'inventaire des postes publics saturés ;
- Inventorier tous les clients rattachés au poste ;
- Visiter les clients afin de vérifier la cohérence des installations par rapport à leurs abonnements ;
- Procéder à la facturation du rappel de consommation et /ou de puissance.

Mise en œuvre : Réunion technique effectuée avec les techniciens sur la concrétisation du projet pilote.

❖ ***Renforcement du contrôle des installations et système de comptage (continu)***

Objectif : Tous les produits livrés sont facturés, conformité de la base facturation avec la situation réelle des clients.

Actions :

- Cibler les clients à visiter par une analyse de consommation et de l'abonnement du client ;
- Visiter les clients et vérifier les installations y existantes ;
- En cas de fraude ou d'anomalie, procéder à la facturation de rappel de puissance ou de consommation selon le cas
- Encaissement des factures de rappel de consommation

Mise en œuvre :

- Identification et remplacement de disjoncteurs de branchement Basse Tension qui ne correspondent pas à la puissance souscrite du client.
- Modification du contrat par rapport à la situation des disjoncteurs sur terrain.

❖ ***Relevé bimestriel (en continu)***

Objectif : Perfectionnement du taux de recouvrement sur débit et encaissement de la facture du mois dans le même mois.

Actions :

- Établir le planning de relevé tout en respectant le deadline de distribution des factures jusqu'au 10 du mois ;
- Envoyer les releveurs pour prendre l'index sur les compteurs ;
- Estimer la consommation des clients non relevés ;
- Insérer dans le planning de relevé le passage pour les compteurs non relevés dans le mois précédent.

Mise en œuvre : Instructions données à tous les Chiefs of Agency et Régions.

❖ ***Redressement des consommations zéro***

Objectif : Attribution des consommations et remplacement compteurs bloqués.

Actions :

- Extraire dans la base les clients à consommation zéro ;
- Planifier la visite des clients ;
- Analyser les consommations des clients ;
- Convoquer les clients ;

RW

Official Use Only

- Établir une convention pour l'attribution de la consommation moyenne jusqu'au remplacement effectif du compteur défaillant ;
- Procéder au recouvrement.

Mise en œuvre :

- Remplacement des compteurs IBANOR Elec et Eau
- Renflouement stocks Compteurs Elec et Eau en cours

❖ ***Centralisation de la gestion de la plateforme pour compteurs intelligents (ZTE) à la Direction Commerciale et assainissement de la base avec l'équipe technique ; Création d'un guichet unique au niveau de la Direction Commerciale pour les clients MT : traitement depuis la demande des travaux jusqu'à la facturation mensuelle ainsi que tous les contrôles y afférents***

Objectif :

- Eléments de facturation dans le système de comptage vérifiés à 100%
- Réduction des risques des inconformités sur la facturation par rapport à la réalité

Actions :

- Notifier la centralisation de gestion de la plateforme ZTE
- Verrouiller l'accès de la plateforme ;
- Rapprochement des données sur ZTE et Matselaka ;
- Visiter les clients afin de connaitre les caractéristiques techniques de l'installation du client ;
- Procéder au traitement administratif en cas de besoin d'avenant ;
- Rectifier les données de base et les paramètres de la facturation selon la réalité sur les terrains ;
- Facturer les clients suivant les paramètres réels.
- Notifier la création du guichet unique ;
- Réorganiser la Direction Commerciale ;
- Muter à la Direction Commerciale les 4 (quatre) releveurs MT des agences ;
- Etablir la procédure de traitement des branchements neufs MT ainsi que les avenants.
- Centraliser le traitement de la facturation des clients MT ;
- Procéder à la vérification des ventes MT.

Mise en œuvre :

- Verrouillage des accès à la plateforme en vue de la sécurisation des paramètres de facturation et des données de base
- Demande émise auprès de la Direction commerciale pour étude de faisabilité au niveau des départements techniques

❖ ***Actions supplémentaires réduction pertes***

La JIRAMA mettra en place les actions supplementaires suivantes pour atteindre l'objectif de pertes de 21% en 2028. Ces actions consistent à renforcer les mesures mentionnées ci-dessus.

Intitulé	Description	Echéance
PROJET MISE EN PLACE DE COMPTAGE PAR POSTE: **1- Phase pilote – Poste 1071 - Ivato**	1. Choix du poste pilote (Poste 1071 – Ivato) 2. Identification et contrôle des installations rattachées 3. Mise à jour des données client dans MATSELAKA 4. Cartographie des installations via géolocalisation sur Google Maps 5. Rapprochement mensuel des consommations (comptage MT vs installations) 6. Re-vérification terrain selon les écarts constatés 7. En cas de validation : duplication du processus sur les 17 transformateurs équipés dans le secteur 11 (Tana)	Décembre 2025
2- Extension aux postes saturés à l'échelle nationale	Duplication des actions sur les postes saturés à travers Madagascar, en fonction de la disponibilité des systèmes de comptage actuellement en cours d'acquisition.	Décembre 2026
3- Finalisation – Comptage sur postes publics restants	Étendre le dispositif aux derniers postes publics non encore couverts pour clôturer le projet à l'échelle nationale.	Décembre 2027
RENFORCEMENT DU CONTRÔLE DES INSTALLATIONS ET SYSTÈME DE COMPTAGE	1. Sélection de sites cibles (Direction, Agence ou Secteur) 2. Analyse des consommations et contrats clients 3. Contrôle terrain basé sur l'analyse des écarts 4. Application des procédures en cas d'anomalies ou fraudes 5. Digitalisation des visites client pour assurer un suivi avec historique et statistiques	Etapes successives mise en décembre 2027

Official Use Only

Tableau 12: Actions supplémentaires pour le redressement des pertes techniques

Actions de redressement pertes techniques	Montant Estimé K USD
Passage en 20KV	9 690
Création lignes MT	490
Passage en B2	6 415
Passage en triphasé Swer	4 036
Renforcement lignes BT	2 654
Renforcement lignes MT	1 268
Création nouveau poste pour soulager les postes saturés	7 389
Création nouveaux départs MT	7 062
Installation des kits de surveillace et redressement des anomalies	6 983
Total	**45 987**

Certaines actions dans ce tableau sont déjà appuyées par le projet DECIM financé par la Banque mondiale (ex : renforment des lignes BT et MT). En effet, depuis la fin de l'année 2024, les équipes de la JIRAMA et de la Banque Mondiale ont travaillé étroitement sur les besoins urgents liés aux fournitures et travaux pour soutenir la JIRAMA. Les acquisitions sont attendues pour la plupart en fin 2025 et au premier trimestre 2026. D'autres partenaires techniques et financiers seront sollicités pour appuyer la JIRAMA sur les autres actions. Il est important pour la réduction des pertes techniques de mettre en œuvre ces actions entre 2025 et 2027.

6.3.2. Amélioration de recouvrement

L'objectif est de collecter 61 milliards d'ariary supplémentaire par an entre 2025 et 2028, correspondant à environ 3 à 4% du chiffre d'affaires de la JIRAMA. Les mesures suivantes devraient contribuer à l'atteinte de cet objectif :

Tableau 13 : Résumé mesures amélioration recouvrement

LIBELLES DES ACTIONS A ENTREPRENDRE	2025	2026	2027	2028
Renforcement des actions de recouvrement sur les créances liées aux contrats et autres	60	60	60	
Révision de la règlementation fixant les conditions de raccordements et d'abonnements aux réseaux de distribution publique de l'énergie électrique et d'eau potable à Madagascar (Arrêté N° 86/88 MEM du 8 janvier 1988)				
Envoi des factures par mail et SMS	1	1	1	
Avancement de date limite de la distribution des factures au 10 du mois				
Assainissement de la base pour pouvoir mesurer rationnellement la situation des créances potentiellement à recouvrer				
Vulgarisation du système de comptage modernisé, entre autres, compteurs prépayés				
Paiement des factures clients à la Banque et ou Compte Chèque Postal (CCP) et fermeture des caisses JIRAMA actuelles				
Gain sur le renforcement des actions de recouvrement en milliards ariary	61	61	61	0

❖ ***Renforcement des actions de recouvrement non seulement sur les créances liées aux contrats « en vigueur » mais aussi sur celles des contrats « résiliés »***

Objectif :

- Réduction des impayés.

Official Use Only

- Amélioration du montant recouvré sur les contrats "résiliés"

Actions :

- Réorganiser la Direction commerciale
- Nommer un juriste dédié pour le recouvrement des créances
- Cibler les créances concernées
- Visiter et négocier le paiement avant le traitement en contentieux
- Préparer les dossiers pour traitement judiciaire en cas de besoin
- Booster les actions de recouvrement.

Mise en œuvre :

- Dans l'objectif d'appliquer la Loi de Pareto 80-20 afin de prioriser les actions de recouvrement à entreprendre les clients sont segmentés en 04 groupes suivant les revenus et les puissances souscrites :
  - Haute Tension/Moyenne Tension
  - Basse Tension Triphasé (BT Business Super Confort : PS supérieure à 19,8 kW ; BT Business Confort : PS de 7,7 KW à 19,8 kW ; BT Business Economique : PS de 3,3 KW à 6,6 kW et BT Business Social : PS inférieure à 3,3 kW)
  - Basse Tension Monophasé (Gros clients) : Super confort : PS supérieure à 6,6 kW et Confort : PS de 4,4 KW à 6,6 kW
  - Basse Tension Monophasé (Economique : PS inférieure ou égale à 3,3 kW et Social : PS inférieure ou égale à 2,2 kW)
- Nombre et montant des dossiers transmis à Légal (en cours de reconstitution)

❖ ***Révision de la règlementation fixant les conditions de raccordements et d'abonnements aux réseaux de distribution publique de l'énergie électrique et d'eau potable à Madagascar (Arrêté N° 86/88 MEM du 8 janvier 1988)***

Objectif :

Amendement du texte réglementaire qui est actuellement caduque vis-à-vis de l'avancée technologique utilisée par la Société.

Actions :

- Préparer les amendements
- Organiser une réunion avec les entités pour la concrétisation de l'amendement
- Soumettre l'amendement pour validation des Ministères de tutelle
- Communiquer au grand public les amendements.

Mise en œuvre :

- Plans d'actions élaborés
- Détection des articles susceptibles d'être objet d'avenant

❖ ***Envoi des factures par mail et SMS***

Objectif :

Augmentation du taux d'au moins 5 points par mois

Actions :

- Collecter les coordonnées des clients ;
- Mettre à jour les informations sur les clients dans Matselaka
- Négocier avec les opérateurs téléphoniques le cout et la mise en œuvre.

Mise en œuvre : Mise à jour de la base de données clients

❖ ***Avancement de date limite de la distribution des factures au 10 du mois***

Objectif :

Basculement progressif à la distribution de la facture avant le 10 du mois.

Official Use Only

Actions :

- Réviser le planning de relevé et de distribution
- Automatiser l'attribution des consommations moyennes pour les clients non relevés

Mise en œuvre :

Recommandation aux Agences de faire le réaménagement du planning pour pouvoir concrétiser la dernière distribution de la dernière facture à la date du 10 de chaque mois.

❖ ***Assainissement de la base pour pouvoir mesurer rationnellement la situation des créances potentiellement à recouvrer***

Objectif : Enlèvement dans la base des créances "irrécouvrables" : pas de valeurs à avancer mais créances en baisse certainement

Actions :

- Recenser toutes les créances détournées avec les preuves concrètes
- Proposer à la Direction Générale les créances détournées comme perte et profit
- Envoyer à l'équipe Matselaka les documents validés pour traitement

Mise en œuvre :

Dossier bouclé pour un assainissement des impayés au niveau de la comptabilité : Sainte Marie, Bealanana, Ranohira, Manja, Tanambe, Maroantsetra, Ambohibary

❖ ***Vulgarisation du système de comptage modernisé, entre autres, compteurs prépayés***

Objectif :

Mise en place des compteurs en mode Prépaiement.

Actions :

- Poser systématiquement des compteurs de nouvelle génération aux nouveaux abonnés.
- Utiliser les compteurs prépayés pour le remplacement des compteurs à Index bloqué et anormal

Mise en œuvre :

Basculement des compteurs en mode Prépaiement en cours avec l'équipe technique.

❖ ***Paiement des factures clients à la Banque et ou Compte Chèque Postal (CCP) et fermeture des caisses JIRAMA actuelles***

Objectif : Dématérialisation des paiements à travers la Digitalisation.

Actions :

- Négocier les paiements de toutes les factures auprès des banques
- Conclure des conventions de partenariat avec les banques
- Mettre en place une interface entre la banque et la JIRAMA pour la mise à jour en temps réel des paiements.
- Mettre en place la procédure de traitement.

Mise en œuvre :

- Négociation avec les banques primaires
- Amélioration des modes de paiements avec les opérateurs
- Discussion avec la Banky Foiben'i Madagasikara (BFM) sur la possibilité de travailler en parallèle à la Digitalisation du paiement (SWITCH National).

La JIRAMA peut recourir à un cabinet de recouvrement externe pour atteindre les objectifs du recouvrement.

6.3.3. Réduire le paiement en espèces

Les mesures suivantes montrent les actions pour diminuer le paiement en espèces et en même temps

Official Use Only

pour réduire les possibles détournement de fonds.

Intitulé	Description	Partenaire impliqué	Echéance
Optimisation des transactions digitalisées	Réduction des délais de traitement, automatisation des enregistrements de paiements et intégration directe avec le système de gestion JIRAMA.		
Dématérialisation des justificatifs de paiement.	Mise en place de systèmes numériques (SMS, e-mails, portail client) pour fournir les preuves de paiement de manière dématérialisée.		
Renforcement du paiement via Mobile Money	Faciliter l'acquittement des factures JIRAMA à travers les services de mobile money (Orange Money, Airtel Money, MVola)	Opérateurs Mobiles Money	Juin 2026
Démonétisation des transactions au niveau de la Caisse JIRAMA	Éliminer toute manipulation d'espèces en agences : tous les paiements liés aux services JIRAMA (factures, devis, frais divers) se feront uniquement via des moyens électroniques : - Terminaux de paiement électroniques (TPE) fournis par les Banques - Mobile money Objectif : sécurisation et traçage de toutes les transactions.	Opérateurs Mobiles Money Banques primaires	Décembre 2026
Paiement de factures JIRAMA via (GAB) Guichet automatique de banque	Permettre le paiement de factures JIRAMA directement depuis les distributeurs automatiques de billets (DAB) des banques partenaires. Projet pilote déjà expérimenté avec une banque primaire.	Banque primaire	Juin 2026 A confirmer selon l'état d'avancement
Optimisation des paiements via prestataires sélectionnés	Renforcement de l'encaissement via les prestataires retenus à l'issue d'un appel à projets sur la caisse digitale lancé par JIRAMA.	Eqima Vanilla pay	En cours jusqu'au Mars 2026
Projet de paiement via e-Ariary	Mise en place d'un système de paiement digital intégré au flux financier national, opéré avec la Banky Foiben'i Madagasikara (BFM).	Banky Foiben'i Madagasikara	

6.3.4. Lutte contre les vols et fraudes

La lutte contre les vols et fraudes constitue l'une des actions majeures au sein de la JIRAMA. A part sa contribution sur d'autres domaines, elle concourt aussi à la fois à la réduction des pertes et à l'amélioration du recouvrement.

- **Causes vols et fraudes :**
  - ✓ Branchements clandestins : non pris en charge, non facturés
  - ✓ Défaillance du système de comptage
  - ✓ Compteur non accessible
- **Conséquences majeures :**
  - ✓ Rendement faible
  - ✓ Mauvaise qualité de fourniture due à la saturation des réseaux
  - ✓ Consommations non facturées partiellement ou totalement
- **Objectifs :**
  - ✓ Facturer exhaustivement toutes les consommations
  - ✓ Eradiquer tous les branchements illicites
  - ✓ Avoir une base de données commerciales fiable
- **Actions à faires :**
  - ✓ Juridique : déposer systématiquement une plainte pénale pour tous vols et fraudes.
  - ✓ Communication :
    - Communiquer systématiquement (TV, Radio, Facebook,) les vols et fraudes découverts
    - Promouvoir un comportement responsable : sensibiliser les clients à dénoncer les vols et fraudes
    - Eduquer la population sur les risques et inconvénients : sécurité, peine d'emprisonnement, ...
  - ✓ Administratives et Commerciales
    - Ratisser tous les points de livraison
    - Assainir la base de données commerciales
    - Recouvrer à 100% les factures de rappel de consommation : fixer un délai
  - ✓ Techniques :
    - Remplacer tous les compteurs défectueux
    - Désinstaller toutes les connexions illégales
    - Opter pour des compteur Smart Meter pour les gros consommateurs

Official Use Only

Des équipes sont déjà constituées pour identifier et éradiquer les branchements illicites. Au-delà de la lutte contre le vol, il sera important de porter une attention particulière à la maitrise des paramètres relatifs à la variation des volumes de carburant entre le chargement au Galana Raffinerie Terminal (GRT), le transport et la livraison finale en réconciliation avec l'usage du Geofilling (discuté plus bas).

6.3.5. Amélioration de la consommation spécifique

Les charges combustibles représentent plus de 50% des charges d'opération. L'un des moyens pour maitriser la consommation de combustible est l'amélioration de la consommation spécifique. Actuellement la valeur moyenne en termes de CSP est de 240g/kWh. L'objectif fixé est de 235g/kWh.[3]

Les causes d'augmentation de CSP sont multiples dont ci-après quelques-unes :

- L'exploitation du groupe en dessous de sa puissance nominale
- Le retard des entretiens et maintenance
- Le non-remplacement à temps des consommables (filtres divers)
- Le vieillissement du groupe
- La qualité des carburants
- Les vols

Tableau 14 : Gain réduction Consommation Spécifique

Gain Annuel en milliards Ar	2025	2026	2027	2028
	11	14	15	16

Les actions suivantes visent à réduire la CSP pour les groupes partout à Madagascar, que ce soit pour les machines de la JIRAMA ou pour les privées. Voici les plans pour y parvenir :

- Maintenance, révision et remplacement des groupes JIRAMA

Les tableaux suivants illustrent la situation actuelle des groupes.

Ages des groupes	Entre 0 à 5ans	Entre 5 et 10ans	Entre 10 et 15ans	Entre 15 et 20ans	Supérieur à 20 ans
Nombre	63	13	13	37	32
Action à faire	Maintenance et entretien avec révision	Révision générale et à remplacer selon l'état			A remplacer

Pour les CSP,

CSP	<230	230>250	250>300	>300
Nombre	3	48	59	49
Réduction	Maintient à 230 voire réduction	Réduire entre 230 et 235	Réduire à 245	

Ainsi, pour accélérer l'amélioration de la CSP, la JIRAMA accentue les efforts de maintenances et de remplacement des groupes dont l'évolution est montrée par le tableau suivant :

[3] Toutefois, cet objectif de CSP pourrait être révisé à la baisse afin de prendre en compte de nouvelles données notamment en matière de la qualité de la maintenance et selon le type de carburant utilisé.

Official Use Only

Tableau 15 : Nombre de groupes révisés ou remplacés

Ages groupes	Nombre	Actions	2025	2026	2027	2028
			Nombre Groupes Révisés ou Remplacés			
Groupes 0 à 5ans	63	Maintenance	25	38		
Groupes 5 à 10ans	13	Révision générale et à remplacer selon l'état	5	8		
Groupes 10 à 15ans	13		5	8		
Groupes 15 à 20ans	37		15	22		
Groupes 20 ans et plus	32	A remplacer	15	17		
Objectifs CSP			240	235	235	235

Parallèlement aux actions de révision et/ou de remplacement, les actions suivantes sont aussi envisagées :

- Application des pénalités sur la disposition contractuelle concernant le non-respect de CSP pour les fournisseurs privés et proposition d'un avenant si besoin est : <230 g/kWh pour les LFO ; <235 g/kWh pour les HFO
- Mise en service du projet GEOFILLING pour le suivi des 21 sites et développer sur d'autres sites
- Réduction des vols de carburant :
  - Remise en état des circuits de carburant défaillants et/ou en fuite
  - Effectuer les barémages des tanks et citernes et les caisses journalières
  - Non utilisation des fûts mais uniquement des citernes
  - Renforcer les suivis en impliquant les responsables de chaque région en collaboration avec le département des carburants
  - Intensifier les contrôles inopinés par le département de l'audit et contrôle
  - Application des sanctions disciplinaires voire pénale pour les impliqués
  - Renforcer le suivi en temps réel de l'approvisionnement en carburants des sites (planning d'approvisionnement, traitement informatique, localisation des camions citernes, affectation de personnel suffisant pour les opérations de dépotage sur site
  - Normaliser le barémage des tanks et des outils de mesure
  - Assurer le suivi de la mise en œuvre des contrats d'hybridation déjà signés au niveau de la JIRAMA
  - Susciter la demande d'étalonnage périodique des compteurs au niveau des sites de chargement
  - Veiller au respect par les transporteurs de la périodicité d'étalonnage des camions- citernes lors de la conclusion des contrats de transport
  - Prendre les mesures nécessaires pour les cas de chargements hors-normes ;
  - Renforcer le suivi de chargement des camions ;
  - Réaliser une définition claire et précise de la répartition des tâches entre les différents agents du département « stocks » tant au niveau de l'enregistrement des données journalières, de la gestion proprement dite du stock, qu'à celui du dépotage ;
  - Procéder à la séparation des tâches incompatibles au niveau de la gestion des stocks à savoir la réception des carburants (dépotage), la tenue des fiches de stocks et le suivi des stocks ;
  - Faire effectuer un contrôle périodique voire inopiné des stocks au niveau des centrales de production par un agent externe au service.

6.3.6. Réhabilitation des centrales hydroélectriques existantes

La JIRAMA dispose actuellement de neuf (09) centrales hydroélectriques avec une puissance totale installée de 176,3 MW. A cause d'une insuffisance de maintenance et de réhabilitation, ces centrales ne peuvent pas fonctionner à pleine capacité (capacité disponible de 157MW). La JIRAMA se donne alors un objectif de faire la réhabilitation de ces centrales afin qu'elles puissent contribuer aussi au renversement du mix énergétique.

Le tableau ci-dessous montre les objectifs pour la réhabilitation des centrales hydroélectriques :

Official Use Only

Tableau 16 : Réhabilitation des Centrales Hydroélectriques

SITES	PUISSANCE INSTALLEE (MW)	PUISSANCE ACTUELLE (MW)	PUISSANCE APRES ACTIONS (MW)	GAIN EN PUISSANCE (MW)
Andekaleka	126,0	114,0	126,0	12,0
Mandraka	24,0	22,0	24,0	2,0
Antelomita	11,1	8,0	8,2	0,2
Manandona	2,0	0,8	1,6	0,8
Volobe	6,8	5,8	6,0	0,2
Manandray	0,5	0,5	0,5	-
Namorona	5,6	5,5	5,6	0,10
Ankazobe	0,05	-	0,05	0,05
Vatomandry	0,25	-	0,25	0,25
TOTAL	**176,3**	**156,6**	**171,9**	**16**

Ci-après le tableau indiquant les gains obtenus par la réhabilitation des centrales hydroélectriques JIRAMA

Tableau 17 : Gain réhabilitation centrales hydroélectriques

Gain Annuel en milliards Ar	2025	2026	2027	2028
			24	63

6.3.7. Renégociation des contrats d'achats d'énergie

Les dépenses conséquentes allouées à l'acquisition d'énergie et de carburant exercent une pression considérable sur les liquidités de la JIRAMA, entamant significativement ses ressources financières. En conséquence, la JIRAMA subit une hémorragie financière consécutive à ces coûts exorbitants qui ne cessent de croitre jusqu'ici.

La proposition de la JIRAMA vise à réduire significativement les coûts d'achat d'énergie, en renégociant les contrats avec différents producteurs indépendants. Les stratégies proposées reposent principalement sur :

- **La révision des clauses "take or pay" :** En ajustant les quantités d'énergie minimum à acheter, la JIRAMA cherche à réduire ses coûts fixes.

- **La renégociation des prix d'achat de l'énergie :** En négociant des prix plus bas par kWh, la JIRAMA vise à réduire ses coûts variables.

- **La scission du prix d'achat :** séparer le prix d'achat sur l'hybride en prix solaire distincte du prix thermique, s'il n'y avait qu'un prix unique auparavant. Cela permettra de connaitre précisément l'impact du solaire sur le thermique, en termes d'économie sur le carburant.

- **Le respect de la CSP mentionnée dans le contrat**

Official Use Only

- **L'optimisation de l'utilisation des centrales existantes :** En améliorant la maintenance et l'exploitation de ses centrales, la JIRAMA améliorera sa production propre.

- **La priorisation des projets renouvelables :** la JIRAMA appuiera la mise en œuvre des projets renouvelables du secteur privé, dans le but de réduire principalement ses besoins en carburant, et donc, la dépendance sur l'aide du Gouvernement.

La renégociation de contrats avec certains producteurs indépendants (ENELEC, VESTOP, AFRIPOWER) est achevée et se poursuivra pour les autres comme AKSAF, MAHITSY HYDRO, NEA SAVA, HFF et LOCAPRO.
En tout, par la réalisation de ces actions, la JIRAMA pourra économiser **au total 54 Mrds MGA** entre 2025 et 2026.

Tableau 18: Gains renégociations contrats

Gain Annuel en Milliards Ar	2025	2026	2027	2028
	16	38	-	-

6.3.8. Maitrise de la gestion interne

Le redressement de la JIRAMA devrait commencer en interne. A part les efforts internes développés auparavant concernant la réduction des pertes, l'amélioration du recouvrement, la lutte contre les vols et fraudes, les domaines suivants peuvent aussi engendrer des gains en maitrisant les charges : location des bâtiments et de véhicules, gardiennage, télécommunication et charge afférente au personnel.

Tableau 19 : Gains gestion interne

Gain Annuel en milliards Ar	2025	2026	2027	2028
	22	8	8	-

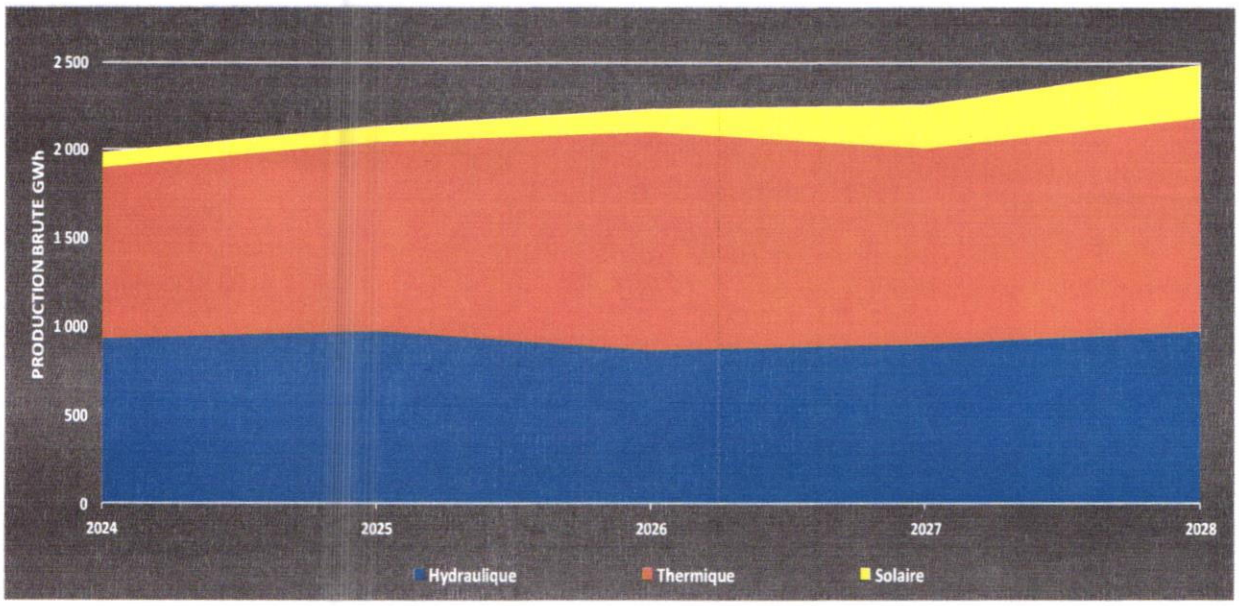
6.4. Résultats du plan d'action

6.4.1. Mix Energétique

Scénario de référence : Face à la hausse moyenne de la production de 6% par an entre 2024 et 2028, l'arrivée des énergies renouvelables 331MW solaires (2025 à 2028) et 74,5MW hydroélectrique fin 2028 ne permet pas de renverser le mix énergétique.

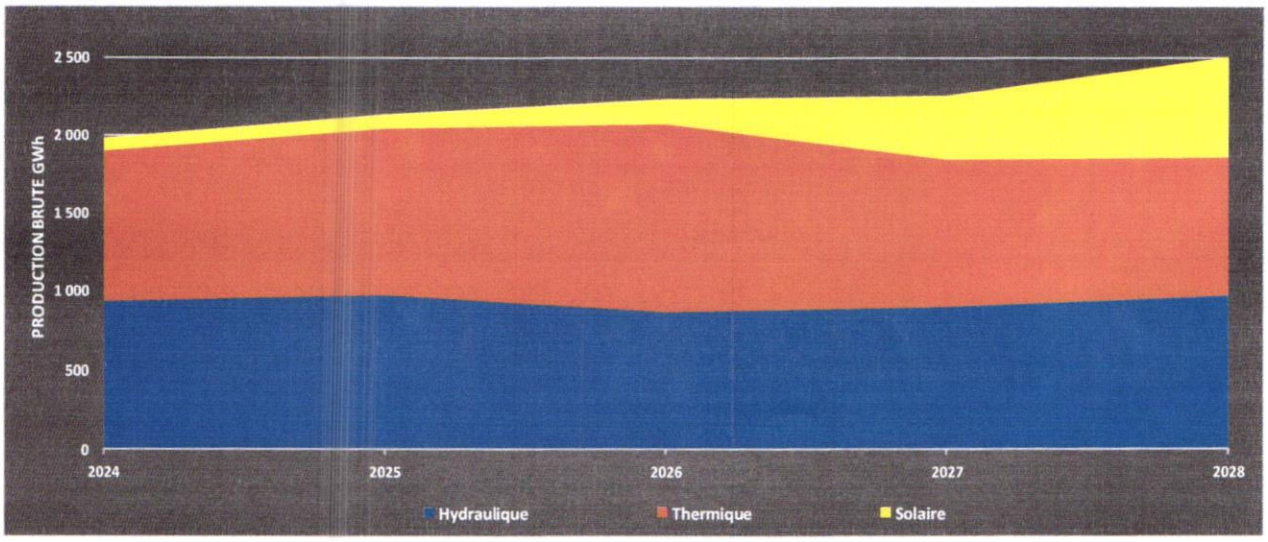
Figure 1 : Mix énergétique – Scénario de référence

Official Use Only



Scénario Optimiste : Grace à la mise en service des 346 MWc supplémentaires, la part des énergies renouvelables passe de 54% en 2024 à 65% en 2028.

Figure 2 : Mix énergétique – Scénario Optimiste



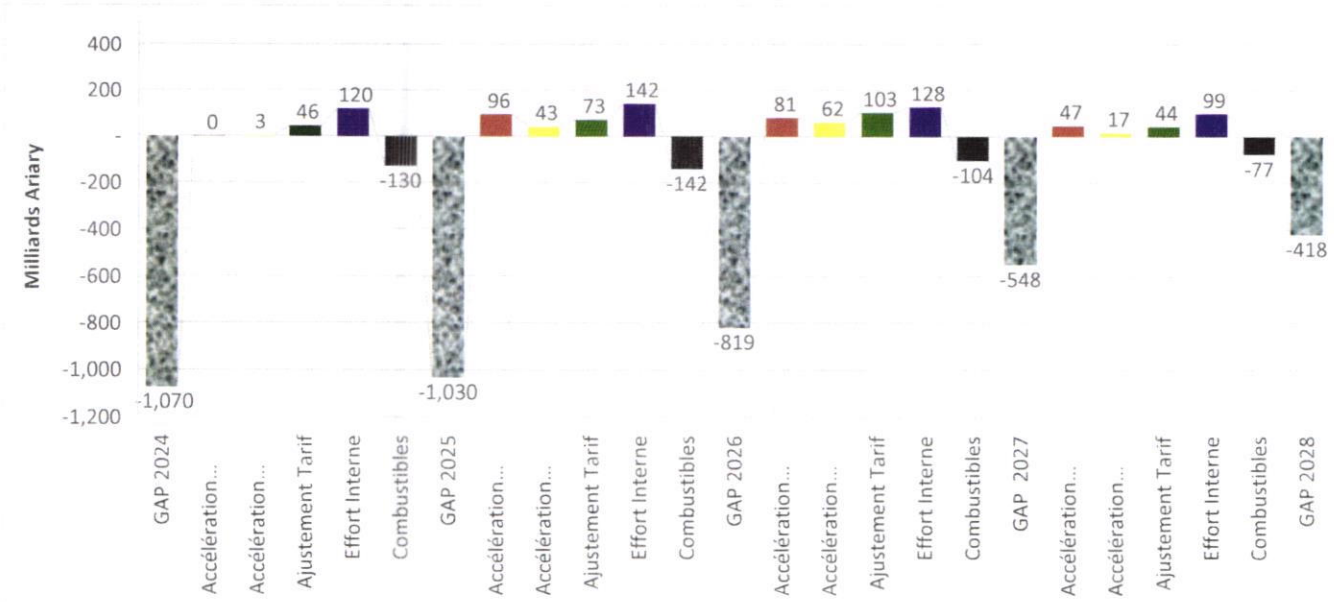
6.4.2. Evolution du GAP

Le GAP est défini comme le flux de trésorerie provenant des opérations (operating cash-flow).

- **Scénario de référence** : Malgré une diminution progressive du gap, il reste encore -418 Milliards ariary en 2028

Figure 3 : Evolution GAP – Scénario de référence

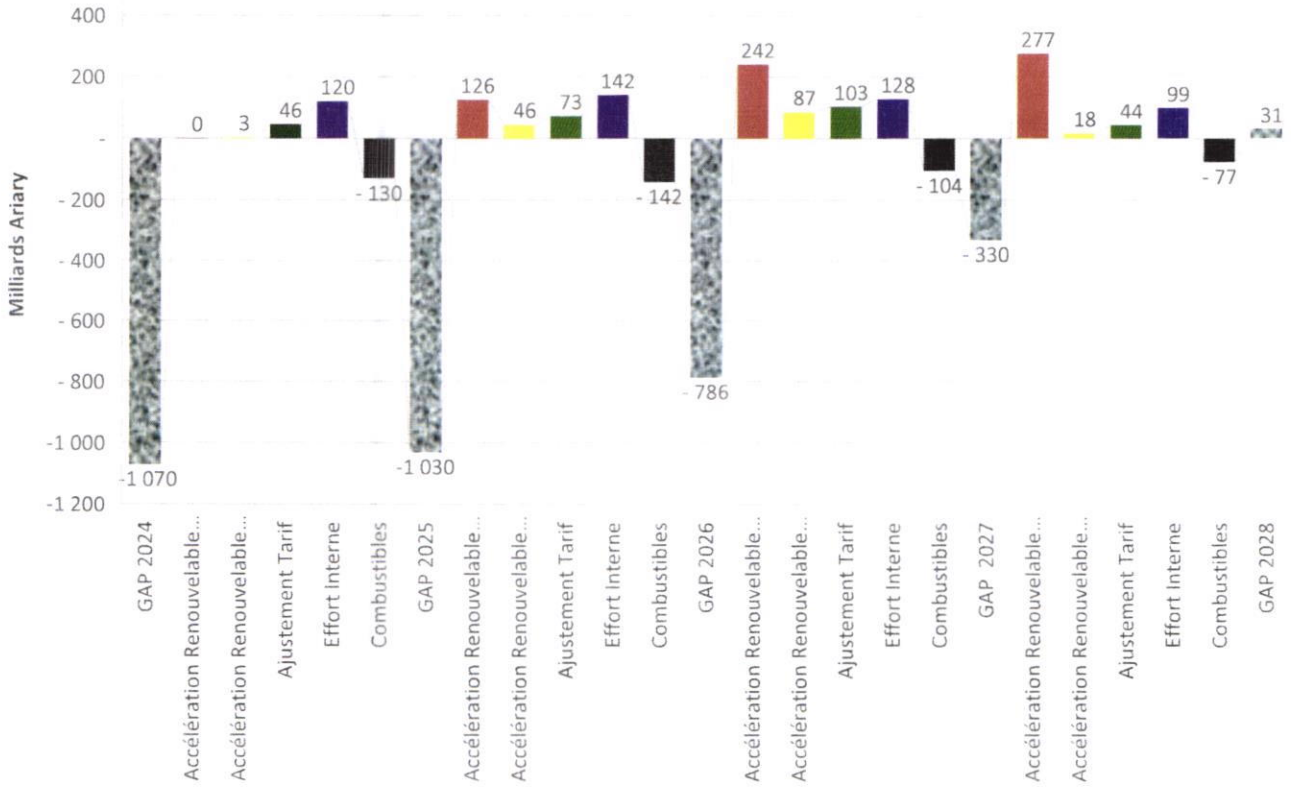
Official Use Only



Official Use Only

➢ **Scénario Optimiste :** La figure suivante montre la disparition du gap à partir de l'année 2028. Il passe de -1070 Milliards Ariary à fin 2024 à +31 Milliards Ariary à fin 2028 ;

Figure 4 : Evolution GAP – Scénario Optimiste

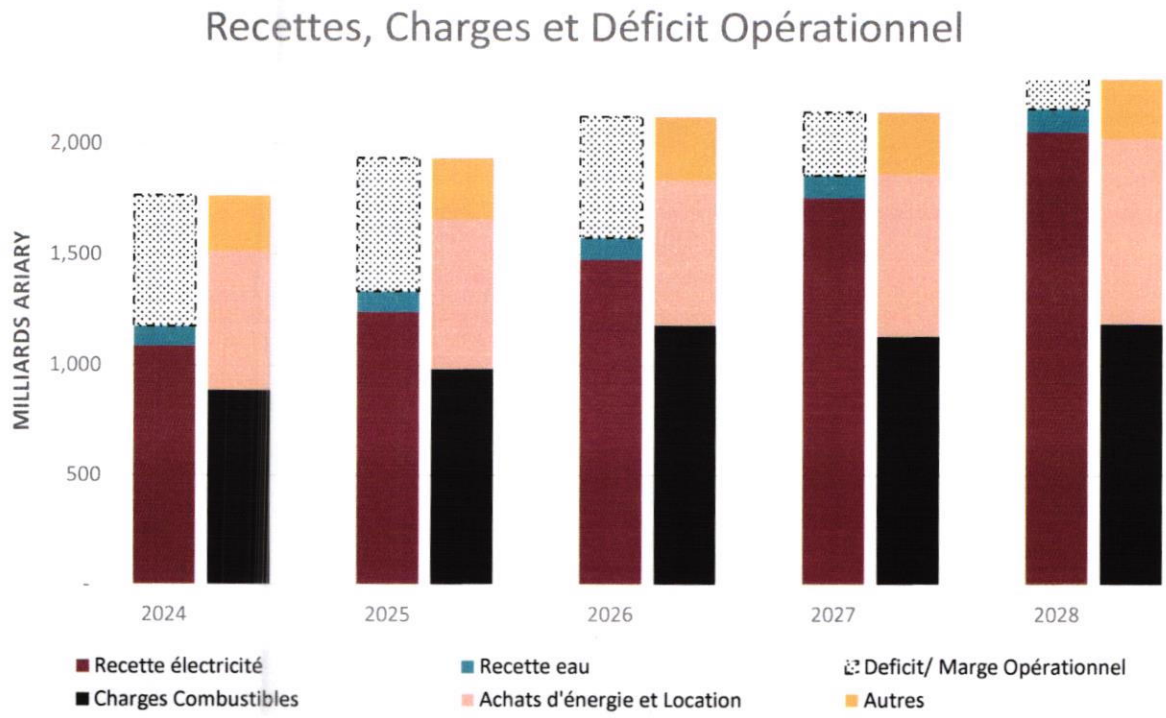


6.4.3. Amélioration de l'EBITDA

➢ **Scénario de référence** : L'EBITDA passe de -591 milliards ariary en 2024 à -151 milliards ariary en 2028

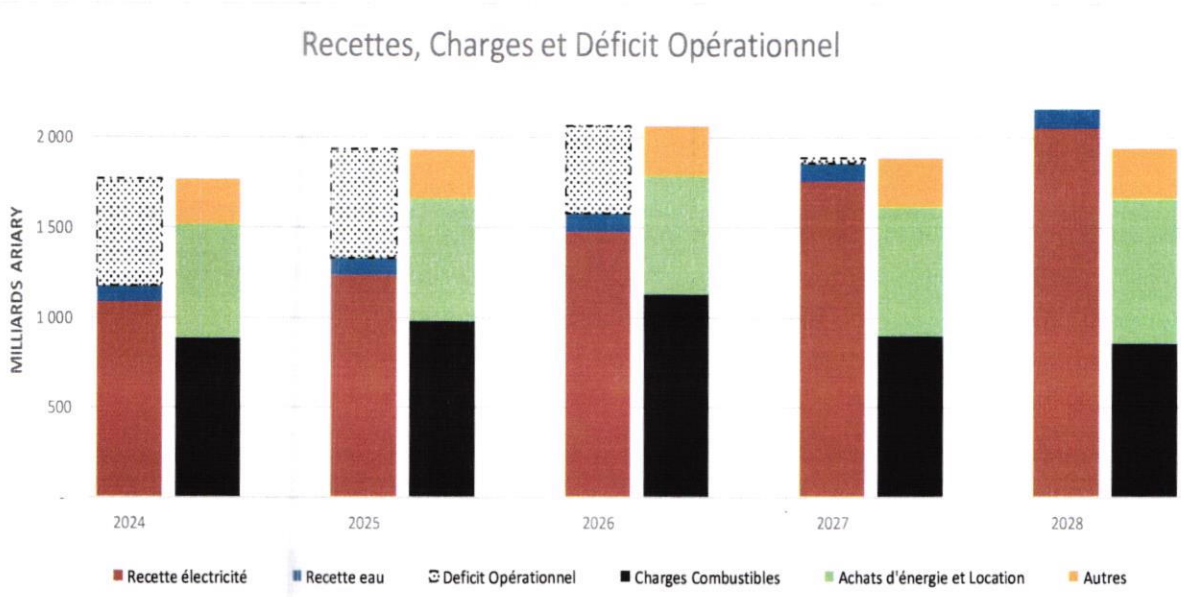
Official Use Only

Figure 5 : Evolution Revenus, Charges et EBITDA – Scénario de référence



- **Scénario Optimiste** : : L'EBITDA passe de -591 milliards ariary en 2024 à +225 milliards ariary en 2028

Figure 6 : Evolution Revenus, Charges et EBITDA – Scénario Optimiste



Official Use Only

7. RESTRUCTURATION DE LA DETTE

7.1. Contexte

Conformément à l'arrêté interministériel N°7 242/2025 du 21 mars 2025 portant organisation de la restructuration de la dette et des arriérés de la JIRAMA, le Trésor Public représenté par son Directeur Général, en sa qualité de représentant es-qualité de l'État actionnaire de la JIRAMA est responsable de (i) revoir et valider le stock de la dette et des arriérés de la JIRAMA, (ii) définir les options d'apurement de la dette et des arriérés, et (iii) d'élaborer un programme d'apurement réaliste de la dette et des arriérés, précisant notamment le calendrier de remboursement et les modalités de mise en œuvre. Ledit programme d'apurement est proposé au Conseil d'Administration de la JIRAMA pour examen et adoption dans les deux mois suivant l'adoption de l'arrêté susmentionné (21 mai 2025).

Le programme d'apurement présenté dans ce document est aligné avec celui qui sera soumis à l'examen du Conseil d'administration de la JIRAMA. L'objectif principal de ce programme est de réduire progressivement le stock de la dette et des arriérés de paiement de la JIRAMA, tout en maintenant la continuité des services essentiels fournis par l'entreprise.

7.2. Stock de la dette et des arriérés de paiement de la JIRAMA

Afin de mieux comprendre la composition de la dette et des arriérés de paiement de la JIRAMA, le tableau ci-dessous présente une répartition détaillée des différentes catégories de dette et arriérés de paiement. Cette classification permet de distinguer clairement : *(i) les dettes et arriérés de paiement envers le secteur privé*, *(ii) envers le gouvernement*, ainsi que *(iii) les autres engagements financiers*, facilitant ainsi l'élaboration de stratégies adaptées à chaque catégorie.

Tableau 20: Gains répartition détaillée des différentes catégories de dette et arriérés de paiement

Catégorie de dettes et d'arriérés de paiement	Stock de la dette à la date du 31/12/2024	Arriérés de paiement au 31/12/2024
Dettes et arriérés envers le secteur privé	**103.06**	**1 747,90**
Fournisseurs de carburants	0	679.26
Producteurs indépendants d'électricité et loueurs de groupe	0	814.03
Autres fournisseurs	0	147.92
Dettes sociales	0	106.69
Autres dettes	103.06	0
Dettes envers les organismes publics		**132.38**
ADER		60.59
ORE		71.79
Dettes et arriérés envers le gouvernement	**1 371.41**	**733.94**
Arriérés fiscaux		560.43
Prêts rétrocédés	266.89	91.60
Prêts directs de l'Etat	1,104.53	81.91
Paiement direct de l'Etat à rembourser	0	0
Autres dettes		
Taxes communales	0	170.32
Total (milliards MGA)	**1,474.47**	**2,784.54**

7.2.1. Dette et arriérés envers le secteur privé

Les arriérés de location de groupe sont les arriérés accumulés pour les loyers des groupes électrogènes, sans inclure la vente d'énergie.

Les arriérés des producteurs indépendants d'électricité (IPP) sont les arriérés accumulés envers les entreprises qui produisent de l'électricité de manière indépendante et la vendent à la JIRAMA pour distribution. Les arriérés

Official Use Only

des fournisseurs de carburants sont les arriérés accumulés envers les pétroliers qui fournissent les carburants nécessaires au fonctionnement des groupes de production d'électricité.

Les autres arriérés incluent les arriérés accumulés envers divers acteurs, tels que les clients (principalement des avances sur consommations), les organismes sociaux, et le personnel de la JIRAMA. Ces arriérés représentent des obligations financières que l'entreprise doit honorer pour maintenir de bonnes relations avec ses clients, respecter ses engagements sociaux, et assurer le bien-être de ses employés.

7.2.2. Dettes et arriérés envers le gouvernement

Les arriérés fiscaux sont les arriérés accumulés envers l'État et les collectivités locales, incluant spécifiquement les taxes d'État, ainsi que diverses redevances.

Les dettes rétrocédées par l'État sont les obligations financières initialement contractées par l'État, mais transférées à la JIRAMA par le biais d'un accord de rétrocession.

Les prêts directs de l'État sont les fonds empruntés par la JIRAMA directement auprès du Gouvernement, destinés à financer ses opérations.

7.2.3. Dettes et arriérés envers les autres organismes publics

Les dettes et arriérés envers les autres organismes publics sont constitués par :

- Les taxes communales
- Les dettes envers ADER et ORE

7.3. Mécanismes de règlement de la dette et des arriérés de paiement

7.3.1. Dette et arriérés envers le secteur privé (fournisseurs de carburant et IPPs)

Le paiement des arriérés au secteur privé et notamment aux IPPs sera priorisé pour permettre une incitation pour les investissements dans de nouveaux projets d'énergies renouvelables et pour permettre la fourniture de carburant nécessaire pour la production électrique d'origine thermique. La JIRAMA prendra en charge une partie de ces arriérés et le reste sera à la charge de l'Etat.

Deux modalités d'apurement de ces arriérés sont proposées :

Modalité 1 : Paiement des dettes par des banques privées

Une partie ou la totalité de la dette envers le secteur privé sera payée par des banques privées (à travers des opérations de rachat de créances), pour les fournisseurs de carburant, les IPPs et loueurs de groupes qui l'accepteront. L'Etat et la JIRAMA se chargeront du remboursement **aux banques privées** sur une période de 5 ans ou avec des conditions plus favorables (différés de paiement, période de remboursement plus longue, etc.).

Les tableaux ci-dessous présentent l'échéancier indicatif de remboursement aux banques privées par l'Etat et la JIRAMA dans le cas où la totalité de la dette envers le secteur privé est payée par ces banques.

Official Use Only

Tableau 21: Echéancier indicatif de remboursement aux banques privées par l'Etat[4]

ETAT							
Catégorie de dette	**Arriérés de paiement (en Mds Ariary)**	**Option d'apurement**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Dette et arriérés envers le secteur privé	**1,493.29**		286.66	286.66	286.66	286.66	286.66
Fournisseurs de carburant	679.26	Ressources de l'Etat	129.85	129.85	129.85	129.85	129.85
Producteurs indépendants d'électricité et loueurs de groupe	814.03	Ressources de l'Etat	156.81	156.81	156.81	156.81	156.81

Tableau 22: Echéancier indicatif de remboursement aux banques privées par JIRAMA

JIRAMA							
Catégorie de dette	**Arriérés de paiement (en Mds Ariary)**	**Option d'apurement**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Dette et arriérés envers le secteur privé	**1,493.29**		12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Fournisseurs de carburant	679.26	Ressources de la JIRAMA	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
Producteurs indépendants d'électricité et loueurs de groupe	814.03	Ressources de la JIRAMA	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00

Modalité 2 : Paiement direct de l'État et de la JIRAMA aux privés sur une période de 5 ans

Cette modalité concerne les fournisseurs de carburant, les IPPs et loueurs de groupes qui ne souhaitent pas recourir au rachat de leurs créances par les banques privées. Dans ce cas, le paiement des arriérés se fera par l'Etat et la JIRAMA directement à ces privés sur une période de 5 ans (de 2026 à 2030).

A la fin de l'année 2030, le stock des arriérés arrêtés au 30 Décembre 2024 serait totalement apuré.

Des sources de financement qui permettront à l'Etat et à la JIRAMA d'apurer les arriérés et dettes sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 23: Sources de financement de l'Etat et la JIRAMA pour l'apurement des arriérés

Source	Description
Financement public extérieur	▪ Aides budgétaires sectorielles (ex : table ronde avec AFD, BAD, UE) ou ressources provenant de financements basés sur les résultats ▪ Refinancement par des banques extérieures avec une garantie de crédit partielle des risques du Groupe de la Banque mondiale.
Financement public sur ressources	▪ Ressources venant du budget général. ▪ Allocation d'une partie des appuis budgétaires. ▪ Opérations de rachat des créances du privé par les banques.

[4] Noter qu'il s'agit en effet d'un tableau indicatif et que les arriérés de la JIRAMA doivent continuer de faire l'objet d'un audit compréhensif et exhaustif. Par ailleurs, l'échéancier de remboursement définitif prendra en compte la capacité financière de la JIRAMA ainsi que les implications budgétaires.

Official Use Only

internes	
JIRAMA	▪ Allocation d'une partie de ses revenus et ressources exceptionnelles pour régler les arriérés et dettes aux fournisseurs et aux banques privées

Pour la mobilisation des ressources de l'Etat, une inscription budgétaire sera programmée dans la Loi de Finances de chaque année avec le montant correspondant.

Une stratégie de priorisation des paiements sera adoptée. Celle-ci visera à optimiser l'utilisation des ressources disponibles pour apurer les arriérés de la JIRAMA de manière efficace et équitable. Une attention particulière sera accordée aux créanciers offrant des remises (remise de dette, annulation des pénalités contractuels) car ils permettent de réduire le montant total des dettes à rembourser. Les IPPs qui feront des investissements dans les énergies renouvelables (pilier du Plan) seront aussi priorisés.

En outre, les paiements seront priorisés en fonction de l'impact sur la continuité des services essentiels, la relation avec les fournisseurs stratégiques, et les obligations légales. Cette approche garantit une gestion rigoureuse et transparente des paiements, tout en maximisant les avantages financiers pour la JIRAMA.

7.3.2. Dettes et arriérés envers le gouvernement

Ils feront l'objet d'une consolidation progressive en capital de la JIRAMA et sont constitués par :

- Les arriérés fiscaux ;
- La partie certaine, liquide et exigible des prêts rétrocédés par l'État et celle des prêts directs de l'Etat.

7.3.3. Dettes sociales et autres fournisseurs

La JIRAMA assurera le paiement sur 5 ans à partir de 2026 :

- Dettes autres fournisseurs (Clients, organismes sociaux, et personnel) : 30 milliards ariary par an
- Dettes sociales : 21 milliards ariary par an

7.3.4. Dettes et arriérés envers les organismes publics

Dettes ADER et ORE

La JIRAMA s'engage à payer régulièrement les redevances périodiques de ces deux organismes conformément aux textes en vigueur afin de leur permettre de fonctionner et remplir efficacement leurs missions respectives. Une réestimation des dettes et arriérés sera effectuée pour ne maintenir que le montant qui servirait à éponger des dettes de ADER et ORE induites par le non-versement des redevances. Le règlement de ce montant suivra le même processus que les dettes sociales ci-dessus.

Taxes communales

La JIRAMA prendra en charge l'apurement des taxes communales après réconciliation des dettes et créances entre celle-ci et les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD).

7.4. Mécanismes pour réduire l'accumulation de nouveaux arriérés

- **Renégociation des prix des carburants.** JIRAMA devrait renégocier les prix des carburants pour qu'ils soient en dessous du prix à la pompe. En effet, JIRAMA ne devrait pas payer les redevances d'entretien routier et les marges de gestion des stations-service. Cette renégociation permettrait de réduire les coûts d'approvisionnement en carburant et d'éviter l'accumulation de nouveaux arriérés.
- **Éviter l'achat de carburant dans les stations-service**. Pour la même raison, JIRAMA devrait éviter d'acheter le carburant dans les stations-service. En s'approvisionnant directement auprès des fournisseurs ou en utilisant des contrats d'achat en gros, JIRAMA pourrait bénéficier de tarifs plus avantageux et réduire les coûts liés à l'achat de carburant. A terme, lancer des appels d'offres ouverts

Official Use Only

pour davantage diminuer le prix des carburants.

- **Revoir les mécanismes d'appel d'offres pour l'approvisionnement du carburant avec l'OMH**. Définir les nouveaux critères de sélection inclusifs des fournisseurs afin d'optimiser les coûts.
- **Prioriser le paiement des IPP existants** : Il est crucial de donner la priorité au paiement des producteurs indépendants d'électricité déjà en place. En honorant ces engagements financiers, JIRAMA peut restaurer la confiance des IPP envers l'entreprise. Cette confiance renouvelée est essentielle pour attirer de nouveaux contrats d'achat d'électricité et de nouveaux IPPs, notamment ceux basés sur des sources d'énergie renouvelable.
- **Revoir la méthode de comptabilisation de la TVA au niveau de la JIRAMA.** Le fait générateur de la comptabilisation de la TVA est de l'encaissement et de paiement.
- **Bien planifier les transferts venant du gouvernement**. Il est essentiel de mettre en place une planification rigoureuse des transferts financiers provenant du Gouvernement. Cela inclut la coordination des dates de transfert et la prévision des montants nécessaires pour couvrir les obligations financières de la JIRAMA. Une planification efficace permettrait de garantir que les fonds sont disponibles au moment opportun, réduisant ainsi le risque d'accumulation de dettes. La JIRAMA devra respecter la destination et l'utilisation des fonds reçus de l'Etat.

Official Use Only

8. PLAN DE TRESORERIE

8.1. Objectifs du plan de trésorerie

Le plan de trésorerie consiste à :

- Assurer la disponibilité des liquidités
  - Maintenir un niveau de trésorerie suffisant pour couvrir les dépenses courantes et les efforts de JIRAMA pour contribuer au règlement des dettes.
  - Prévoir les périodes de tension financière pour éviter les ruptures de paiement.
- Optimiser les flux de trésorerie
  - Réduire les délais de paiement des clients et négocier des délais avec les fournisseurs.
  - Planifier les encaissements et décaissements pour une meilleure stabilité financière.
- Anticiper les besoins de financement
  - Identifier les périodes où un apport en capital ou un prêt sera nécessaire.
  - Justifier une demande de financement auprès des investisseurs ou des banques.
- Faciliter la prise de décision : aider les dirigeants à ajuster les stratégies financières en fonction des prévisions de trésorerie.

8.2. Principes de paiement

La JIRAMA n'est pas en mesure de faire face à toutes ses charges opérationnelles. Les principes adoptés sur le paiement partent de la capacité actuelle. Cependant, au fur et à mesure de l'amélioration de la situation financière, la JIRAMA envisage d'augmenter aussi la capacité de paiement. Le paiement prendra aussi en compte des portions de dettes conformément au plan d'apurement de la dette (chapitre 7).
Le tableau suivant montre les principes de paiement des charges en cours pour les deux scénarii :

Tableau 24:Principes de paiement charges courantes

		Scénario Optimiste
LFO	50% 2025 70% 2026 70% 2027 80% 2028	50% 2025 75% 2026 80% 2027 100% 2028
HFO	20 milliards ariary/mois 2025 30 milliards ariary/mois 2026 70% 2026 80% 2028	20 milliards ariary/mois 2025 30 milliards ariary/mois 2026 80% 2026 100% 2028
IPPs	50% 2025 60% 2026 80% 2027 85% 2028	50% 2025 60% 2026 80% 2027 100% 2028
Redevances ORE et ADER	100% de 2025 à 2028	100% de 2025 à 2028
Personnel et Autres	100% 2025 à 2028	100% 2025 à 2028

Official Use Only

Tableau 25: Capacité de paiement des dettes et arriérés par la JIRAMA

	Principes de paiement
Pétroliers	0,5 milliard ariary /mois
IPPs	0,5 milliard ariary /mois
Autres fournisseurs	Paiement sur 5 ans
Dettes sociales	Paiement sur 5 ans
Taxes communales	1 milliard ariary/mois

8.3. Situation de la trésorerie

- **Scénario de référence** : Le tableau suivant montre l'évolution de la situation de trésorerie entre 2024 et 2028

Tableau 26: Evolution de la situation trésorerie - Scénario de référence

LIBELLE	2 024	2 025	2 026	2 027	2 028
En Milliards Ariary					
SITUATION INITIALE	**3**	**33**	**46**	**26**	**9**
ENCAISSEMENT	**1 051**	**1 173**	**1 427**	**1 746**	**2 062**
DECAISSEMENT	**1 020**	**1 161**	**1 445**	**1 761**	**2 043**
Charges courantes	**1 020**	**1 161**	**1 381**	**1 697**	**1 979**
Pétroliers	536	455	644	806	950
IPPs et Location	277	407	428	588	714
Frais Personnel	97	122	119	116	114
Autres charges	110	178	190	188	202
Arriérés	**-**	**-**	**64**	**64**	**64**
Pétroliers			6	6	6
IPPs et Location			6	6	6
Autres fournisseurs			30	30	30
Dettes sociales			21	21	21
Taxe communales			1	1	1

Official Use Only

- **Scénario optimiste :** Le tableau suivant montre l'évolution de la situation de trésorerie entre 2024 et 2028

Tableau 27: Evolution de la situation trésorerie - Scénario optimiste

LIBELLE	2 024	2 025	2 026	2 027	2 028
En Milliards Ariary					
SITUATION INITIALE	**3**	**33**	**46**	**25**	**26**
ENCAISSEMENT	**1 051**	**1 173**	**1 427**	**1 746**	**2 062**
DECAISSEMENT	**1 020**	**1 161**	**1 446**	**1 743**	**2 031**
Charges courantes	**1 020**	**1 161**	**1 382**	**1 679**	**1 967**
Pétroliers	536	455	648	810	858
IPPs et Location	277	407	427	573	804
Frais Personnel	97	122	119	116	114
Autres charges	110	178	188	179	191
Arriérés	-	-	**64**	**64**	**64**
Pétroliers			6	6	6
IPPs et Location			6	6	6
Autres fournisseurs			30	30	30
Dettes sociales			21	21	21
Taxe communales			1	1	1

Official Use Only

9. MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

9.1. Réforme des ressources humaines

La politique RH envisagée serait en parfaite cohérence avec les objectifs de redressement. Elle conduit à la réduction progressive de l'effectif par le rajeunissement des collaborateurs et le renversement de la répartition des effectifs par métier (Administration et Technique). Les mesures RH sont importantes pour la stabilité de la JIRAMA. A ce titre, les priorités se concentreront sur des actions à fort impact économique, notamment celles qui améliorent de façon fondamentale la production de la JIRAMA (qualité de service et coût). Une étude a été commanditée par la JIRAMA sur le projet DECIM afin de mettre en place un plan de développement des ressources. Les résultats devraient permettre d'affiner les propositions préliminaires suivantes de la JIRAMA. Ce plan de développement devra être en phase avec les nouveaux statuts de la JIRAMA.

9.1.1. Principes directeurs et actions

Les principes directeurs de la réforme reposent sur les points suivants :

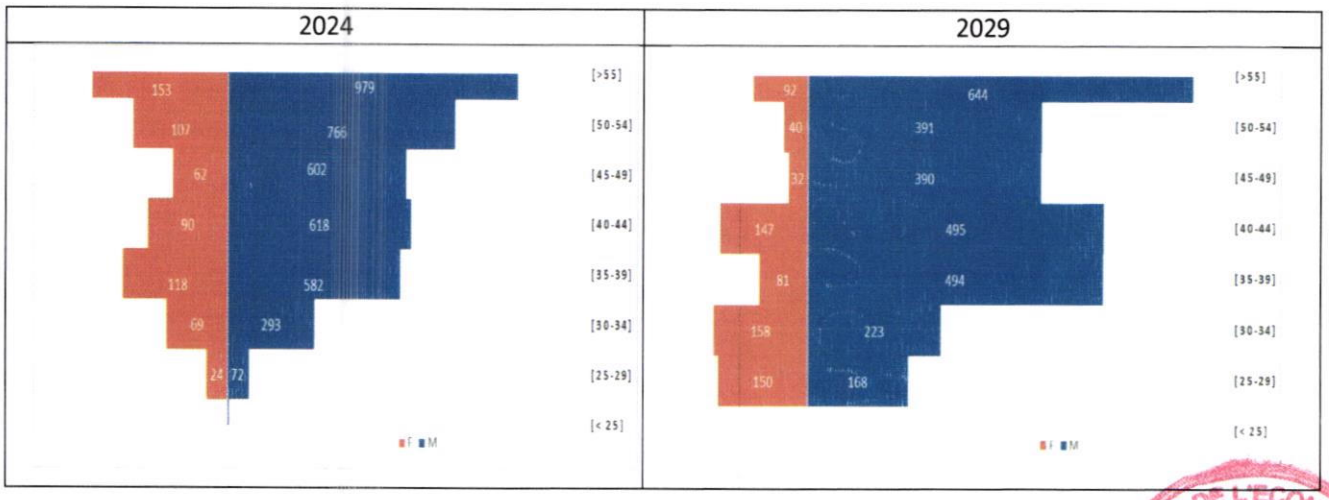
- Culture d'entreprise : favoriser un environnement cohérent et motivant
- Efficience : Optimiser les ressources et limiter les pertes
- Efficacité : Atteindre des objectifs concrets et mesurables

Les axes stratégiques consistent à :

- La mise en place d'une politique RH performante
- La mise en place d'une structure allégée
- La valorisation et développement du capital humain
- L'optimisation de la répartition des effectifs et des compétences sur l'ensemble des opérations
- L'accroissement des responsabilités des collaborateurs
- Le rajeunissement des collaborateurs

9.1.2. Projection pyramides des âges

Figure 7 : Projection de la pyramide des âges

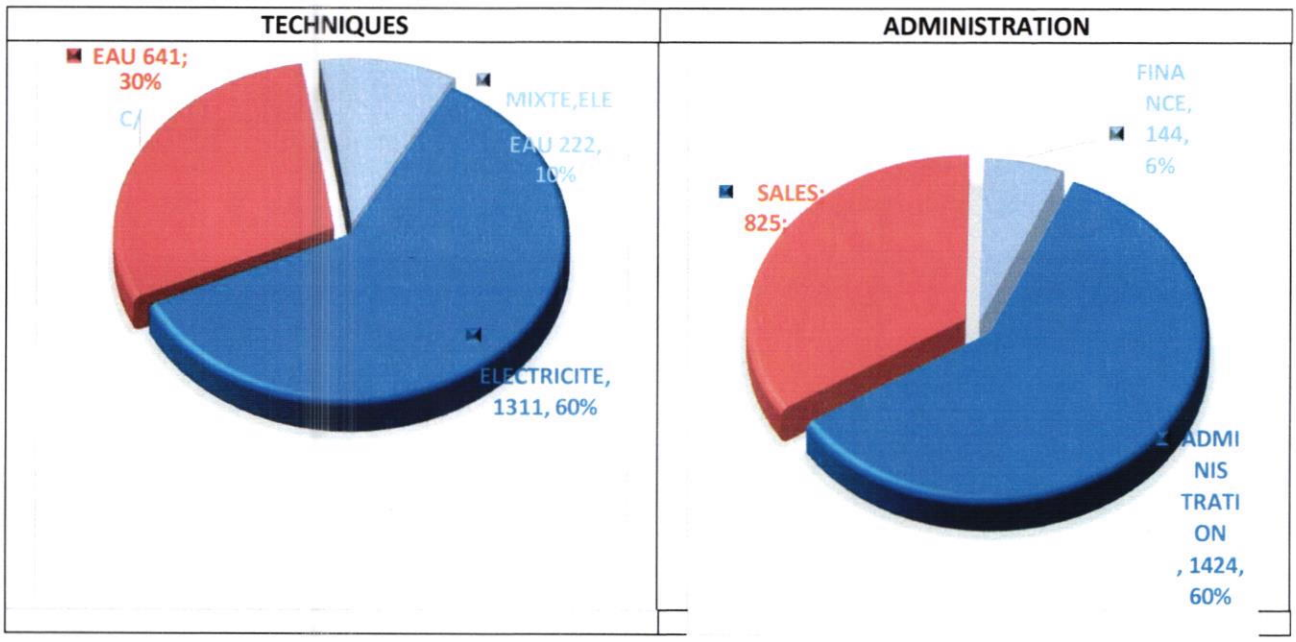


Official Use Only

Le pyramide des âges a la forme d'un **champignon**, avec **49%** de salariés âgés de **plus** de **45** ans. Les femmes ne représentent que **14%** de l'effectif	Le pyramide des âges prendra la forme d'un ballon de rugby, avec **45%** de salariés âgés de **plus** de **45** ans. Les femmes représenteront **20%** de l'effectif suite à la parité homme et femme lors du recrutement. Tout cela en tenant compte des **départs à la retraite** et **600** recrutements à effectuer dont la grande majorité sera des jeunes.

9.1.3. Projection répartition par métier

Figure 8: Situation en 2024 par métier

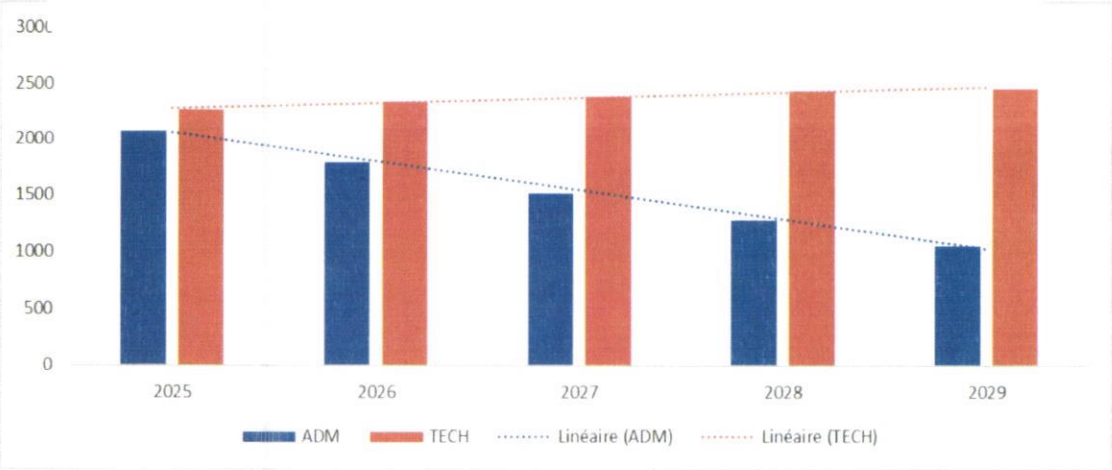


❖ **Situation d'ici 2029 (5 ans)**

D'ici 2029, 70% (2457) des collaborateurs ou agents de la JIRAMA occuperont les métiers techniques contre 30% (1048) pour les métiers administratifs. Ces métiers évoluent progressivement chaque année. Une disposition a été déjà prise, les fonctions RH, Logistique et Finance seront rattachées au Coordonnateur.

Official Use Only

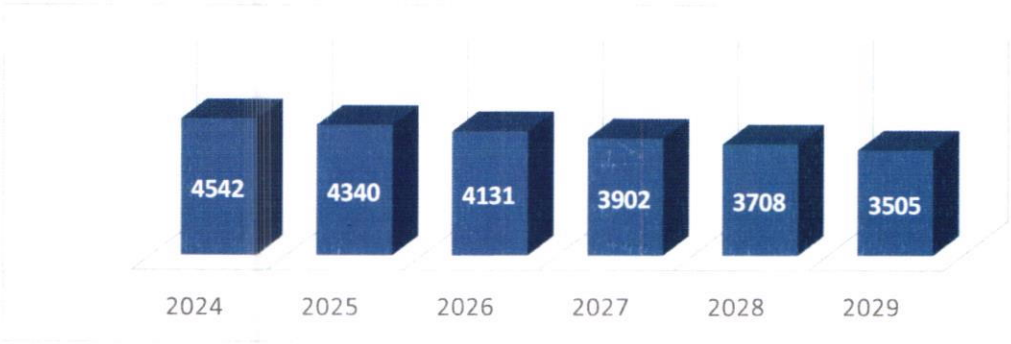
Figure 9: Evolution par métier des effectifs



9.1.4. Evolution des effectifs

A fin décembre 2024, l'effectif est de 4542. D'ici 2029, l'on arrivera à 3505 soit une diminution de l'effectif représentant 1037 personnes. L'optimisation de l'effectif dans 5 ans sera adaptée à la politique générale de l'entreprise en tenant compte de l'évolution technologique et des métiers à forte valeur ajoutée.

Figure 10: Evolution des effectifs



9.2. Projet Centrale 105 MW

Un projet initié par l'Etat : une centrale thermique plus économique par rapport aux IPP thermiques et aux centrales LFO et peut :

- Être utilisé comme back up pendant les étiages.
- Contribuer à la réduction des charges combustibles et charges achat énergie par le remplacement possible des deux centrales plus couteuses.

9.3. Basculement sites en HFO

Une des mesures à envisager pour réduire les charges en combustible consiste au basculement des centrales LFO en HFO. Actuellement, 06 grands sites ont déjà des centrales en HFO.

SITE	ACTUELLEMENT
TULEAR	SOLAIRE + HFO
MAHAJANGA	SOLAIRE + HFO + LFO
ANTSIRANANA	SOLAIRE + HFO

Official Use Only

TOAMASINA	HYDRO+ SOLAIRE +HFO
TAOLAGNARO	HFO
MORONDAVA	SOLAIRE + HFO

Le tableau suivant montre les 30 sites potentiels pour le basculement avec le critère d'une demande en pointe supérieure à 400 kW. Le tableau montre aussi une estimation des investissements nécessaires et le planning de mise en service suivant la disponibilité des fonds. Notons que ces sites font déjà l'objet d'hybridation LFO + Solaire. Mais pour réduire encore plus les charges en carburant, le basculement conduit vers l'hybridation HFO + Solaire.

Official Use Only

Tableau 28: Sites Potentiels basculement en HFO

RÉGIONS	SITES	POINTE / APPEL RÉSEAU [KW]	GROUPE A INSTALLER [KW]	PLANNING DE MISE EN SERVICE							ESTIMATION DE COÛT en Milliards Ariary			CAPACITE DES TANKS A INSTALLER (M3)
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	INVESTISSEMENT Groupes et Réservoirs	ACHAT CAMION	TRANSPORT DE CARBURANT /AN	
ATSINANANA	Foulpointe	415	500							■	2	0,3	0,0	10*2
ATSIMO ATSINANANA	Vangaindrano	424	500							■	2	0,3	0,1	10*2
ATSIMO ANDREFANA	Sakaraha	442	500							■	2	0,3	0,2	10*2
SOFIA	Port-Bergé	455	500							■	2	0,3	0,1	10*2
ATSINANANA	Mahanoro	461	500							■	2	0,3	0,0	10*2
SOFIA	Mampikony	498	500							■	2	0,3	0,1	10*2
SOFIA	Mandritsara	526	750						■		3	0,3	0,1	10*2
ANDROY	Ambovombe Androy	540	750						■		3	0,3	0,2	10*2
MELAKY	Maintirano	598	750						■		3	0,3	0,1	10*2
BOENY	Marovoay	640	750						■		3	0,3	0,1	10*2
ANALANJIROFO	Mananara Nord	660	750						■		3	0,3	0,0	10*2
BETSIBOKA	Maevatanana	744	1 000						■		4	0,3	0,1	10*2
SAVA	Andapa	780	1 000						■		4	0,3	0,2	10*2
SAVA	Vohémar	949	1 500					■			5	0,3	0,2	15*2
VATOVAVY	Mananjary	980	1 500					■			5	0,3	0,1	15*2
BONGOLAVA	Tsiroanomandidy	1 020	1 500					■			5	0,3	0,1	15*2
IHOROMBE	Ihosy	1 020	1 500					■			5	0,3	0,1	15*2
SOFIA	Antsohihy	1 074	1 500					■			5	0,3	0,1	15*2
ATSIMO ATSINANANA	Farafangana	1 090	1 500					■			5	0,3	0,1	15*2
SAINTE MARIE	Sainte Marie	1 170	1 500					■			5	Par bateau	0,0	15*2
AMORON'I MANIA	Ambositra	1 182	1 500					■			5	0,3	0,1	15*2
ANALANJIROFO	Fenerive Est	1 210	1 500				■				5	0,3	0,0	15*2
FITOVINANY	Manakara	1 500	2 000				■				7	0,3	0,1	20*2
DIANA	Ambilobe	1 687	2 000				■				7	0,3	0,2	20*2
DIANA	Ambanja	1 790	2 000				■				7	0,3	0,2	20*2
ALAOTRA	Ambatondrazaka	2 056	2 500			■					7	0,3	0,1	20*2
SAVA	Antalaha	2 103	2 500				■				7	0,3	0,2	20*2
SAVA	Sambava	2 536	3 000				■				11	0,3	0,2	20*2
NOSY BE	Nosy be	7 845	8 000			■					28	Par bateau	0,1	50*2
HAUTE MATSIATRA	FIANARANTSOA	9 733	8 000			■					28	0,5	0,1	50*2
Total											**181,0**	**7,3**	**3,4**	

La JIRAMA explorera toutes les options d'approvisionnement en carburant y compris l'approvisionnement local en HFO, afin de réduire ses couts.

Official Use Only

9.4. Réforme de la mise en œuvre de la passation des marchés à la JIRAMA

❖ **Constat des faits :**

On a constaté les faits suivants qui empêchent la JIRAMA d'accomplir convenablement sa mission :

- Les résultats des appels d'offres ouverts ou consultations ouvertes de la JIRAMA en majorité sans offre ; Lieu d'affichage des avis de la JIRAMA : ARMP, Chambre de Commerce ; Les canaux de communication pour la publication des avis de la JIRAMA : Journaux quotidiens, Site web de la JIRAMA.
- S'il y a un (des) candidat(s) qui soumissionne(nt), ce sont toujours les mêmes/ les fournisseurs qui ont déjà travaillé avec la JIRAMA avec prix excessifs, durées d'acquisition longues.
- Image négative de la JIRAMA à l'égard des fournisseurs à cause de leur paiement qui ne se fait pas à temps (voir les dettes et arriérés).

❖ **Proposition de redressement**

Pour permettre à la JIRAMA de maîtriser les coûts des achats et d'assurer la continuité de service face aux urgences d'exploitation, les points suivants sont proposés :

- De préférence s'approvisionner auprès des usines de fabrication ou constructeurs pour éviter les coûts générés par les Intermédiaires.
- Organiser des réunions avec les Fournisseurs
  - Pour les inciter à participer aux appels d'offres
  - Pour les rassurer et faire revenir leur confiance à la JIRAMA
- Elargir les canaux de publication pour avoir plus de candidats pour plus de compétitivité
- S'ouvrir aux marchés internationaux : appels d'offres ouverts internationaux
- Améliorer les méthodes d'évaluation (aussi pour limiter la durée de traitement des appels d'offres)

9.5. Gouvernance de la JIRAMA

La JIRAMA respectera le plan de trésorerie et assurera une transparence et une rigueur sans faille pour assurer le paiement régulier de ses factures envers ses fournisseurs. La Direction générale de la JIRAMA partagera un état des paiements de façon régulière (mensuellement) avec le ministère des Finances, à travers la Direction générale du Trésor.

En dehors du Comité de redressement, le Conseil d'Administration de la JIRAMA mettra en place des comités spécialisés en charge entre autres de l'audit, des investissements et de la rémunération.

Les institutions et organes de contrôle, notamment la Cour des Comptes et l'Inspection générale d'Etat, peuvent vérifier la gestion de la JIRAMA conformément aux textes en vigueur.

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES
REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Official Use Only

10. CONCLUSIONS

La réussite du Plan dépend de l'engagement de toutes les parties prenantes :

- **JIRAMA :** Intensification des réformes internes en matière de gestion pour l'efficacité des services : réorganisation, redynamisation du capital humain, lutte contre la corruption, les vols et les fraudes

- **ETAT** : Aide de l'Etat indéfectible en matière de subvention, financement des investissements, accompagnement de la société sur les mesures de redressement (Exemple : ajustement tarifaire, validation des appels d'offres d'énergie renouvelable) et appui du secteur privé par un environnement favorable.

- **PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS :** contribution par leurs apports d'expertise et de financement.

- **SECTEUR PRIVE :** Rôle majeur dans l'intégration des énergies renouvelables pour réduire la dépendance en combustibles.

- **CLIENTS :** Engagement et attentes en matière de service : paiement des factures, participation aux initiatives de modernisation, dénonciation des corruptions, vols et fraudes

La continuité dans la mise en œuvre de centrales d'énergies renouvelables au-delà de l'horizon actuel du plan (après 2028) est nécessaire pour le maintien de la baisse du cout de production de la JIRAMA.

Official Use Only

ANNEXE

Liste des projets de production considérés dans le plan pour la période 2025-2028.

PROJETS	CAPACITE (MW)	COMMENTAIRES
PROJETS CENTRALES HYDRO (MW)		
Engineering Procurement and Construction (EPC)		
Ranomafana	64	Projet lancé en décembre 2024
Independent Power Producers (IPPs)		
Tozzigreen Ankelimahery	10,5	Signature accords en attente du MEH et de la JIRAMA
PROJETS CENTRALES PV (MWc)		
Engineering Procurement and Construction (EPC)		
DECIM	9	Marché EPC en cours d'attribution.
FINEXPO	5	Construction en cours. 3MWc déjà mis en service
Projet 50 MW	43,5	Construction en cours. 3MWc déjà mis en service
Projet LAC Iarivo	100	Lancement appel d'offres attendu de la Présidence
AO Solaire Batterie	346	Pour le scénario optimiste uniquement
Independent Power Producers (IPPs)		-
FILATEX	53.5	Construction en cours sur certains sites
HFF	18	PPA signé en Mars 2025
FIRST ENERGY	1,63	PPA signé en Mars 2025
NEA	15	MoU signé en Février 2025
TOZZIGREEN	10	Signature accords en attente du MEH et de la JIRAMA
SCATEC	35	Validation du projet attendue du Conseil de ministres
PRENGY	20	
SUN FARMING	3	Bouclage financier en attente de paiement des arriérés
LOCAPRO	1,746	
PROJETS CENTRALES EOLIENNES (MW)		
Engineering Procurement and Construction (EPC)	-	-
-	-	-
Independent Power Producers (IPPs)		
FILATEX	1	0,5 MW en cours de construction
RECAPITULATIF		
Capacité renouvelable JIRAMA (ETAT)	**221,5**	
Hydroélectrique	64	
Solaire	157,5	
Eolienne	-	
Capacité renouvelable IPPs	**169.4**	
Hydroélectrique IPPs	10.5	
Solaire IPPs	157.9	
Eolienne IPPs	1	

Official Use Only

Capacité renouvelable Totale	**390,9**
Hydroélectrique	74,5
Solaire	315,5
Eolienne	1

NB : Certains IPPs ont plusieurs projets qui n'ont pas été considérés dans la période 2025-2028. Ces projets pourraient apporter des capacités additionnelles s'ils parviennent à les réaliser.

Official Use Only