

Compte rendu des tables rondes

Jeunesse et repatriation : par l'emploi, par l'entrepreneuriat

Cadre : Axe 5 - Jeunesse, diaspora et développement économique, dans le cadre de Zama 2026 (Passerelles, 10 ans). Samedi 4 juillet 2026, 13 h 30 - 16 h 45, auditorium de l'Espace Bernanos, Paris. Les deux tables rondes se tenaient en parallèle du Forum de l'emploi et du job dating organisés à l'étage, où les entreprises présentes recevaient des candidatures l'après-midi même

Intervenants de la première table ronde (repatriation par l'emploi) : Lilia Randriamifidimanana, présidente du Jeune Patronat de Madagascar (JPM) et entrepreneure ; Elsa Trajin, salariée repatriée à Madagascar depuis trois ans ; Frédéric Sammut, directeur général adjoint de la BRED Madagascar ; la directrice des ressources humaines de Materauto ; la directrice des ressources humaines de la BNI Madagascar. **Seconde table ronde (repatriation par l'entrepreneuriat) :** Lilia Randriamifidimanana, Elsa Trajin, Sakina Andrimandanina, entrepreneure repatriée en 2018, et Fortunat, cofondateur d'une école supérieure d'informatique à Antananarivo, résidant en France

Public : les questions de la salle ont rythmé les deux sessions, du salaire aux plus de 50 ans, du réseau au risque politique

Rentrer par l'emploi : la passerelle concrète

Une table ronde assumée comme paradoxale

1. L'animateur l'a reconnu d'emblée avec humour : voilà une association de promotion de la diaspora qui organise une session sur la meilleure façon de la quitter. Le paradoxe n'en est pas un : se repatrier, c'est ajouter à Madagascar un habitant, un citoyen, un contributeur, un acteur économique. C'est une forme d'engagement, peut-être la plus complète.
2. Et pour la première fois à ZAMA, la discussion n'a pas porté sur le pourquoi mais sur le comment : en face des candidats potentiels se trouvaient des employeurs venus de Madagascar pour recruter.
3. Le Jeune Patronat de Madagascar, à l'initiative du Forum de l'emploi, a posé le cadre par la voix de sa présidente : quand on demande au secteur privé malgache ses deux premiers obstacles, il répond les infrastructures, énergie et routes, puis les compétences.
4. Recruter dans la diaspora n'est donc pas un geste patriotique décoratif : c'est un besoin stratégique sans lequel les entreprises ne peuvent pas prospérer. Chaque personne qui rentre compte plus qu'on ne le croit.

Pourquoi des Malgaches plutôt que des expatriés ?

5. À la question volontairement provocante de l'animateur, pourquoi s'embêter à faire revenir des Malgaches quand on peut recruter des expatriés de n'importe où, les employeurs ont

répondu d'une seule voix. La DRH de Materauto cherche des profils enrichis d'une autre méthodologie de travail, mais malgaches, parce que c'est une richesse propre pour l'entreprise.

6. Sa consœur de la BNI a parlé d'empreinte : des talents qui ont envie de transmettre leur expérience internationale à leurs collaborateurs et de transformer le pays, « l'ADN malgache, on en a besoin ».

7. Frédéric Sammut a donné la version la plus économique de l'argument : un expatrié est susceptible de repartir, sa mission est de courte durée ; celui qui rentre chez lui s'inscrit dans le long terme, avec une empreinte sociale, culturelle et familiale.

8. La BRED, qui a repris les intérêts de la Société Générale à Madagascar fin 2024, y ajoute un intérêt d'affaires direct : des profils malgaches en France pour servir la clientèle de la diaspora, des repatriés à Madagascar pour renforcer les équipes locales.

Le témoignage d'Elsa : curiosité, césure, salariat d'abord

9. Elsa Trajin a raconté un parcours devenu un cas d'école. Métisse, grandie en France, elle fait une année de césure à Madagascar en 2019-2020, interrompue par le Covid mais suffisante pour « réveiller l'envie d'être là pour de vrai ».

10. À la fin de ses études de commerce, son école lui conseille de commencer par un emploi salarié plutôt que par l'entrepreneuriat, pour comprendre de l'intérieur la réalité du travail à Madagascar. « Un des meilleurs conseils que j'ai reçus », dit-elle.

11. Elle décroche en quelques semaines un poste de consultante chez Miarakap, le fonds d'investissement dans les PME, et découvre l'écosystème entrepreneurial par la face concrète. Trois ans plus tard, elle est salariée d'un grand groupe et relance en parallèle sa chaîne de vidéos sur les entrepreneurs malgaches.

L'argent, sans tabou

12. La question des salaires a été traitée frontalement, parce que c'est là que beaucoup de candidatures meurent. Frédéric Sammut a été direct : en un an, il a vu une douzaine de candidats s'arrêter au montant du salaire, en comparant le chiffre français et le chiffre malgache. Erreur de raisonnement, ont expliqué les panélistes : le pouvoir d'achat n'a rien à voir.

13. Elsa Trajin a donné ses ordres de grandeur personnels : un salaire de 1,7 million d'ariary lui offre un niveau de vie qu'elle compare à ce que permettraient 1 700 euros en France, là où 2 000 euros à Paris laissent peu de marge.

14. Lilia Randriamifidimanana a complété : sur des postes stratégiques, gagner l'équivalent de 2 000 à 2 500 euros est possible à Madagascar, et le quotidien, crèche sans liste d'attente, loisirs accessibles, aide à domicile, n'a rien de comparable à salaire égal.

15. Le conseil unanime : négocier un package et un projet de vie, pas une fiche de paie, en discutant logement, scolarité des enfants, prévoyance santé, véhicule ; et ne pas sous-estimer les régions, où les candidats manquent plus qu'à Antananarivo et où les employeurs font des efforts.

16. Sur les profils recherchés, les réponses convergent avec une nuance générationnelle : les techniciens se forment localement, ce sont les cadres expérimentés et le middle management qui manquent. Un participant senior s'est inquiété de savoir si la porte se fermait aux plus de 50 ans ; réponse inverse des employeurs : les profils confirmés, dont la crédibilité n'est pas contestée localement, sont précisément les plus demandés.

17. Et à ceux qui n'ont pas de niveau en malgache, la DRH de la BNI a offert la réponse la plus détendue de l'après-midi : ce n'est pas un critère bloquant, l'immersion fait le reste.

***18.** Comme on le dit en malgache : ceux qui ont bu l'eau de Manangareza, la plupart du temps, ne repartent plus. Et c'est vrai même pour les étrangers qui viennent. Alors pourquoi pas vous, de la diaspora ? Pourquoi ne pas revenir à la maison ?*

— La directrice des ressources humaines de la BNI Madagascar

Le goulot d'étranglement inattendu

19. Une question de la salle a mis le doigt sur le paradoxe : besoin de talents d'un côté, envie d'aider de l'autre, alors pourquoi cela ne se rencontre-t-il pas plus ? La réponse de Frédéric Sammut a surpris son monde :

***20.** On ne croule pas sous les candidatures, à ce stade. Si demain on croule sous les candidatures et que vous nous challengez en disant : vous êtes trop lents, le paradigme aura changé. Mais lancez-vous. Se porter candidat n'engage à rien : au moins, vous testez le marché.*

— Frédéric Sammut, directeur général adjoint de la BRED Madagascar

21. Le manque n'est donc pas d'abord côté offre : il tient aux mises en relation concrètes, ce que le Forum de l'emploi inaugurerait ce jour-là, et que le JPM veut pérenniser par une plateforme en ligne dédiée aux offres pour la diaspora.

22. Sur les inquiétudes politiques enfin, exprimées après la table ronde du matin, la réponse des dirigeants a mêlé prudence et lucidité : les entreprises n'ont pas d'avis à donner sur le pouvoir en place, mais elles investissent quand elles ont de la visibilité, et l'attentisme des clients comme des bailleurs depuis les événements de septembre se ressent.

***23.** L'histoire de Madagascar sur les vingt ou trente dernières années montre que quand les investisseurs multilatéraux se grattent la tête, le pays peut avoir mal à la tête.*

— Frédéric Sammut

24. C'est Lilia Randriamifidimanana qui a refermé le sujet en le retournant vers la salle :

25. *Tout le monde se méfie des dirigeants à Madagascar. Mais ceux qui font avancer Madagascar, ce n'est pas le gouvernement, ce n'est pas le secteur privé, ce n'est pas la société civile : c'est les Malgaches. Moins on agit, plus ils ont le pouvoir et plus ils font ce qu'ils veulent.*

— Lilia Randriamifidimanana, présidente du Jeune Patronat de Madagascar

Rentrer par l'entrepreneuriat : quatre trajectoires, sans vendre du rêve

Quatre profils, quatre portes d'entrée

26. La seconde table ronde a fait le pari du concret en réunissant quatre parcours dissemblables. Lilia Randriamifidimanana est rentrée il y a une dizaine d'années, directement après ses études, par conviction familiale autant que personnelle : « dans ma famille, personne n'était salarié ». Son entreprise, Ivana, construit des maisons à Madagascar pour des membres de la diaspora qui pilotent leur projet à distance.

27. Sakina Andrimandanina, arrivée en France à 12 ans, quatre enfants, est rentrée en 2018 sur l'ultimatum affectueux d'un mari décidé à repartir avec ou sans elle ; très réticente, elle s'est donné le droit de revenir en France si cela échouait, et a su en deux mois qu'elle resterait.

28. Fortunat, docteur en communication installé en Europe depuis douze ans, a cofondé à distance une école supérieure d'informatique à Antananarivo, lancée en 2021 avec une centaine d'étudiants dès la première promotion, près de 400 aujourd'hui. Elsa Trajin, salariée, prépare son entrée dans l'entrepreneuriat en observant depuis l'intérieur et en économisant.

Le capital n'est pas le vrai sujet

29. Sur le financement du démarrage, les témoignages ont démolé une croyance répandue. Lilia a repris le projet immobilier familial à moins trois millions d'ariary en banque : « je me suis fait financer par mes clients », premier client, puis un autre, sans investisseur ni prêt bancaire à ce jour.

30. Fortunat a détaillé son triptyque : des fonds propres modestes, la maison de famille aménagée pour accueillir les étudiants ; les amis de la diaspora, capables de débloquer 10 000 ou 15 000 euros de confiance là où les banques malgaches demandent des batailles ; et surtout la traction commerciale, la rentabilité étant venue dès la première année.

31. Elsa a chiffré le filet de sécurité : avec 6 000 ou 7 000 euros de côté, on se donne un an pour démarrer à Madagascar, et même 500 euros suffisent à lancer une petite activité. Le vrai défi n'est pas le capital, c'est d'oser, puis de trouver son premier client.

L'école des erreurs : le récit de Sakina

32. Le moment le plus utile de l'après-midi a peut-être été le récit sans fard des échecs. La société de manutention lancée par Sakina et son mari a d'abord tout fait « à l'européenne » :

grand bureau, équipements neufs de la tête aux pieds pour 300 dockers recrutés en CDI avec salaire fixe payé au tonnage.

33. Une semaine plus tard, la moitié des équipements se retrouvait au marché et une partie des dockers ne venait plus travailler. Les pertes ont failli la faire rentrer en France.

34. Le couple a discuté avec chaque créancier, obtenu des échéanciers, payé ses dettes en un à deux ans, déménagé du grand bureau, racheté du matériel d'occasion, réécrit tous les process. L'entreprise fonctionne toujours.

35. *Nous, vraiment, le copié-collé à l'occidentale, ça ne marche pas.*

— Sakina Andrimandanina

36. La suite de son parcours illustre la méthode inverse. La supérette emblématique de Befelatanana, reprise en 2021 au hasard d'une rencontre avec la propriétaire historique, a été gérée avec humilité : ce sont les salariés qui savaient faire tourner la boutique, le couple a observé, respecté, responsabilisé.

37. Lors des événements de septembre dernier, le magasin n'a fermé que deux jours : le quartier et les salariés ont dit « laissez ouvert, on vous protège ».

38. Et son cabinet d'expertise comptable, créé en France en 2025 après une reprise d'études, s'appuie sur une équipe malgache qu'elle forme et fait monter en compétences : « nos jeunes bac+5 malgaches valent les collaborateurs français, il faut juste les former ».

39. Ses conseils tiennent en trois points : rester formel, impôts déclarés et payés, ce qui protège de beaucoup de choses ; être bien entouré, avocats et comptables, plutôt que de compter sur le cousin ; et pour un couple, garder si possible un revenu salarié en filet, ce qui les a sauvés.

40. Elle a raconté en contre-exemple ce couple d'amis rentré avec 200 000 euros d'économies, évaporées en deux ans, reparti en maudissant le pays.

Passer à l'échelle : le middle management, encore lui

41. Lilia, forte de son passage en conseil chez Mirakap, a identifié le point de rupture des entreprises malgaches qui réussissent : elles grandissent plus vite que leur structuration, et butent sur le manque de cadres intermédiaires capables de manager. Elle en a tiré une leçon personnelle après avoir embauché des profils prestigieux venus de très grands groupes, perdus dans sa petite structure :

42. *Lorsqu'il y a un trop grand décalage entre la taille de ma boîte et l'expérience de la personne, c'est comme faire entrer un Air Force One pour aller à Toamasina. J'ai compris que travailler dans une petite entreprise, c'est une compétence.*

— Lilia Randriamifidimanana

43. Sur l'argent, aucun des quatre n'a vendu de rêve : revenus irréguliers, un an ou plus sans se payer au début, des hauts et des bas. Mais un patrimoine qui se construit, « cash poor, patrimoine riche » selon la formule de Lilia, premier terrain acheté à 28 ans, maison construite, trois enfants scolarisés.

44. Et un plafond qui n'existe pas : des fortunes se construisent à Madagascar de façon intègre, a insisté Fortunat, parce que tout y est encore à créer, à condition d'accepter que le mot « business », qui effraie tant, recouvre aussi des entreprises normales, formelles, avec contrats et salaires.

45. Le risque politico-juridique, enfin, a été qualifié de non-sujet au démarrage pour qui reste dans les règles ; il ne devient réel qu'à grande échelle, où les contrôles fiscaux se durcissent, et dans les secteurs stratégiques comme le minier.

Réseau, clients, générations

46. Aux participants qui redoutent de rentrer sans réseau, les quatre ont opposé la même expérience : le réseau se construit sur place, et vite. Elsa a même qualifié la difficulté du réseau d'« idée reçue la plus fausse » qu'elle ait emportée de France, le milieu entrepreneurial malgache s'étant révélé très ouvert à qui apporte quelque chose.

47. Le conseil de Lilia : viser un réseau de qualité en fréquentant sincèrement ce qui vous intéresse, un club de sport, un groupement d'entrepreneurs, plutôt que de distribuer des cartes de visite ; à Antananarivo, de fil en aiguille, on finit par connaître tout le monde.

48. Côté acquisition de clients, Fortunat a rappelé que les mécanismes malgaches ne sont pas ceux de la France : la radio y fonctionne massivement, Facebook est le canal universel, et le terrain, salons et événements, reste roi.

49. Sakina a défendu l'ancrage dans sa clientèle réelle : sa supérette sert des paniers de 10 000 à 12 000 ariary, et le test d'une montée en gamme, un restaurant adossé au magasin, a été arrêté au bout de six mois.

50. La dernière question portait sur les générations. Lilia a décrit sans détour le raïamandreny-isme, cette culture où les aînés ont toujours raison et où l'âge compte plus que l'expérience pour accéder aux responsabilités. Elsa, côté Gen Z, a confirmé le choc : dire « je ne suis pas d'accord » à un aîné peut coûter une promotion.

51. Les réponses des deux entrepreneures dessinent une voie : Sakina dit à chaque embauche « il y a des choses que je ne sais pas faire, et peut-être que j'ai tort : vérifiez » ; chez Fortunat, le recrutement se fait aux compétences, des professeurs de plus de 50 ans côtoient des étudiants nés en 2007, « et le raïamandreny-isme, chez nous, n'existe pas ».

Conclusion

52. Mises bout à bout, les deux tables rondes forment un mode d'emploi. Pour le salariat : postuler, car les candidatures manquent plus que les postes ; négocier un projet de vie et un package plutôt qu'un salaire ; ne pas s'interdire les régions ni s'inquiéter du malgache ; et savoir que les profils expérimentés sont les plus attendus.

53. Pour l'entrepreneuriat : commencer petit et formel, se faire financer par ses clients, ne pas copier-coller les modèles occidentaux, s'entourer, garder un filet de sécurité, et construire son réseau sur place plutôt que d'attendre d'en avoir un pour partir.

54. Au fond, les deux sessions répondaient à l'enquête TARATRA présentée le matin même : la population malgache attend la diaspora, le marché du travail la demande, l'écosystème entrepreneurial l'accueille. Ce qui manque, ce sont les passerelles concrètes, et c'est exactement ce que ZAMA a commencé à poser ce samedi, un job dating à l'étage et une future plateforme d'offres dédiée à la diaspora en contrebas.

Note méthodologique

55. Ce compte rendu a été établi à partir de l'enregistrement vidéo des deux sessions (samedi 4 juillet 2026, après-midi). Les citations entre guillemets ont été vérifiées mot à mot sur l'enregistrement ; les chiffres (salaires, montants, effectifs) sont rapportés tels qu'énoncés par les intervenants.

56. Les noms complets des directrices des ressources humaines de Materauto et de la BNI Madagascar, ainsi que le nom complet de Fortunat et l'orthographe du nom de la chaîne d'Elsa Trajin, n'ont pas pu être établis avec certitude à partir de l'enregistrement et restent à compléter avant publication.

57. Le programme annonçait Toavina Ramanambelo (JPM) et Natolotra Rasolofojaona (EDBM) à la table ronde entrepreneuriat ; la composition effective du panel, restituée ici, était différente.

58. Les paragraphes sont numérotés en continu, citations comprises, pour faciliter les renvois et les relectures.