

Les ECHOS

des FINANCES et du BUDGET



www.mfb.gov.mg

N°12 | OCTOBRE 2018

MADAGASCAR



**DIRECTION GÉNÉRALE DE LA GESTION
FINANCIÈRE DU PERSONNEL DE L'ÉTAT**

“Servir mieux les agents de l'Etat”

POUR UNE GESTION PERFORMANTE DES FINANCES PUBLIQUES

www.mfb.gov.mg

Sommaire



DIRECTION GENERALE DE LA GESTION FINANCIERE DU PERSONNEL DE L'ETAT : LA MASSE SALARIALE DE L'ADMINISTRATION

16



DIRECTION GENERALE DE LA GESTION FINANCIERE DU PERSONNEL DE L'ETAT : AUGURE, POUR UNE GESTION OPTIMALE DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ETAT

18



DIRECTION GENERALE DE LA GESTION FINANCIERE DU PERSONNEL DE L'ETAT : REFORMES INEVITABLES DES CAISSES DE RETRAITE

21

Actualités

CONVENTION FISCALE : UN OUTIL D'ÉVALUATION DES CONVENTIONS FISCALES EN VUE D'UNE NÉGOCIATION OU RENÉGOCIATION

4

LOI DE FINANCES 2019 : FOCUS SUR LA QUALITÉ DE LA DÉPENSE

14

Procédures

PROCEDURE DE DEDOUANEMENT : TOUT SUR LA REGLE D'ORIGINE

29

LES ECHOS DES FINANCES ET DU BUDGET

LE BULLETIN D'INFORMATIONS DU MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET

N°12 - OCTOBRE 2018

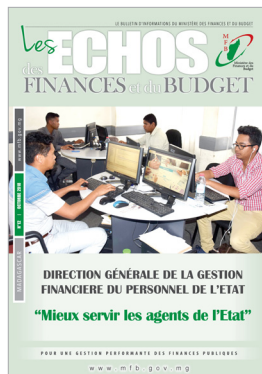
Directeur de Publication :
Michel BOTOMAZAVA

Comité de rédaction :

Mirana RALAIVOLA
Haingo Patricia MALALAHARISOA
Edmond RAKOTOMALALA
Lalaina ANDRIAMPARANY
Zana ANDRIANARIJAONA
Malala RASOLOFOSON
Mbolatiana RANAIVO
Brice RANDRIANASOLO
Patricia RAKOTO
Alfredy Heriniaina RAKOTOARISOA
Hasina Miamintsoa RAKOTONDRAINIBE
Noro Vololona Suzy RAKOTONIONY
Haritiana JOHASY
Hermann RAKOTONDRAZAKA
Landy Nantenaina ANDRIAMIALIZAFY
Endor Cadet HAJATIANA
Mamy RAMANANA
Luc RAKOTOARISOA
Onivola ANDRIANARY LALA
Yannick Joel ANDRIAMISA
Ella JAOTINA
Ny Riana H. RAKOTOARIVONY
Tianah ANDRIANTSOA
Fanja RAHERIVELO
Maholiniana RAHARITSIMBA

Infographie - mise en page :

CABINET-MFB



Imprimé en 2.500 exemplaires



Ihanta Sahondra RAZAFINTSALAMA

*Directeur Général de la Gestion Financière du
Personnel de l'Etat*

A vous, très chers lecteurs,

« Servir mieux les agents de l'Etat ». C'est pour concrétiser cette devise que nous donnons, chaque jour, le meilleur de nous même, dans nos actions, en vue de mener à bien notre mission au sein de la Direction Générale de la Gestion Financière du Personnel de l'Etat (DGGFPE). La publication mensuelle de ce bulletin d'informations du Ministère des Finances et du Budget constitue une excellente opportunité pour partager nos engagements et nos réalisations.

La DGGFPE fait face à de nombreux défis, dans la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière de rémunération et de prévoyance sociale. Mais, nous nous attachons à transformer tous ces défis en opportunités.

Au chapitre des défis, nous avons notamment entamé plusieurs réformes, que nous poursuivons toujours, au niveau de la gestion de la solde et des pensions. A ce propos, je rappellerais, au titre des réalisations, entre autres, la création de l'Application Unique pour la Gestion Uniforme des Ressources humaines de l'Etat (AUGURE), le renouvellement de la carte des pensionnés, la hausse des cotisations, etc.

Par ailleurs, la DGGFPE a fait sien le concept de proximité avec les usagers et avec la population. Nous avons ainsi procédé à la mise en place d'antennes de la Solde et des Pensions dans les régions, notamment dans des localités reculées. Cela ne peut être que bénéfique pour les usagers, ne serait-ce que du point de vue de la facilitation du traitement de leurs dossiers.

Toujours dans le souci permanent d'améliorer nos services, nous accordons également de l'importance au renforcement des capacités de nos agents. La satisfaction des agents de l'Etat par rapport à la gestion de leurs dossiers de solde et de pensions reste l'un de nos principaux objectifs.

Bonne lecture !

DIRECTION GENERALE DES IMPOTS (DGI) :

CONVENTIONS FISCALES: UN OUTIL D'ÉVALUATION DES CONVENTIONS FISCALES EN VUE D'UNE NÉGOCIATION OU D'UNE RENEGOCIATION

Le réseau des Ministres et des experts des finances des pays francophones s'approprie d'un outil d'analyse des conventions fiscales, en vue d'une négociation ou re-négociation de telles conventions.

Le troisième atelier d'échange et de partage d'expériences sur le thème « Les conventions fiscales pour la mobilisation des ressources intérieures » s'est tenu du mardi 18 septembre au vendredi 21 septembre 2018, à l'Hôtel Colbert, Antananarivo. Organisé par le Ministère des Finances et du Budget (MFB) de Madagascar et l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF), cet atelier s'inscrit dans le cadre des activités du Réseau des ministres et des experts des finances des pays francophones à faible revenu (FrancoFinDev), en particulier, leurs travaux sur la fiscalité pour la mobilisation des ressources intérieures. Sur la base des résultats d'une étude réalisée en 2014 sur les recettes budgétaires, cet atelier fait suite à deux ateliers techniques organisés, le premier en 2015 à Dakar et le second en 2016 à Abidjan, à l'issue desquelles les conventions fiscales sont apparues parmi les priorités pour de futurs échanges.

En se basant sur l'expérience des pays francophones, l'objet de ce troisième atelier est l'exa-



Les officiels présents lors de la cérémonie d'ouverture

men des atouts et faiblesses des conventions fiscales existantes, ainsi que les pistes d'amélioration; il s'agit aussi de mieux prendre connaissance des outils et programmes d'appui à la disposition des pays concernés, et d'identifier leurs besoins d'assistance pour améliorer les accords en question.

Enjeux liés à la fiscalité internationale et à la lutte contre l'évasion fiscale internationale

La tenue de cet atelier à Madagascar marque l'intérêt que la Grande Ile accorde aux enjeux

liés à la fiscalité internationale et à la lutte contre l'évasion fiscale, notamment en matière d'impôts sur le revenu. En effet, des firmes multinationales sont présentes à Madagascar, à travers des filiales, dont les activités, les opérations ou les biens rentrent dans le champ fiscal malagasy. Par ailleurs, Madagascar a conclu des conventions fiscales, notamment avec l'île Maurice, la France, le Canada et le Maroc.

Madagascar pourrait alors tirer bénéfice du partage d'expériences, en capitalisant les

leçons tirées des expériences d'autres pays en développement ou plus avancés, francophones et non-francophones, en matière de négociation ou renégociation de conventions fiscales.

Une convention fiscale est un traité entre deux pays visant à éviter la double imposition des personnes ou des entreprises et prévenir l'évasion fiscale en matière d'impôt sur le revenu. En particulier, elle définit la répartition du droit d'imposition entre deux pays contractants selon la nature des revenus, les dispositions d'élimination des doubles impositions, les procédures d'échange de renseignements, l'assistance au recouvrement et des procédures de mise œuvre.

Participation d'experts issus des pays à faible revenu

Une quarantaine d'experts venant de pays francophones à faible revenu, majoritairement africains, ont répondu à l'appel. Il s'agit entre autres, du Bénin, du Burkina Faso, de la République Centrafricaine, de l'Union des Comores, de la Côte d'Ivoire, de Djibouti, de la Guinée, de la Guinée Bissau, d'Haïti, de Madagascar, du Mali, de la RDC, du Sénégal et du Togo.

L'atelier a été organisé sous l'égide de l'OIF, en collaboration avec le FMI, la Banque Mondiale, l'UEMOA (*Union Economique et Monétaire Ouest Africaine*), le COMESA (*Common Market for Eastern and Southern Africa*),

Developpement Finance International et la London School of Economics (LSE). Les différentes interventions ont été structurées autour des thèmes suivants : les coûts et bénéfices des conventions fiscales, les pistes d'amélioration, les initiatives globales et régionales, ainsi que la négociation et la renégociation des conventions fiscales.

Base de données servant d'outil d'évaluation des conventions fiscales

En matière d'évaluation des conventions fiscales, Dr Martin Hearson de la LSE a présenté un outil d'analyse qui fournit des indicateurs et scores sur la performance d'une convention conclue par un pays, en utilisant une base données contenant plus de 500 conventions. Les indicateurs utilisés mesurent la capacité d'un pays signataire à mobiliser le maximum de ressources sur son territoire. Parmi ces indicateurs, l'on peut citer les critères d'Etablissement stable, de répartition du droit d'imposition entre le pays source, de résidence et de retenue à la source. Alternative-ment, l'outil peut être exploité en vue de détecter une « bonne convention fiscale » ou encore d'étudier préalablement les angles de négociation ou de renégociation d'une convention.

Les attentes des pays à faible revenu

A l'issu de l'atelier, les représentants des pays participants ont pu identifier, d'une part, les points à renégocier, dans

leurs réseaux de conventions, et, d'autre part, les enjeux par rapport à l'adhésion aux différentes initiatives internationales, comme le Cadre inclusif du BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting* ou Erosion de la base d'imposition et transfert de bénéfices), le Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements, à des fins fiscales, pour un pays à faible revenu.

Le message clé est que les pays à faible revenu doivent à priori entreprendre des études approfondies, en particulier une analyse des coûts et bénéfices, avant de se lancer dans la signature d'une convention fiscale. La convention est une arme à double tranchant qui peut, d'un côté, attirer les investisseurs, et de l'autre, nuire à la mobilisation des ressources fiscales. Enfin, les participants ont exprimé leur souhait que l'OIF puisse se doter de son propre modèle de convention qui pourrait servir de référence aux pays membres de l'organisation. Les conclusions de cet atelier seront restituées aux Ministres lors de leurs prochaines rencontres et serviront de base à un dialogue avec la communauté internationale sur les priorités et besoins des pays en matière de convention fiscale.

 Communication DGI

DIRECTION GENERALE DES IMPOTS (DGI)

SERIE D'INAUGURATION DE CENTRES FISCAUX

Avec les inaugurations des centres fiscaux de Nosy Be, Moramanga, Manja, Vangaindrano et Port Bergé, la Direction Générale des Impôts (DGI) avance de plus en plus vers la modernisation des centres fiscaux ainsi que l'amélioration du traitement des usagers.

Une série d'inauguration de centres fiscaux a eu lieu dans le courant de la première partie du second semestre de l'année 2018. Il faut souligner que la modernisation de tous les 111 centres fiscaux, répartis dans la quasi-totalité des chefs-lieux de district de l'île, constitue l'une des priorités majeures de la DGI, conformément à son ambition de devenir une administration plus proche et au service des usagers.

D'une manière générale, la DGI concentre ses efforts sur l'amélioration du traitement des contribuables de bonne foi et sur la facilitation de l'accomplissement des devoirs fiscaux de ces derniers. Il s'agit notamment de leur offrir de bonnes conditions d'accueil, ainsi que des services de qualité, à la hauteur de leur bonne foi; l'ultime objectif étant l'amélioration du recouvrement des recettes fiscales.

Nosy Be

Depuis le mardi 28 août, les contribuables de Nosy-Be bénéficient désormais d'un nouveau centre fiscal de haut standing.

Lors des différentes allocutions faites à l'occasion de son inauguration, l'effort de l'administration fiscale a été mis en exergue, surtout en ce qui concerne la qualité de l'infrastructure. Pour la DGI, le focus sera désormais mis, dans le cas de Nosy-Be, sur le renfor-

cement de l'effectif, afin de satisfaire entièrement les usagers.

L'île aux parfums est un endroit qui, non seulement, accueillent des milliers de touristes chaque année, mais aussi propice à de nombreuses activités économiques, notamment, la culture et l'extraction de l'essence d'ylang-ylang (d'où le nom l'île au Parfum), la culture de canne à sucre, la fabrication de rhum, ..., pour ne citer que ceux-là.

Ce centre fiscal servira les contribuables des cinq arrondissements de la commune urbaine de Nosy-Be: Hell Ville, Dزاماندزار, Ambatozavavy, Bemanondrobe et Ampangoriana.

Vangaindrano

Le nouveau centre fiscal de Vangaindrano a été inauguré le 1er octobre dernier, par Madame Eléonore JOHASY, Ministre de la Culture, de la Promotion de l'Artisanat et de la Sauvegarde du Patrimoine.

Le district de Vangaindrano, subdivisé en 24 communes, est connu pour être une localité productrice de girofle, café, poivre, etc.

Le Directeur Général des Impôts accompagné d'une forte délégation de directeurs ont été sur place pour participer à cet événement.



Centre Fiscal Nosy be



Cérémonie de coupure de ruban par le Ministre de la Culture, Mme Eléonore JOHASY à Vangaindrano

Manja

Le district de Manja, dans la région Menabe, n'est pas en reste, dans cette série d'inauguration.

Le mardi 2 octobre 2018, le nouveau centre fiscal de Manja a été inauguré par le Président de la République par intérim, Monsieur Rivo RAKOTOVAO, en présence des autorités locales de la région Menabe dont notamment le Directeur Régional des Impôts.

Situé dans la partie ouest de Madagascar, le district de Manja se subdivise en six communes et 53 fokontany sur une superficie de 13 430 km². C'est une localité à vocation principalement agricole.



Centre Fiscal Manja

Moramanga

Le District de Moramanga a, quant à lui, accueilli son nouveau centre fiscal le jeudi 4 octobre 2018, lequel a été inauguré le jour même par la Ministre des Finances et du Budget, Madame Vonintsalama ANDRIAMBOLOLONA.

Connu pour une dynamique économique importante, depuis le début d'exploitation de minerais de nickel et de cobalt à Ambatovy, grâce notamment aux activités induites par ce grand projet minier, Moramanga a d'autres atouts comme l'exploitation forestière, ...



Cérémonie de coupure de ruban par le Ministre des Finances et du Budget, Mme Vonintsalama ANDRIAMBOLOLONA à Moramanga

Port-Bergé

La nouveau Centre Fiscal de Boriziny (Port Bergé), dans la région Sofia, a été inauguré, pour sa part le samedi 22 septembre 2018, à l'occasion du lancement du Festival «Black Eyes» dans cette localité ; lequel festival a également été l'occasion de procéder à l'inauguration de nouvelles salles de classe pour le lycée local, ainsi qu'un podium.

Le Directeur Général des Impôts, lors de son allocution, a souligné l'importance du fait d'avoir associé l'inauguration du centre fiscal avec ces deux événements, l'un à caractère économique et l'autre à caractère social. Il a, en effet, mis l'accent sur le rôle de la fiscalité sur le développement local. Tout en incitant les opérateurs locaux à accomplir leur devoir fiscal, il a rappelé que l'impôt synthétique contribue directement au développement local, en ce sens que 60% des recettes sont reversés à la Commune et 30% à la Région. Cela permet aux collectivités de disposer des ressources pour notamment financer la construction d'infrastructures et promouvoir le développement.



Centre Fiscal Port-Bergé

Le Directeur Général des Impôts a également adressé de vifs remerciements à l'endroit des autorités locales de Boriziny, en particulier le Maire, qui a facilité l'octroi du terrain, et le Chef de District, pour ses collaborations depuis des années.

DGI

CÉLÉBRATION TOURNANTE DU 20ÈME ANNIVERSAIRE : L'ETAPE D'ANTSIRANANA « POUR LA SENSIBILISATION DES CONTRIBUABLES »

Dans le cadre de la célébration tournante de ses 20 ans d'existence, la Direction Générale des Impôts (DGI) s'est rendue à Antsiranana les 23 et 24 Août 2018. Cette étape a été l'occasion de mettre l'accent sur la sensibilisation des contribuables.

Après le Sud de l'Ile en Mars, Fianarantsoa en Avril et Mahajanga au mois de Mai, la grande famille de la DGI s'était réunie, pour la circonstance, à l'Hôtel de Ville d'Antsiranana. Dans la ligne de sa stratégie de modernisation, la DGI a marqué ces deux journées, par des activités soulignant sa vision de confiance mutuelle entre l'Administration Fiscale et les contribuables, suivant le slogan de la célébration « Hetra tsara lamina sy mangarahara, fampanandrosoana ho an'i Madagasikara » ; une vision qui s'appuie sur la mise en place d'un environnement sain pour l'économie du

pays. C'est ainsi que le 23 Août, diverses activités culturelles et sportives, des expositions sur l'historique et le parcours de la DGI, des conférences-débats sur les diverses dispositions fiscales, ainsi que des stands d'information sur l'Administration Fiscale ont été organisés pour mieux informer la population. Par ailleurs, une stèle a été inaugurée pour marquer l'événement.

Cette célébration à Antsiranana était également une occasion pour sensibiliser les citoyens et les universitaires de la ville sur l'importance de la fiscalité. A cet effet, les étudiants ont été nom-

breux à participer aux jeux de « Questions pour des champions » co-organisés par la DRI SAVA et la DRI DIANA.

Le Directeur Général des Impôts RAZAFINDRAKOTO Iouri Garisse, quant à lui, n'a pas oublié de mentionner que le développement de Madagascar est le devoir de tout un chacun, notamment à travers l'acquiescement des impôts.

La célébration s'étalera jusqu'à la fin de cette année 2018.

 Communication DGI



L'équipe de la Direction Générale des Impôts à Antsiranana pour la célébration du 20ème anniversaire de la DGI

DGI

«FOIRE INTERNATIONALE DE L'AGRICULTURE» (FIA): LA DGI PRÉSENTE ET À L'ÉCOUTE DES AGRICULTEURS

La DGI poursuit ses actions de sensibilisation envers les contribuables et contribuables potentiels. Cela s'est encore concrétisé lors de la Foire Internationale de l'Agriculture (FIA), notamment avec les agriculteurs.

La DGI a tenu à être présente à la Foire Internationale de l'Agriculture (FIA) cette année, afin de sensibiliser directement les agriculteurs sur les différentes procédures fiscales auxquelles ils sont assujettis. En effet, du 13 au 16 septembre, la Direction Générale des Impôts y était, non seulement pour écouter, mais aussi et surtout pour initier les agriculteurs débutants ou professionnels présents sur les lieux à leurs droits et obligations

en matière d'impôts. Un coin « salon de discussion », au stand de la DGI, avait été aménagé en vue de recevoir les visiteurs et leur donner des orientations, en plus des brochures et dépliantes qui leurs étaient déjà distribués gratuitement.

Au cours de cette année 2018, la DGI s'est attachée à être présente aussi bien dans les événements nationaux qu'internationaux, car l'administration fiscale a fait de

la sensibilisation une de ses priorités. En effet, la DGI a opté pour une campagne directe par le biais de réunions, de descentes sur terrains ou d'émissions télévisées et radiophoniques, lors de ces manifestations, entre autres : la Foire Internationale de Madagascar (FIM), le Salon des Industries de Madagascar (SIM), le Salon International de l'Habitat (SIH) et dernièrement la « Foire Internationale de l'Agriculture » (FIA).

 Communication DGI



Le stand de la DGI à la FIA

DGD

STRATEGIE NATIONALE SUR LA SECURITE MARITIME DE MADAGASCAR : LA DOUANE ACTEUR DE PREMIER ORDRE

Dans son programme de modernisation, la Douane malgache souligne la question de la sécurité et aborde, tout particulièrement, la sécurité maritime. Son ambition, à ce sujet, est de jouer le rôle de pivot dans l'action de surveillance du territoire malgache et comme vecteur de croissance économique durable. Le contrôle maritime est lié à sa mission de protection des patrimoines et richesses nationales, de contrôle de mouvement des biens et personnes aux frontières et de surveillance du territoire national, terrestre et maritime. Au niveau de la Direction Générale des Douanes, le contrôle maritime est pris en charge par le Service de la Surveillance et de la Lutte contre la Contrebande (SSLC), rattaché à la Direction des Services Extérieurs (DSE). Une stratégie nationale sur la sécurité maritime de Madagascar est en cours de mise en place et la Douane en est un des acteurs principaux. La perspec-

tive de cette stratégie est qu'à l'horizon 2030, Madagascar contrôle, assure et sécurise l'ensemble de sa ZEE (Zone Economique Exclusive), préserve ses ports et toutes les installations côtières, accroît les emplois et fortifie son partenariat maritime, modernise son tourisme maritime et son industrie de pêche et aquaculture, et développe durablement son économie bleue. Les contributions de la Douane, dans cette stratégie de contrôle maritime, concernent le renforcement du dispositif de lutte contre les trafics illégitimes (espèces menacées, stupéfiants, devises, or, pierres précieuses,...) et contre la contrefaçon, ainsi que le renforcement des unités de surveillance et un contrôle plus dynamiques des frontières. La Douane malgache compte déjà quelques réalisations dans ce domaine : la mise en place d'un Poste de Permanence Opérationnel (PPO) chargé de coordonner toutes les opérations de surveillance

sur tout le territoire et de recevoir les indications sur d'éventuels trafics illégitimes en tout genre ; la mise en place des postes de surveillance dans les bureaux des Douanes et la signature de protocoles d'accord pour renforcer la surveillance de toutes les activités maritimes dans la ZEE (protocole d'accord avec le Centre de Fusion d'Information Maritime CFIM, protocole d'accord avec le Ministère de la Défense Nationale, protocole d'accord avec l'Agence Portuaire Maritime et Fluviale APMF, ...).

La Direction Générale des Douanes entreprend aussi d'autres actions qui ont un lien avec le contrôle maritime, telles que : la signature de protocole d'accord avec d'autres entités de contrôle (le Ministère de la Pêche, la Police Nationale, la Gendarmerie Nationale) et la mise en place d'une brigade cynophile dans les Ports.

 Communication DGD

DGD

LE BUREAU DES DOUANES DE TAMATAVE PORT REÇOIT UNE DELEGATION DU FMI CONDUITE PAR MARC GERARD ET MARSHALL MILLS

Le 15 septembre dernier, une délégation du FMI (Fonds Monétaire International) conduite par son représentant résident Marc GERARD et l'Adjoint du Représentant de l'Union Africaine Mills MARSHALL a visité le bureau des Douanes de Toamasina-Port. Lors de cette visite, les agents des Douanes de ce bureau ont exposé aux visiteurs le déroulement des opérations douanières. Par la même occasion, le bureau leur

a montré comment la douane exerce son rôle en matière de surveillance et de suivi des marchandises entrant et sortant du port. La délégation a porté une attention particulière sur les infrastructures utilisées au sein du bureau des Douanes de Toamasina, en particulier, le scanner, la plateforme de visite, ainsi que le bureau de surveillance. La délégation s'est aussi entretenue avec les autorités du port de Toamasina

lors de son passage ; cet entretien a concerné l'aménagement du port. Il est à rappeler que le FMI a particulièrement fait mention de la Douane lors de sa dernière mission, pour les recettes réalisées, en particulier, par le bureau de Toamasina 21To. Ce dernier est le bureau qui a réalisé la meilleure recette, soit 56% des recettes de tous les bureaux, en juin 2018.

 Communication DGD

ELABORATION DE LA LOI DE FINANCES 2019

SECONDE RENCONTRE AVEC LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

En vue d'une meilleure implication des Organisations de la Société Civile (OSC)* dans l'élaboration du projet de budget national 2019, une seconde rencontre, focalisée sur le programme d'investissement public, s'est tenue en septembre 2018.

Une première rencontre entre les OSC et les responsables des Institutions et Ministères avait été organisée au mois d'avril dernier à l'initiative de la Direction Générale du Budget (DGB). Dans cet esprit de démarche participative, une seconde rencontre a eu lieu dans les locaux du *Development Learning Center* (DLC), Anosy, le vendredi 07 septembre 2018, avec pour objet, l'analyse socio-économique des Programmes d'Investissement Public (PIP), en tant qu'étape ultime de confection du projet de loi de finances, avant la tenue de la conférence budgétaire.



L'équipe du MFB conduite par le Secrétaire Général (au milieu)

Tout en leur offrant la possibilité d'apporter leurs points de vue et expertises sur les sujets débattus, ces rencontres, véritables plateformes d'échanges, sont l'occasion pour les Organisations de la Société Civile (OSC) de se faire une idée plus précise des subtilités de la préparation d'un Projet de Loi de Finances (PLF) et de la situation du processus d'élaboration du projet de budget 2019 (les étapes franchies, en cours et restantes). L'occasion a d'ailleurs été saisie par le Secrétaire Général du MFB, Monsieur Falihery RAJAobelina et le Directeur Général du Budget, Monsieur Mialy Lanto RAZANAJATO de mettre en relief les actions de réformes entreprises dans le renforcement du processus de transparence budgétaire, de participation citoyenne et de redevabilité dans l'élaboration du budget.

A titre de rappel, les principales orientations du PLF 2019 vont vers la poursuite des efforts déjà entrepris en matière de maîtrise des dépenses publiques liées au personnel de l'Etat, l'accroissement des recettes de l'Etat et le renforcement du soutien de l'Etat aux secteurs des infrastructures et de production pour la réalisation d'une croissance inclusive et durable.

L'atteinte des objectifs fixés dans le Plan National de Développement (PND), les Objectifs de Développement Durables (ODD) et le respect des engagements

par rapport à la Facilité Elargie de Crédit (FEC) 2016-2019 demeurent aussi les principaux éléments de cadrage du PLF 2019 avec, entre autres, la priorisation des allocations aux secteurs sociaux pour le développement et la valorisation du capital humain, le développement

des infrastructures stratégiques multiplicatrices de croissance ou encore la tenue d'élections libres et transparentes.

A cette fin, plusieurs améliorations entamées depuis 2016 évoluent au fil des programmations budgétaires. On voit ainsi l'adoption de bonnes pratiques internationales et l'intégration de la culture budgétaire dans la société

malgache par des actions de sensibilisation citoyennes. Les réformes dans la sélection des Programmes d'Investissement Public (PIP) se poursuivent avec l'adoption, en Conseil des Ministres, du décret portant Gestion des Investissements Publics, lequel souligne les principes de cohérence par rapport au Plan National de Développement (PND), les niveaux de conception technique et financière, les sincérités et les impacts socio-économiques.

Autant d'efforts entrant dans le cadre de l'amélioration du PLF pour qu'il reflète au plus près les besoins de la population et pour qu'il soit élaboré de manière inclusive et transparente. C'est justement ainsi que le Directeur Général du Budget a conclu cette réunion, en sollicitant davantage la multiplication des efforts d'intégration des OSC dans le processus d'élaboration du budget et en encourageant les rencontres entre ces dernières et les structures concernées.

Communication DGB

Liste des membres de la Société civile participante : Alliance Voahary Gasy, MSIS-Tatao, Actions Sans Fronrières, SAF/FJKM, KMF/CNOE, STEM, FAM, VMLF Analamanga, OPTA, Association MPM, Association ANDRIMASO, FTMF, Association TAMBATRA Ivandry, Association E-Miahy, ROHY, CONAMEPT

DIRECTION GÉNÉRALE DU BUDGET

BILAN DES FORMATIONS SUR LE « BUDGET DE PROGRAMME »

La Direction des Réformes et de la Formation (DRF), au sein de la Direction Générale du Budget (DGB), concentre ses efforts sur la mise en oeuvre des réformes en matière de Finances Locales, notamment l'enracinement du concept de budget programme au sein des Collectivités Territoriales Décentralisées. A cet effet, les actions de formation sont intensifiées.

Commencées en 2017, les formations en Budget de Programme suivent leurs cours. Pour ce faire, la DGB collabore aussi bien avec les structures internes au MFB, à savoir, la Direction Générale du Trésor (DGT), la Direction Générale des Impôts (DGI), la Direction Générale du Contrôle Financier (DGCF), que les structures externes comme le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (MID).

Pour les services excentriques de la DGB, une formation en Budget de Programme s'est tenue en janvier 2018 à l'Hôtel Restaurant le Pavé Antaninarenina et a vu la présence des vingt-trois (23) Directions Régionales du Budget (DRB). Des textes et supports ont été mis à leur disposition. Par la suite, certaines Directions Régionales du Budget (DRB), telles que la DRB Analamanga, Sofia, Atsimo Atsinana et Menabe ont pu bénéficier

d'une deuxième formation encore plus approfondie sur le sujet. Ces actions entrent dans l'optique de renforcement des capacités des agents des services excentriques de la DGB et de leur implication dans le domaine des réformes à engager. Ainsi, ces agents pourront assurer pleinement leur rôle de conseil et d'appui vis-à-vis des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD).

Pour assurer les formations au niveau des CTD, la DGB s'est associée à différentes entités publiques et privées telles que la Commune Urbaine d'Antananarivo, les parlementaires (députés, sénateurs), ProDÉCID/GIZ, l'ONG ICCAD, l'ONG Ravintsara, L'objectif principal de chaque formation est le basculement progressif des CTD vers le Budget de Programme afin de mieux répondre aux impératifs du développement local. Au terme

de ces formations, les collectivités devraient précisément être en mesure d'élaborer un budget de programme.

Par ailleurs, à la demande des Collectivités, une formation sur l'utilisation du Plan Comptable des Opérations Publiques (PCOP) a été dispensée aux quinze (15) Communes de la Région Diana au cours du mois d'août 2018. Celle-ci était nécessaire afin de prévoir, voire éviter, d'éventuels rejets des budgets des Collectivités.

En outre, en avril et en juillet de cette année, les représentants de l'Etat auprès de la région d'Analamanga et ceux de la région Boeny ont reçu une formation sur le contrôle de légalité. A l'initiative du MID, ce volet de formation a été réalisé en coopération avec ProDÉCID/GIZ, dans le but de renforcer les capacités des intéressés dans leur devoir d'assistance aux CTD et dans leur rôle de contrôle des actes des CTD.

S'agissant du développement et de l'amélioration des outils de gestion budgétaire, la DRF a participé à l'atelier relatif à l'élaboration d'un guide pratique et simplifié du Budget de programme et du Compte Administratif des Communes, qui a été organisé par ProDÉCID/GIZ à Antsirabe le 23 au 27 juillet 2018.

Pour finir, la DRF a participé à la traduction en version malagasy des manuels des procédures budgétaires et comptables des CR2.



Les participants à l'atelier relatif à l'élaboration du guide du Budget de programme

 Communication DGB

Nombre de communes bénéficiaires de formations en budget programme, par entité formatrice, en 2017

REGION	CUA	DGB	DRB	GIZ	ICCAD	ONG RAVINTSARA	PARLEMENTAIRES	SENATEURS DE M/CAR ONG LALANA	Total général
AMORON'I MANIA		28							28
ANALAMANGA	1			67		15	25	18	126
ATSIMO ATSIANANA					31				31
BETSIBOKA						3			3
BOENY				25					25
DIANA				48					48
HAUTE MATSIATRA			91						91
V7V		13							13
VAKINANKARATRA		1							1
Total général	1	42	91	140	31	18	25	18	366

Nombre de communes bénéficiaires de formations en budget programme, par entité formatrice, en 2018

REGION	DGB	GIZ	Total général
ATSIMO ANDREFANA	23		23
BOENY		11	11
DIANA		2	2
SOFIA	23		23
Total général	46	26	59

Nombre total de communes formées en budget de programme en 2017/2018

REGION	CUA	DGB	DRB	GIZ	ICCAD	ONG RAVINTSARA	PARLEMENTAIRES	SENATEURS DE M/CAR	TOTAL GENERAL	NOMBRE DE COMMUNES	POURCENTAGE COMMUNES FORMEES
AMORON'I MANIA		28							28	55	51%
ANALAMANGA	1			67		15	25	18	126	134	94%
ATSIMO ANDREFANA		23							23	105	22%
ATSIMO ATSIANANA					31				31	90	34%
BETSIBOKA						3			3	35	9%
BOENY				36					36	46	78%
DIANA				50					50	66	76%
HAUTE MATSIATRA			91						91	91	100%
SOFIA		23							23	108	21%
V7V		13							13	139	9%
VAKINANKARATRA		1							1	86	1%
Total général	1	88	91	153	31	18	25	18	438	1695	26%

LOI DE FINANCES POUR 2019

FOCUS SUR LA QUALITÉ DE LA DÉPENSE

Les orientations soulignées dans le Plan National pour le Développement (PND) restent la référence en ce qui concerne les priorités du budget 2019, vu que le PND reste valide jusqu'à la fin 2019.

Éléments de cadrage

Les indicateurs macro-économiques montrent une amélioration significative de la situation économique, sur les quatre années passées. L'accroissement des investissements a impacté sur la croissance économique, tout comme les réformes sur divers aspects de l'économie. Pour l'année 2019, un taux d'investissement global de 21,6% du PIB est attendu contre 20,0% du PIB en 2018, pour un taux de croissance de 5,2%, après 4,8% en 2018.

Pour que ces acquis puissent perdurer, il faut un climat apaisé et propice à l'expansion économique, en plus des soutiens venant des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) à travers la Facilité Elargie de Crédit (FEC) accordée par le Fonds Monétaire International pour la période 2017-2019 et les aides financières octroyées par les autres organismes internationaux.

Dépenses Publiques rationalisées

Les dépenses seront globalement réparties de manière à privilégier davantage les secteurs et actions prioritaires, et seront en hausse par rapport à la LFR 2018. Malgré cela, le déficit public sera maintenu à 3,5% du PIB en 2019.

Les dépenses de fonctionnement passeront de 1636,2 milliards d'Ariary dans la LFR 2018 à 1803,0 milliards d'Ariary en 2019 (+7,6 %). Parmi celles-ci, les transferts et subventions augmenteront de 6,5% par rapport à 2018. Par contre, les subventions accordées à la JIRAMA seront fortement réduites et ne seront que de

255,0 milliards d'Ariary, soit une baisse de 34,6%. De même, un montant de 144,5 milliards d'Ariary sera consacré au paiement des arriérés de l'Etat (soit 49,0% de moins que celui de 2018), lequel sera réparti conformément à la stratégie d'apurement d'arriérés prévue par l'Etat.

En outre, les investissements publics, sur lesquels reposent principalement l'atteinte des résultats en matière de développement humain, ainsi que les résultats économiques, accapareront 45,0% du Budget, et s'établiront à 3781,3 milliards d'Ariary en 2019, contre 2945,5 milliards d'ariary en 2018. En terme de ratio, il augmentera ainsi de 1 point par rapport à la LFR 2018 et sera de 8,3% du PIB en 2019.

Les dépenses de personnel, quant à elles, ne constitueront plus qu'une part de 28,6% du budget en 2019, contre 30,4% en 2018.

Priorisation sectorielle en accord avec les besoins de la population

Sur la base des orientations soulignées dans le PND, les domaines priorités au travers de ce budget sont notamment la sécurité, la lutte contre la corruption, le processus de décentralisation et de déconcentration, le renforcement des infrastructures structurantes, la résilience des couches les plus défavorisées, ainsi que l'appui aux secteurs sociaux (éducation, santé, population, etc.).

Ainsi, en premier lieu, ce budget reflète précisément la promotion de la sécurité au niveau urbain et, surtout, en milieu rural (lutte contre les Dahalo et éradication des vols

de bœufs), le renforcement de la discipline financière, la mise en oeuvre des stratégies de lutte contre la corruption à travers notamment la mise en place des Pôles Anti-Corruption, la promotion d'une justice équitable et de proximité, ainsi que la progression vers une décentralisation effective.

Le Secteur social demeure prioritaire, en particulier, les actions de soutien au développement intégré de la petite enfance, des jeunes et de la femme, ainsi que la lutte contre la précarité de leur condition de vie (malnutrition, maladie, non insertion et abandon scolaire, chômage, non droit, etc.). Ce sont là des actions qui entrent dans le cadre du renforcement de la protection sociale en faveur des groupes vulnérables, du développement du système éducatif et du système de santé, ainsi que de l'implication effective des jeunes et des femmes dans le développement.

Le Secteur infrastructure, qui se présente comme un des piliers de la croissance économique, n'est pas en reste avec de nouveaux projets, en plus de ceux déjà en cours de réalisation. Dans ce domaine, le budget prévoit de soutenir la réalisation de programmes et projets au niveau des travaux publics,

de l'aménagement du territoire, du transport, des télécommunications, de l'énergie, de l'eau et de l'assainissement. Cela devrait contribuer, à son tour, à soutenir la croissance économique à travers le désenclavement des zones économiques à fortes potentialités, une circulation plus fluide des personnes et des produits, une connectivité plus étendue, une meilleure accès à l'énergie, ..., et, d'une manière plus générale, une amélioration de la productivité.

Le développement rural reste l'une des principales priorités et fera l'objet d'un appui conséquent, visant la réalisation d'actions visant à augmenter la production au niveau du secteur agricole, en vue notamment d'assurer l'autosuffisance alimentaire. Il s'agit aussi de soutenir les actions visant l'amélioration de l'accès des paysans aux intrants agricoles, la réhabilitation des infrastructures agricoles, le désenclavement progressif des zones rurales, sans oublier la conjugaison de la sécurisation foncière avec les politiques agricoles en vigueur.

 Communication DGB

Résumé des dépenses publiques, LFR 2018 et PLF 2019

DEPENSES (en milliards d'Ariary)	LFR 2018	Poids 2018	PLF 2019	Poids 2019
DEPENSES COURANTES	4178,6	58,7%	4626,9	55,0%
Dont : SOLDE	2164.3	30.4%	2407.2	28.6%
FONCTIONNEMENT	1636.2	23.0%	1803.0	21.4%
DEPENSES D'INVESTISSEMENT	2945.5	41.3%	3781.3	45.0%
- Financement interne	993.5	13.9%	1263.1	15.0%
- Financement externe	1952.0	27.4%	2518.2	29.9%
TOTAL	7124.1	100.0%	8408.2	100.0%



DGGFPE

LA MASSE SALARIALE DE L'ADMINISTRATION

Le gouvernement s'attache à maîtriser la masse salariale de l'administration publique, tout en veillant à ne pas compromettre les objectifs en matière de gouvernance et d'efficacité économique.

Plusieurs axes de la politique de l'Etat, comme le renforcement de l'Administration Publique, l'instauration de l'autorité de l'Etat – afin de sortir de la situation d'« Etat fragile » et pour mettre en place les bases d'une croissance inclusive et durable – ou encore l'investissement sur le capital humain, influencent de diverses manières la masse salariale de l'Etat. Face à cela, le gouvernement a adopté une stratégie visant, dans l'absolue, à maîtriser la masse salariale de l'Administration Publique, mais, en veillant à ne pas compromettre les objectifs en matière de gouvernance et d'efficacité économique. Malgré une augmentation continue de la masse salariale – liée à une volonté de renforcer progressivement l'Administration Publique, d'améliorer la productivité des agents de l'Etat et de conserver

leur pouvoir d'achat –, celle-ci reste, dans sa globalité, économiquement viable. En moins de 10 ans, plus précisément entre 2010 et 2018, la masse salariale de l'Administration Publique malagasy, en terme nominale, a plus que doublé, passant de 930 milliards d'ariary en 2010 à 2 164 milliards d'ariary en 2018. Elle affiche également une légère augmentation en terme réel, si l'on se base sur le ratio de la masse salariale par rapport au Produit Intérieur Brut (PIB); ce ratio qui était de 5,5% du PIB en 2010 s'établit à 5,8% du PIB en 2018.

Mais, les chiffres en terme réel restent en deçà de la moyenne de l'Afrique Sub-Saharienne qui va généralement au-delà des 6%.

Cela est à mettre en parallèle avec un effectif relativement peu élevé, comparé notamment à la

situation des pays africains. Madagascar compte 194 200 fonctionnaires en 2018, soit environ 8,4 pour 1 000 habitants, contre environ 10 pour 1 000 sur l'ensemble de l'Afrique Subsaharienne. L'Administration Publique malagasy ne compte que 24 médecins pour 100 000 habitants, 90 agents des forces de l'ordre pour 100 000 habitants (ce qui est peu, compte tenu de l'insécurité dans le pays),.... Ces chiffres suggèrent que, à Madagascar, l'effectif de l'administration publique est encore relativement « resserré ».

Cependant, le ratio de la masse salariale sur recettes fiscales est relativement élevé; 41% pour Madagascar en 2018, le chiffre le plus bas de ces dernières années, alors que le repère de la zone UMOA (Union Economique Monétaire Ouest Africaine), par exemple, est de 35%. De même, la part de

la masse salariale dans le budget total est relativement importante; il est de 31,7% pour Madagascar en 2018, contre environ 25% pour les pays d'Afrique sub-saharienne, au cours de ces dernières années.

Face à cette situation un peu paradoxale d'un pays où l'administration publique a un effectif encore «resserré», mais qui accapare une part relativement importante des ressources, l'optimisation de la masse salariale est un enjeu majeur à Madagascar. En effet, il importe d'alléger le poids de la masse salariale sur le budget de l'Etat, sans pour autant affecter le fonctionnement de l'administration publique.

Pour ce faire, tout en sachant que la solution passe également par un élargissement de l'espace budgétaire, la gestion de la masse salariale s'oriente présentement vers trois axes : une gestion plus rationnelle des effectifs, l'amélioration du système d'information et la fixation d'un objectif en matière de masse salariale.

Une gestion plus rationnelle des effectifs

Chaque année dans le cadre des Lois de Finances, les départements ministériels bénéficient d'une dotation de nouveaux postes budgétaires pour pallier les départs définitifs (retraite, décès, départ volontaire...), mais surtout pour atténuer le manque d'effectif tant décrié. Contrairement aux pratiques antérieures, les dotations annuelles de postes budgétaires se font actuellement suivant une logique de priorité et de manière concertée :

- Logique, par rapport au Plan National de Développement (PND), lequel décrit les

priorités du Gouvernement dans sa politique de développement. Ainsi, en fonction du nombre total de postes budgétaires assignables à l'ensemble de l'Administration, les secteurs prioritaires tels que l'éducation, la santé et la sécurité seront privilégiés par rapport aux autres, tout en tenant compte de la capacité budgétaire du pays. En effet, à part les investissements en capital humain, le pays a aussi besoin d'investissement en infrastructures pour se développer.

■ Concerté, car malgré le privilège accordé aux secteurs prioritaires, des concertations sont prévues annuellement entre le Ministère des Finances et du Budget et les départements employeurs pour discuter de leurs besoins en ressources humaines, mais aussi pour leur informer de la situation de la masse salariale.

Amélioration du système d'information

Avec presque 200 000 agents à gérer, le système d'information utilisé dans le cadre de la prévision et de la gestion de la masse salariale a également fait l'objet d'une attention particulière. En effet, après un gel net des effectifs en 2015 et 2016, une diminution de l'effectif budgétaire a été constatée en 2018 malgré de nouvelles dotations de postes budgétaires. Cela est le fruit de la mise en place d'un nouveau système d'information qui a permis de détecter des postes budgétaires non-utilisés, des agents retraités continuant à percevoir des salaires ou des agents qui ne

sont même pas en service auprès des départements employeurs et qui bénéficient de salaires indûment. Les gains économiques générés par ce nouveau système d'information ont dégagé une marge budgétaire que le Gouvernement peut allouer au recrutement d'autres agents ou à la mise en œuvre d'autres projets de développement.

A part ce volet contrôle de gestion, ce nouveau système d'information tend également vers une automatisation de la gestion des actes administratifs, une sécurisation du déroulement des carrières des agents, une fiabilisation de la rémunération et une intégration de toute la chaîne de gestion des ressources humaines.

La fixation d'un objectif en matière de masse salariale

Se fixer un objectif et suivre l'évolution vers celui-ci s'avèrent tout aussi importants pour parvenir à maîtriser effectivement la masse salariale. Au cours des dernières années, une progression vers l'objectif est observée ; en effet, la part de la solde dans le budget de l'Etat a eu tendance à se tasser autour de 30% depuis 2016, alors qu'elle a atteint 45% en 2015. Néanmoins, des efforts supplémentaires doivent encore être consentis pour atteindre l'objectif de limiter la masse salariale à 27% du budget total, d'ici 2020.

DGGFPE

AUGURE : POUR UNE GESTION OPTIMALE DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ETAT

AUGURE, en tant qu'outil visant à optimiser la gestion des ressources humaines de l'Etat, s'est avéré probant et les perspectives du projet y afférent s'annoncent encore plus prometteuses.

Contexte initial

En 2013, le Gouvernement Malagasy a initié une vaste réforme visant à moderniser la gestion des ressources humaines de l'Etat, en vue d'améliorer la fourniture des services publics. La stratégie adoptée dans cette réforme consistait, en premier lieu, à assainir la gestion des ressources humaines de l'Etat, avant d'envisager des réformes plus en profondeur de la Fonction Publique.

C'est ainsi qu'en janvier 2017, la Direction Générale de la Gestion Financière du Personnel de l'Etat (DGGFPE), au sein du Ministère des Finances et du Budget (MFB), a lancé une nouvelle application : l'Application Unique pour la Gestion Uniforme des Ressources humaines de l'Etat, abrégée par AUGURE.

Plus qu'une simple application informatique, AUGURE est un projet dont les principaux objectifs sont la maîtrise des effectifs et la maîtrise de la masse salariale de l'Etat. Mais, il était aussi prévu que l'application concoure à l'amélioration de la gestion administrative du personnel de l'Etat, avec en perspective, la mise en place d'un système intégré de gestion des ressources humaines de l'Administration malagasy.

Sont parties prenantes à ce projet : toutes les institutions publiques à travers leurs unités de gestion des ressources humaines respectives,



Les techniciens de la DGGFPE travaillant sur le logiciel AUGURE

les unités en charge du Personnel de l'Etat auprès du Ministère de la Fonction Publique et, bien entendu, la DGGFPE, auprès du MFB.

Fonctionnement

Le projet s'articule autour de quelques concepts clés. Sur le plan technique, l'application établit une correspondance entre les effectifs et le fichier de solde de l'Etat. Sur le plan organisationnel, l'application AUGURE est l'unique application suggérée à toutes les entités publiques pour la gestion des ressources humaines ; celle-ci sert alors de plate-forme pour la coordination des activités dans ce domaine, entre les entités en question ; ce qui permet également une uniformité de gestion. Sur le plan opérationnel, AUGURE est un outil de collaboration entre

la DGGFPE et les unités de gestion des ressources humaines des diverses entités publiques (ministères, ...).

C'est l'articulation entre ces principes qui garantit l'atteinte des résultats escomptés. En particulier, la coordination et la collaboration entre les différents départements ministériels s'avèrent essentielles pour asseoir l'intégrité des données sur les effectifs et la solde, ainsi que celle de la correspondance entre ces deux concepts.

Le projet requiert l'implication de toutes les entités publiques. Un recensement du personnel, cadré sur l'organigramme, est mené au sein de chaque entité et les renseignements d'ordre administratif qui en résultent sont introduits dans le système (i.e. AUGURE) par

l'entité, après avoir été validés, au préalable, par les responsables au sein de cette dernière. La confrontation et la jonction avec le fichier de solde est effectuée au niveau du MFB.

La base de données d'AUGURE est ainsi le fruit de l'engagement et de la collaboration entre les différentes parties prenantes (Ministères, ...). Son contenu est le résultat d'un consensus.

C'est cette base de données qui est, par la suite, utilisée par la DGGFPE pour mener un contrôle sur les états de paie, suivant le principe « Tout agent n'est payé que pour des services effectués ».

Le contrôle consiste notamment à insérer tous les agents qui figurent sur le fichier de solde dans les structures prévues par l'organigramme de leur ministère. Si après confrontation, il s'avère qu'un agent n'est pas à son poste, sa solde est suspendue, à titre conservatoire.

Mais, AUGURE ne s'arrête pas là. Un module simple de gestion des carrières y est déjà intégré. Celui-ci comprend, à l'heure actuelle, une fonction de gestion des actes administratifs de base (recrutement, mobilité, départ à la retraite, ...). Bientôt, un module spécifique pour le suivi des carrières sera disponible.

AUGURE est aussi un outil d'aide à la décision pour les responsables au sein des entités publiques : Secrétaires Généraux, Directeurs Généraux, Directeurs et Chefs de Service, Chaque décideur peut y trouver toutes les données qu'il faut pour une gestion prévisionnelle des ressources humaines de son unité et prendre des décisions rationnelles les concernant.

Parmi les autres avantages opérationnelle d'AUGURE, citons : la célérité dans le traitement de dossiers et la traçabilité des opérations relatives à la gestion des ressources humaines. Le délai de traitement des dossiers a ainsi été fortement abrégé. Par exemple, si auparavant, il fallait 3 à 6 mois pour finaliser un recrutement, actuellement cela peut se faire en 1 mois. Grâce à la traçabilité qu'offre toute application informatique, AUGURE permet à tous les utilisateurs de suivre le cheminement de chaque dossier (au niveau de quel service, à quelle date, à quelle heure ? ...).

Déploiement et opérationnalisation

Une version de base d'AUGURE a été installée au niveau de chaque institution et les agents en charge des ressources humaines ont été initiés à son utilisation.

Comme dans tout grand projet, les premiers pas avec AUGURE ont nécessité des ajustements ! L'opérationnalisation s'est parfois heurtée à des problèmes matériels (ordinateurs ne disposant pas des spécifications adéquates, absence de connexion ou connexion trop faible, ...). Par ailleurs, pour cause d'informations administratives imprécises ou incomplètes introduites dans le système, quelques cas de contentieux sur la solde ont surgi. Néanmoins, après quelques corrections tout est rentré dans l'ordre.

A l'heure actuelle, AUGURE ne montre que des avantages et les perspectives liées à son utilisation s'avèrent très prometteuses.

Perspectives

AUGURE va notamment insuffler

un grand changement au niveau de culture et des pratiques administratives, du moins en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Le réflexe au quotidien sera, par exemple, la consultation de son dossier d'avancement dans une base de données (en l'occurrence celle d'AUGURE), ou l'archivage électronique des documents ; finies les craintes d'égarement de dossiers d'avancement entre deux bureaux, ni la hantise de l'état de conservation des documents dans les classeurs,

AUGURE continue d'évoluer. Quotidiennement, les techniciens de la DGGFPE travaillent sur son amélioration et ce, grâce notamment aux « feedbacks » des utilisateurs.

D'ici 2-3 ans, l'Administration ambitionne d'effectuer un autre grand pas en avant : celui de faire d'AUGURE, un outil stratégique de gestion des ressources humaines qui contribue pleinement à la rationalisation et à l'optimisation du budget de l'Etat. Il sera, par exemple, possible de déterminer, grâce aux informations contenues dans sa base et des fonctions supplémentaires, quelle est l'option la plus pertinente pour combler le manque de médecins ou d'enseignants dans tel ou tel endroit : la mobilité d'un fonctionnaire ou un recrutement ?

Pour l'heure, l'Administration Publique peut se réjouir, grâce à AUGURE, d'avoir solutionné le problème lié aux fonctionnaires dits « fantômes ». Les économies réalisées sur ceux-ci pourront être réaffectées à d'autres rubriques.

 Communication DGGFPE

DGGFPE

APUREMENT DES ARRIÉRÉS DE PAIEMENT DE RAPPELS D'AVANCEMENT

Les dispositions ont été prises au sein de la DGGFPE pour apurer les arriérés de paiement des rappels d'avancement d'ici la fin de l'année 2018.

Depuis juillet 2017, pour de nombreux fonctionnaires, le paiement des rappels d'avancement a dû être reporté, suite à des dispositions prises dans le cadre de l'exécution du budget 2017. En plus des rappels d'avancement des fonctionnaires, étaient également concernées, certaines indemnités; il s'agit plus précisément de l'indemnité d'installation à la retraite et de l'indemnité compensatrice des congés non pris.

En effet, les crédits disponibles ont été consacrés au paiement des salaires courants jusqu'à la fin de l'année 2017.

En vue de régulariser les arriérés en question, une enveloppe supplémentaire a été prévue dans la Loi de Finances Initiale (LFI) 2018. Dès l'ouverture de l'exécution budgétaire 2018, c'est-à-dire dès janvier 2018, tous les arriérés de paiement en matière d'indemnité d'installation à la

retraite et d'indemnité compensatrice des congés non pris ont été payés. Une partie des arriérés de rappels d'avancement de 2017 ont été régularisés dans le courant des mois de février et mars 2018. Par contre, la prise en charge des avances prenant effet à partir du mois de janvier 2018 a été suspendue.

Une réflexion a alors été entamée au niveau du Gouvernement, avec la collaboration des bailleurs de fonds, pour trouver une solution définitive à ce problème. Suite à un audit du système d'évaluation du budget de la solde, effectué par les experts du Fonds Monétaire International, confirmant la nécessité de crédits de solde supplémentaire, une rallonge budgétaire a été allouée à la masse salariale de l'Etat dans le cadre de la Loi de Finances Rectificative (LFR) 2018 afin de prendre en charge tous les avances en souffrance

au niveau du département chargé de la Solde auprès du Ministère des Finances et du Budget.

Après cela, le traitement des dossiers de paiement des rappels d'avancement a repris, avec une cadence doublée. En effet, alors que le volume de traitement normal au niveau du département chargé de la Solde est de 12 000 actes par mois, au mois d'août 2018, plus de 30 000 actes, représentant environ 20 milliards d'ariary, ont été traités; au mois de septembre 2018, environ le même volume d'actes, d'un montant de 21 milliards d'ariary, a été traité. La régularisation des arriérés est prévue s'achever au mois de novembre 2018, pour un retour à un rythme normal de prise en charge, à partir du mois de décembre 2018.

En ce qui concerne le budget 2019, les méthodes d'estimation ont été affinées pour assurer la couverture totale des dépenses correspondant au salaire, aux avances et aux diverses indemnités des agents de l'Etat. Mais, pour que les fonctionnaires puissent recevoir leur traitement à temps, il appartient aux différents départements employeurs d'initier les procédures d'avances et de les transmettre au département chargé de la Solde, suffisamment à l'avance, pour une prise en charge immédiate. Des améliorations techniques ont été mises en œuvre dans ce sens, toujours pour « servir mieux les agents de l'Etat ».



Bâtiment de la DGGFPE à Ambohidahy

 Communication DGGFPE

DGGFPE

REFORME INEVITABLE DES CAISSES DE RETRAITE

Pour faire face au déséquilibre de la caisse de retraite, ce sont principalement des mécanismes de renflouement qui ont été, jusque là, mis en oeuvre. Mais, à y regarder de plus près, l'idée d'une réforme en profondeur paraît inévitable.

Afin de protéger les agents de l'Etat contre les risques sociaux, un système de pension a été mis en place pour que les retraités puissent continuer de percevoir des revenus de substitution par le biais des Caisses de retraite, et ce, contre les risques de diminution des revenus due au départ à la retraite.

Le système est cependant entré dans une situation de déséquilibre qui a besoin d'être corrigée, pour qu'il puisse continuer à exister. Pour ce faire, l'Administration a opté, jusque là, pour un mécanisme de renflouement.

A défaut d'autres mesures, le montant du renflouement n'a cessé de croître pour passer d'une dizaine de milliards d'ariary au début des années 2000 à 250 milliards d'ariary en 2015, pour culminer à 324 milliards d'ariary dans le projet de Loi de Finances 2019. Dans

le contexte actuel où la rareté des ressources est constatée, une telle somme constitue une charge trop importante pour le budget de l'Etat.

Le modèle Bismarckien et ses limites

Hérité des puissances coloniales, le système de retraite des agents de l'Etat des pays africains francophones, comme Madagascar, est de type Bismarckien, dit par répartition. Dans ce système, les cotisations des agents en activités servent à payer les pensions des agents retraités.

Depuis la fin des années 80, les pays ayant adopté ce régime de retraite par répartition ont commencé à constater des déséquilibres au niveau de leurs caisses. Ce sont les pays du Maghreb comme le Maroc, la Tunisie et l'Egypte qui sont les premiers

à faire face au déficit de leurs Caisses de retraite. Pour ces pays, la source du déficit s'explique en grande partie par des prestations trop généreuses par rapport aux cotisations payées.

Les pays Européen ayant adopté le régime par répartition, comme l'Espagne, l'Italie et la France, ont aussi rencontré le même problème, dès la même période. Pour leur part, l'origine du déficit provient surtout de l'allongement de la durée de vie, la diminution du nombre des actifs cotisants, suite à l'effritement du marché du travail,

Pour les pays de l'Amérique Latine, la situation est aussi très critique pour les Caisses de retraite sous régime Bismarckien. Mais, cela est surtout dû à une mauvaise gestion et une base économique faible par rapport à des prestations trop généreuses. Les crises



Des agents retraités lors d'une journée de Grand Paiement

économiques des années 80 ont également contribué largement à la détérioration de la situation.

Une réforme d'envergure mondiale

Face à ces déficits, une vague de réforme a été initiée en Europe et en Amérique latine dès le début des années 90, pour assurer la viabilité celles-ci. Face à l'allongement de l'espérance de vie, le recul de l'âge de départ à la retraite était le premier axe de réforme adopté. Par exemple, l'âge de départ à la retraite a été fixé à 65 ans pour l'Italie et le Suède dans le cadre de leurs réformes respectives.

Sur le plan paramétrique, des pays comme l'Allemagne ont réduit le taux de remplacement et ont augmenté les taux de cotisation.

Enfin, la mise en place partielle ou totale d'un régime par capitalisation a été également adoptée par certains pays comme le Chili, avec un grand changement dans la gestion des Caisses, en la confiant au secteur privé.

En Afrique, les vagues de réforme ont commencé au début des années 2000 avec l'Egypte et le Maroc. Les mesures préconisées dans le cadre de ces réformes se sont largement inspirées des expériences européennes et sud-américaines, telles que le recul de l'âge de départ à la retraite, l'augmentation des taux de cotisation, la diminution des prestations et la mise en place d'un régime de retraite par capitalisation.

Quid de la Caisse de Retraite Civile et Militaire Malgache

Face à la situation actuelle de ses Caisses de retraite, Madagascar doit prendre inévitablement le chemin des réformes des pen-

sions pour éviter la banqueroute à ce niveau.

Depuis 2015, des efforts dans ce sens ont été initiés par le Ministère des Finances et du Budget. Préalablement à toute réforme, la qualité de la base de données de pensionnés a fait l'objet d'une attention particulière. Afin de confirmer les bénéficiaires de pensions de l'Etat, une campagne de remplacement des cartes de pensionnés a été réalisée. Cette campagne a permis de mettre à jour des pensionnés décédés, les orphelins déjà majeurs qui ont continué de jouir irrégulièrement de pensions,.... Au nombre de plus de 9 500, l'annulation de ces cas a engendré une économie pour les Caisses de retraite de l'ordre de 13,8 milliards d'ariary par an.

Sur le plan paramétrique, une augmentation des taux de cotisation a été décidée au début de l'année 2017. Ceux-ci sont passés de 4% à 5% pour la part individuelle des employés et de 16% à 19% pour la part de l'Etat employeur. Cette mesure a permis de générer des recettes supplémentaires de 62 milliards d'ariary pour les caisses en 2017. A défaut du recul de l'âge de départ à la retraite, le maintien en activité a été facilité, pour inciter les agents de l'Etat à user de la possibilité de travailler deux ans de plus et «capitaliser» cette période dans le calcul des pensions.

Sur le plan technique, plusieurs mesures ont été mises en œuvre afin d'améliorer la gestion des Caisses. On peut, par exemple, citer l'amélioration du recouvrement des cotisations auprès des Collectivités Territoriales Décentralisées et des Etablissements Publics Nationaux, laquelle a permis de collecter 10,5 milliards ariary

de cotisation supplémentaire, en 2017.

Les efforts consentis par le Ministère des Finances et du Budget ne se limitaient pas au volet financier. En effet, conformément à son slogan « Servir mieux les agents de l'Etat », la Direction Générale de la Gestion Financière du Personnel de l'Etat (DGGFPE) a déployé une nouvelle application afin d'accélérer le traitement des pensions. Avec cette application, le délai de traitement au niveau du département chargé des pensions a été réduit de moitié depuis cette année 2018.

Malgré toutes ces mesures, le déficit des Caisses de retraite est encore lourd (estimé à 324 milliards en 2019). Si aucune autre mesure n'est prise pour y faire face, ce déficit peut se culminer à plus de 500 milliards d'ariary à l'horizon 2030. Ainsi, le Gouvernement doit impérativement élargir le domaine des réformes sur les prestations. Les pistes possibles sont multiples, mais on peut citer, entre autres: le recul de l'âge de départ à la retraite, la diminution du taux d'annuité, l'élargissement de la base de calcul des pensions sur la moyenne des salaires de plusieurs années,.... Néanmoins, avec une pension moyenne mensuelle d'environ 400 000 ariary, toucher aux prestations risque de diminuer encore plus le pouvoir d'achat des pensionnés. Ce qui conforte encore plus la conviction de la mise en œuvre d'une réforme dans le cadre d'un dialogue national entre tous les acteurs concernés.

 Communication DGGFPE

DGT

PROJET D'INCLUSION FINANCIÈRE DE MADAGASCAR

Une Unité d'Exécution, rattachée au Trésor Public, a été mise sur pied pour assurer sa mise en œuvre.



L'inclusion financière se présente comme l'un des facteurs essentiels à la réduction de la pauvreté et à la croissance économique d'un pays. Le gouvernement malagasy, à travers la Stratégie Nationale d'Inclusion Financière de Madagascar (SNIM 2018-2022) en fait une priorité, dit le Secrétaire Général du Ministère des Finances et du Budget, Falihery RAJAobelina. Ce fut à l'occasion du lancement officiel du Projet d'Inclusion Financière de Madagascar (PIFM) qui a eu lieu le 9 octobre 2018 au local de la Banque Mondiale à Anosy. Financé à hauteur de 45 millions USD, la mise en œuvre dudit projet sera assurée par le Trésor Public à travers une Unité d'Exécution du Projet (UEP) qui est rattachée directement à la Cellule de Coordination Nationale de la Finance Inclusive au sein de la Direction des Opérations Financières.

Le PIFM s'étend sur quatre ans, à partir de cette année 2018, et est financé par la Banque Mondiale via un accord de crédit. Le projet entre dans le cadre de la promotion d'un « Système financier inclusif », tel qu'il est consigné dans le Document de Développement Economique du Gouvernement. L'objectif en est de promouvoir l'inclusion financière à Madagascar. Les enseignants, les étudiants, les Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) en seront les principaux bénéficiaires. Ces derniers pourront, par exemple, avoir un plus grand accès au crédit et à des services (i.e services aux entreprises). Les banques et les Institutions de Microfinance (IMF) pourront aussi bénéficier de garanties de crédit entre autres et les entreprises non bancarisées pourront payer leur impôt synthétique à l'aide d'un compte de transaction. Plus concrètement, ces bénéficiaires

pourront accéder à des services financiers plus adaptés à leurs besoins grâce à ce projet. Le PIFM est d'ailleurs constitué de quatre composantes bien distinctes. La première concerne la numérisation des transactions pour accroître l'usage des comptes de transaction à travers la numérisation des paiements publics, la numérisation des IMF et la création d'un environnement favorable pour l'utilisation de comptes de transaction. La deuxième composante concerne l'accès au crédit pour les MPME; ainsi, l'offre de crédit sera par exemple renforcée et un environnement favorable pour l'accès des PME au crédit sera instauré. La Gestion de projet et l'évaluation d'impact, dont celui de la numérisation des salaires des enseignants et en matière de changement de comportement, constituent la troisième composante. Le plan d'Urgence et de Contingence en est la quatrième.

A noter que les opérateurs de *mobile money* pourront bénéficier, grâce à ce projet, d'une plus grande utilisation de leurs services de monnaie électronique et d'une expansion de leur réseau. Les Institutions gouvernementales verront aussi un plus grand avancement de leurs objectifs d'inclusion financière et une meilleure gestion de la trésorerie grâce à la numérisation des paiements. Tout le monde pourrait, en quelque sorte, trouver son compte avec le PIFM.

 Communication DGT

DGT

LES ACTEURS BUDGÉTAIRES DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EN CONCERTATION

Les acteurs budgétaires des Etablissements Publics Nationaux (EPN) se sont réunis pour poursuivre leur dialogue autour de thèmes essentiels pour la gestion financière au sein de tels établissements. Parmi les thèmes abordés figurent l'exécution budgétaire, les marchés publics et le contrôle de gestion.

Les 30 et 31 août 2018 au Centre de Conférence International (CCI) Ivato, la Direction Générale du Trésor (DGT), a organisé une réunion qui a vu la participation de la Direction Générale du Budget (DGB), celle du Contrôle Financier (DGCF), de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP), du Conseil Supérieur de la Comptabilité (CSC) ainsi que de la Cour des Comptes.

Cette réunion a été une occasion pour les 260 acteurs budgétaires des Etablissements Publics Nationaux (EPN) de la Région Analamanga de pérenniser le dialogue de gestion entre les responsables au niveau des EPN et les départements en charge de la tutelle et du contrôle desdits organismes publics. Sa tenue a également été l'occasion d'harmoniser les relations de travail entre les divers acteurs au niveau des EPN et

ceux intervenant dans la gestion des finances publiques.

Plusieurs résolutions ont été prises à l'issue de ces deux jours de concertation, concernant, en particulier, l'exécution budgétaire, les Marchés Publics et le contrôle de gestion des EPN.

En effet, il a été rappelé que l'exécution budgétaire au sein des EPN devrait respecter les dispositions législatives et réglementaires des finances publiques en vigueur. Les modalités de production des documents de prévision et de réalisation budgétaires doivent être ainsi en conformité avec les principes édictés par la Loi organique N° 2004-007 du 26 juillet 2004 sur les Lois de Finances (LOLF), notamment l'application de la règle de l'asymétrie budgétaire et le respect des grandes rubriques prescrites par la LOLF en matière de mou-

vement de crédits.

Toujours dans le souci du respect des hiérarchies des normes, les actes (délibérations, décisions, ...) pris au niveau de l'EPN, par le Conseil d'Administration ou l'Ordonnateur, ne doivent pas déroger aux dispositions des lois et règlements, sous peine d'être inopposable aux tiers (si les actes ne sont pas conformes aux dispositions des lois et règlements, ils ne peuvent pas être opposés aux tiers).

Concernant les acteurs budgétaires, la nomination du chef de l'Etablissement, ordonnateur principal, doit être formalisée par voie de Décret. La prise en compte, dans le Décret statutaire de l'EPN, de dispositions permettant d'éviter les vacances de poste, ainsi que l'anticipation des formalités de remplacement des membres avant la fin de leur



M.Herivelo ANDRIAMANGA, Directeur Général du Trésor et ses collaborateurs

mandat, a également été vivement recommandée.

Quant à la gestion des fonds publics, la réunion a permis d'informer les responsables auprès des EPN de l'un des objectifs du Trésor Public qui est la mise en place du Compte Unique du Trésor (CUT). Il s'agit d'une structure permettant l'unification des comptes publics et la maîtrise des flux financiers. Le CUT devra permettre une gestion efficace et transparente des fonds publics, par la mise à disposition en temps réel d'informations complètes, l'optimisation du système d'endettement, et la garantie de la crédibilité financière de l'Etat, par le biais, notamment, d'une fluidité accrue des circuits d'encaissement et de décaissement de fonds.

Pour ce qui est des Marchés Publics, tous les Etablissements Publics Nationaux ont l'obligation d'appliquer les dispositions de la Loi N°2016-055 du 16 Décembre 2016 portant Code des Marchés Publics (cf <http://www.amp.mg/>). La rencontre a permis aux acteurs budgétaires d'évoquer les difficultés qu'ils rencontrent dans l'application des dispositions dudit Code. En particulier, les responsables des Etablissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC) ont

fait part de la nécessité d'un cadre juridique qui leur permettrait d'être concurrentiels sur le marché en termes de prix, de délai d'exécution de leurs prestations,....

Ce fut aussi l'occasion de discuter des relations entre l'Ordonnateur et l'Agent Comptable. L'Agent Comptable est sous l'autorité administrative du Chef d'Etablissement, mais dispose d'une autonomie fonctionnelle dans l'exercice de ses fonctions. Son traitement doit être similaire à ceux des fonctionnaires détachés du même rang au sein de l'Etablissement. Les obligations qui incombent à l'Agent Comptable de l'EPN sont notamment: la communication périodique des informations financières à la direction, le respect des horaires de travail au sein de l'Etablissement et la communication de son emploi du temps (cas des agents comptables en charge de plusieurs EPN).

Enfin, l'un des principaux volets discutés a été le contrôle a priori et a posteriori des EPN. Conformément à la Loi N°2016-009 du 30 juin 2016, le renforcement de la responsabilité de l'ordonnateur dans la chaîne de la dépense et, corrélativement, l'allègement du contrôle financier a priori, sont les objectifs des ré-

formes engagées au niveau de la Direction Générale du Contrôle Financier. Le contrôle a posteriori constitue une tendance vers laquelle tend le système de contrôle externe desdits établissements.

Cette réunion a été enfin une occasion de rappeler, à tous les acteurs, l'obligation de compte rendu et de reddition des comptes, tel que prescrit par les textes législatifs et réglementaires en vigueur. Durant les échanges, la disparité entre la responsabilité personnelle et pécuniaire des agents comptables, et celle des autres acteurs budgétaires a été soulevée. A ce jour, seule la responsabilité des comptables publics est engagée en cas d'exécution d'opérations irrégulières. Pourtant, chaque intervenant au niveau de la phase administrative devrait être responsable des opérations qu'il contrôle et de tout acte et certification dont il est l'initiateur. Dans cette perspective, des réflexions sont en cours au niveau du Trésor Public, en vue de la mise en œuvre d'un contrôle hiérarchisé des dépenses publiques.

 Communication DGT



Participants à la réunion au CClvato

CCPREAS

UNE NOUVELLE ORGANISATION POUR ENCORE PLUS D'EFFICACITÉ ET D'AVANTAGE DE RESULTATS POUR LES BENEFICIAIRES

La Cellule de Coordination des Projets de Relance Economique et d'Actions Sociales (CCPREAS) se ré-organise pour donner encore plus d'efficacité à ses actions, afin de mieux en faire bénéficier les couches défavorisées.

Le Ministère des Finances et du Budget (MFB), à travers la Cellule de Coordination des Projets de Relance Economique et d'Actions Sociales (CCPREAS), contribue directement à la lutte contre la pauvreté par le biais de la réalisation des micro-projets à caractère socio-économique.

Le MFB, en sa qualité de maître d'ouvrage, et la CCPREAS, en sa qualité de maître d'ouvrage délégué, misant sur un management public novateur axé sur les résultats et les performances, s'attachent non seulement à étendre les réalisations, mais aussi à affiner l'approche appliquée dans les micro-projets, afin de mieux satisfaire les bénéficiaires.

Ainsi, 108 projets sociaux ont été exécutés, dont 95 réalisés à travers une approche à Haute Intensité de Mains d'œuvre (HIMO), sur des projets d'infrastructures publiques locales. Ces actions permettent non seulement de lutter contre la pauvreté monétaire saisonnière, mais aussi et surtout, de renforcer la résilience.

Les projets HIMO financés par la CCPREAS procurent aux travailleurs un revenu monétaire d'au moins 3 000 Ar (soit environ 1 \$) par jour et par tête. Par ailleurs, les ouvrages mis en place contribuent largement à l'amélioration du bien-être de la population.

Depuis le début de cette année



Rehabilitation et construction de hangars dans le Fokontany Morarano Maritampona de la commune Maritampona au District du Fenoarivo BE / Région Bongolava

2018, on estime à 2901 les individus bénéficiaires directs et 18789 les bénéficiaires indirects des projets d'amélioration de l'accès à l'eau protégée, à travers la mise à leur disposition de puits à pompe manuelle; 22382 individus bénéficient, par ailleurs, d'une amélioration de la mobilité, à travers la réhabilitation ou la construction d'une route, piste ou ruelle; et quelques 69 080 personnes disposent d'un accès amélioré aux services sociaux de base à travers la construction, la réhabilitation d'hôpitaux, d'écoles, d'infrastructures sportives et culturelles....

L'obtention de ces résultats a été favorisée par la réforme organisationnelle et managériale récemment opérée au niveau du maître

d'ouvrage délégué. Ont ainsi été mises en place: une unité des affaires administratives et financières pour une meilleure allocation des ressources, une unité de contrôle interne pour une organisation optimale de la Cellule, une unité de conception et des études pour optimiser les choix des projets à financer et une unité de suivi et de Contrôle des Projets pour une optimisation et une pérennité des externalités positives des projets. Les performances ont aussi été obtenues grâce à une meilleure conciliation des théories, techniques et outils modernes de développement local avec les réalités à Madagascar.



Communication CCPREAS

ARMP - PAGI

PARTENARIAT POUR L'ACCOMPAGNEMENT DU SECTEUR PRIVE

L'ARMP (Autorité de Régulation des Marchés Publics), par le biais du PAGI (Projet d'Appui à la Gouvernance Institutionnelle), accompagne le secteur privé en vue d'aider les opérateurs économiques privés à mieux maîtriser le système des Marchés Publics.

Des «Sessions d'accompagnement de proximité du Secteur Privé» sont organisées par l'ARMP, à travers les différentes régions, pour aider les opérateurs et prestataires privés à mieux s'imprégner des dispositions du code des marchés publics, afin de renforcer leur participation à la commande publique.

Financées par le PAGI et en étroite collaboration avec les Chambres de Commerce et d'Industrie de chaque région, ces sessions consistent à favori-

ser les échanges entre l'ARMP, d'une part, et les fournisseurs, entrepreneurs, cabinets et prestataires de services, d'autre part. Elles permettent aussi aux opérateurs et prestataires de s'échanger entre eux. Il s'agit en réalité de cercles de discussion où les participants se partagent les expériences, les craintes et même les frustrations. Les débats sont souvent houleux, mais toujours productifs.

Au delà de l'imprégnation et des échanges de vues, la démarche vise à promouvoir l'image des

marchés publics qui, il faut le rappeler, repose sur une concurrence saine, des procédures transparentes et des voies de recours accessibles.

Dans cette deuxième moitié de l'année 2018, les régions où des sessions ont déjà été programmées sont: Boeny, Haute Matsiatra, Analamanga, Vakinankaratra, SAVA, Atsinanana, Analanjirifo, Itasy et Menabe.



Communication ARMP



Accompagnement du secteur privé par le Comité de Règlementation et de recours (septembre 2018)

DGD

LA DIRECTION GÉNÉRALE PRÉPARE ACTIVEMENT LA CELEBRATION DE SON BICENTENAIRE POUR 2020

La cérémonie de lancement des préparatifs de la célébration du bicentenaire de la Douane s'est tenue le mercredi 14 novembre 2018, au gymnase du Ministère des Finances et du Budget, en présence de Madame la Ministre des Finances et du Budget.

1820-2020 : la douane malgache célébrera bientôt, en 2020, ses deux cent ans et les festivités s'annoncent prometteuses, si l'on se réfère à la cérémonie de lancement officiel des préparatifs qui s'est tenue mercredi dernier, 14 novembre 2018, au gymnase du Ministère des Finances et du Budget, à Antananarivona, en présence de Madame la Ministre des Finances et du Budget et de l'ensemble de son staff.

Les anciens dirigeants qui se sont succédés à la tête de l'administration douanière ont égale-

ment été présents, ainsi que les agents retraités; soit la grande famille de la Douane, au grand complet.

« Une belle dame de deux cent ans, forte de ses expériences, jeune dans l'âme et à la pointe de la modernité »; cette phrase pourrait résumer les différents témoignages des agents retraités, des agents en services et des nouvelles recrues, tous fiers d'appartenir à cette administration.

Le Ministre a souligné dans, son

message, l'importance des paroles de l'Hymne de la Douane que chaque agent devrait vivre pleinement au quotidien, et non d'en faire de simple slogan « c'est un état d'esprit à avoir, garant du succès de cette administration qui ne cesse de progresser et faire preuve de performance ». Elle a également insisté sur le rôle important que joue la Douane Malagasy en tant que pourvoyeur de recettes pour le Budget; des recettes qui serviront entre autres au financement de la construction ou la réhabilitation d'infrastructures, comme les écoles, les hôpitaux, les routes, ..., sur tout le territoire. A la fin de son discours, elle a aussi émis le souhait de voir édité un livre sur l'histoire de la Douane, qui relate son passé, le chemin parcouru, les contraintes et obstacles surmontés, ainsi que les leçons apprises, afin de mieux affronter l'avenir.

Pour le Directeur Général des Douanes, Eric Narivony RABENJA, la célébration du bicentenaire suit trois principes : une célébration pour marquer l'histoire, une célébration par tous, pour tous, à travers le slogan des préparatifs de la célébration « *faha-200 taonan'ny Fadin-tseranana, fankalazàna soaso, roso fa antsika aby zay* », et enfin « célébrer le passé et se tourner vers l'avenir ».



Les invités à la cérémonie

Communication DGD

DOUANE

PROCÉDURE DE DÉDOUANEMENT : TOUT SUR LA RÈGLE D'ORIGINE

Pourquoi et comment connaître l'origine d'un produit ? Comment appliquer les règles d'origine dans les différents types d'échanges commerciaux ?

Dans les échanges internationaux, connaître le pays d'origine des marchandises est un élément capital, notamment en matière de procédure de dédouanement. En effet, à part la valeur et l'espèce selon le système harmonisé, connaître l'origine des marchandises entrant au pays est important, non seulement pour définir les droits de Douanes, mais aussi pour des raisons statistiques et sanitaires, ainsi que pour des questions de quota et d'embargo. La Direction Générale des Douanes (DGD) est impliquée dans la gestion de toutes les règles d'origine. C'est, plus précisément, le Service des Relations internationales (SRI) qui s'en charge, au sein de la DGD.

Les règles d'origine désignent l'ensemble des critères et dispositions permettant de déterminer le pays d'origine d'un produit.

Pourquoi connaître l'origine des marchandises ?

Supposons qu'un produit provienne d'Égypte, le droit de douane est de 0% car ce pays est membre du COMESA (Common Market for Eastern & Southern Africa). Mais, quand nous savons que ce produit est d'origine Malaysienne et est passé par l'Égypte, avant d'arriver à Madagascar, un droit de douane doit s'appliquer.

Quels sont les types d'échanges commerciaux ?

Il existe trois types d'échanges commerciaux :

1. Les échanges régis par les règles d'origine non préférentielles.

Il n'existe aucun accord entre Madagascar et ces pays. Exemple : Pakistan. On applique les règles de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce). Chaque pays doit avoir ses propres règles d'origine non préférentielles. Pour Madagascar, ces règles sont en cours de constitution par le Ministère du Commerce et l'Administration des Douanes.

2. Les échanges régis par les principes de préfé-

rence unilatérale.

Certains pays développés accordent une faveur à Madagascar, étant donné son statut de PMA (Pays Moins Avancé), pour exempter de droits de douanes les importations venant de Madagascar ; tandis que eux-mêmes payent des droits de douanes pour les marchandises à destination de Madagascar. Exemples : Chine, Canada,

3. Les échanges régis par un accord réciproque.

Madagascar est partie à l'APE (Accord de Partenariat Economique) avec l'Union Européenne et est membre du COMESA (Common Market for Eastern and Southern Africa), de la SADC (Southern African Development Community) et de la COI (Commission de l'Océan Indien). Chaque communauté a ses règles d'origine qui sont appelées règles d'origine préférentielles.

Comment connaître l'origine d'un produit ?

Le premier réflexe est de déterminer le pays de destination ; le deuxième est de voir s'il y a ou pas d'accord préférentiel. Si oui, il faut appliquer les règles d'origine préférentielles définies par l'accord. Si non, il faut utiliser les règles d'origine non préférentielles du pays de destination. Si une chemise est fabriquée à Madagascar par une entreprise malgache et une main d'œuvre malgache, son tissu est importé d'Inde, le fil de Chine, les boutons de l'Île Maurice : comment déterminer l'origine de ce produit ? Cela ne se connaît pas par l'étiquette « Made in... » ni par le dernier pays de provenance. L'origine c'est comme la nationalité du produit, qui est définie par les règles d'origine. Autre exemple : s'il s'agit de poissons, en dehors de la Zone Economique Exclusive, il faut connaître la nationalité du navire, l'équipage, ..., pour connaître l'origine des poissons.

Déterminer l'origine d'un produit est complexe et nécessite une maîtrise réelle du sujet.

 Communication DGD

Lancement de la célébration du 200^{ème} anniversaire de la Douane Malagasy

Antananarivona, le 14 novembre 2018



Madame la Ministre des Finances et du Budget, Vonintsalama Sehenosoa ANDRIAMBOLOLONA



Monsieur Eric Narivony RABENJA, Directeur Général de la Douane



Les Invités à la cérémonie

Tournoi National du Trésor

ESSCA Antanimena, Stade Alarobia, Ankatso le 11 et 12 octobre 2018



Les nageuses du Trésor en compétition



L'équipe de la TG Toliara (en rouge) a été sacrée en football



La gente féminine a été fortement représentée en athlétisme



L'équipe de la Direction des Opérations Financières (en rose), championne du Volley-ball

Rencontre Nationale Sportive des Douanes à Mahajanga.

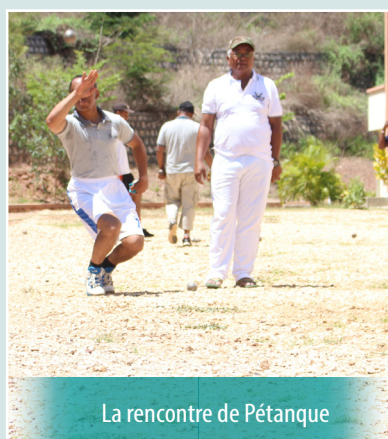
Mahajanga , le 15 et 16 novembre 2018



La Direction Générale des Douane contre la Direction des Services Extérieurs



Les agents à l'unisson, entonnant l'hymne de la Douane



La rencontre de Pétanque



Les 4 équipes de football

Atelier de Validation des Textes d'Application du Code des Marchés Publics de l'ARMP

Ampefy, le 8 & 9 novembre 2018



La Présidente de la Commission Nationale des Marchés Publics, Rindra Rabarinarison et le Coordonnateur du CCPREAS, Lala Andrianasolo



Les Personnes Responsables des Marchés Publics du MFB



Les participants à l'atelier



Immeuble DGAI - 9L Rue Rainitovo - Antsahavola
101 Antananarivo
Tél. : +261 20 22 628 26
E-mail : dgai@mefb.gov.mg



Immeuble Plan Anosy
101 Antananarivo
Tél. : +261 20 22 285 91 / +261 20 22 286 00
E-mail : infos@armp.mg
Web : www.armp.mg



Lot VA 44H Tsiadana (Route de l'Université)
101 Antananarivo
Tél. : +261 20 22 383 34
E-mail : csc@csc.mg
Web : www.csc.mg



Immeuble Loharanontsoa (FJKM) - Rue Joel Rakotomalala - 101 Antananarivo - BP 260 Faravohitra
Tél. : +261 20 24 343 79
E-mail : dgcfsp@gmail.com
Web : www.mefb.gov.mg/dgcf



Immeuble des Finances et du Budget - Antaninarenina
101 Antananarivo - Porte 420 - 4^{ème} étage
Tél. : +261 20 22 355 50 / +261 20 22 287 08
E-mail : dgimpots@moov.mg
Web : www.impots.mg



Immeuble des Finances et du Budget - Antaninarenina
101 Antananarivo - Porte 122 - 1^{er} étage
Tél. : +261 34 05 917 39
E-mail : scom@dggfpe.mg
Web : www.dggfpe.mg



Immeuble des Finances et du Budget - Antaninarenwina
101 Antananarivo - Porte 374 - 3^{ème} étage
BP 262 Antananarivo
Tél. : +261 20 22 229 16
Web : www.douanes.gov.mg



27-29 Rue Refotaka Ambatomena
101 Antananarivo
Tél. : +261 20 22 236 75/76
E-mail : dinm101@gmail.com
Web : www.mefb.gov.mg/imprimerie-nationale/



Immeuble des Finances et du Budget - Antaninarenina
101 Antananarivo - Porte 311 - 3^{ème} étage
Tél. : +261 20 22 276 14
E-mail : sec.dgt@tresorpublic.mg / tresor@moov.mg
Web : www.tresorpublic.mg



9 Rue, Rainitovo Antsahavola
1^{er} étage, Bâtiment ex-STA
101 Antananarivo, Madagascar
E-mail : mfb.cnm@com



Immeuble des Finances et du Budget - Antaninarenina
101 Antananarivo - Porte 203 - 2^{ème} étage
Tél. : +261 20 22 226 36
E-mail : dgb@moov.mg Web : www.dgbudget.mg



Immeuble Le Pavé - 4^{ème} étage - Antaninarenina
101 Antananarivo
Tél. : +261 20 22 361 40
E-mail : CCPREAS@yahoo.com