

# Les ECHOS

des FINANCES et du BUDGET



Ministère des  
Finances et du  
Budget

www.mfb.gov.mg

N°09 | MAI 2018

MADAGASCAR



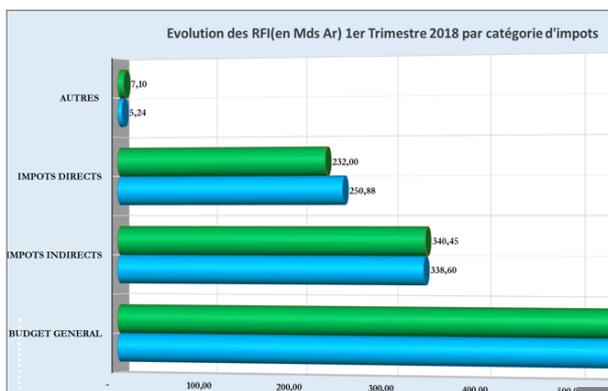
## EXTENSION DU PORT DE TOAMASINA

# Le plus ambitieux projet depuis le retour de l'indépendance

POUR UNE GESTION PERFORMANTE DES FINANCES PUBLIQUES

www.mfb.gov.mg

# Sommaire



RECETTES FISCALES INTÉRIEURES-1ER TRIMESTRE 2018 : OBJECTIF ATTEINT AVEC UN TAUX DE RÉALISATION DE 102,53%

21



DIRECTION GENERALE DU TRESOR : LE TRESOR PUBLIC PRIVILEGIE LA POLITIQUE DE PROXIMITE

23



IMPORTATION DE VEHICULES D'OCCASION : ENTRETIEN AVEC PRISCA MICHEA, DIRECTEUR DES OPERATIONS CIVIO (GASYNET SGS)

26

## Actualités

RÉUNION DES GOUVERNEURS DE LA BAD DE LA RÉGION AFRIQUE AUSTRALE : MADAGASCAR FAVORABLE À L'AUGMENTATION GÉNÉRALE DE CAPITAL.....

06

DGB : LES SOLUTIONS NUMÉRIQUES AU CŒUR DES RÉFORMES DE LA DGB.....

12

## Les échos du métier

DGCF : SES INTERVENTIONS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS NATIONAUX (EPN) .....

30

ARMP - PAGI : ATELIER DE FORMATION SUR L'AUDIT ET LE CONTRÔLE DES MARCHÉS PUBLICS.....

32

### LES ECHOS DES FINANCES ET DU BUDGET

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

N°09 - MAI 2018

**Directeur de Publication :**  
Naina RABEARIVONY

**Comité de rédaction :**

Harimalala Tiana ANDRIANANTOANDRO  
Antsa RAMAROSON  
Malala RASOLOFOSON  
Mbolatiana RANAIVO  
Brice RANDRIANASOLO  
Patricia RAKOTO  
Alfredy Heriniaina RAKOTOARISOA  
Hasina Mihamintsoa RAKOTONDRAINIBE  
Noro Valolona 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  
Maholiniaina RAHARITSIMBA



**Infographie - mise en page :**  
CABINET-MFB

Imprimé en 2.500 exemplaires



**Narivony Eric Rabenja**  
*Directeur Général des Douanes*

## Administration douanière malgache, vers une Gestion des Ressources Humaines Stratégique

En ce moment où l'administration se réforme pour mieux atteindre les objectifs fixés dans le but de l'intérêt général, la gestion des ressources humaines évolue considérablement en accompagnement de ce mouvement. Elle se positionne en catalyseur des réformes, gérant les compétences disponibles afin d'asseoir une cohérence entre les activ-

ités de mise en œuvre des politiques publiques et les agents de l'Etat, réalisateurs.

Depuis maintenant environ deux décennies, la GRH, dans toutes les organisations du monde, aussi bien de la sphère privée que de la sphère publique, a subi des réformes de 2ème génération, puis de 3ème génération et est devenue un véritable levier stratégique.

Ainsi, du fonctionariat, longtemps reconnu comme étant un contexte organisationnel stable, la GRH est passée au New Public Management, cet environnement hybride, mélange des valeurs et des logiques d'action tant privées que publiques. De simple administration des dossiers du personnel, elle est passée à une forme nouvelle centrée sur les compétences et les motivations du personnel, permettant de mettre en œuvre une politique RH intégrée et cohérente par rapport aux orientations stratégiques de l'organisation.

A Madagascar aussi, il est aujourd'hui nécessaire, j'ose espérer que cela est déjà chose faite en grande partie, d'entreprendre une réflexion approfondie sur le type de GRH dans l'administration publique.

En ce qui concerne la Direction générale des douanes, nous avons choisi de miser sur nos ressources humaines pour en faire la clé du succès de notre Département ; c'est là notre cinquième engagement pris dans le cadre de notre stratégie actuelle : la gestion qualitative de nos ressources humaines en appliquant des principes de gestion prévisionnelle des RH.

Cela transite par l'augmentation de la compétence et du professionnalisme des agents des douanes et leur conscientisation en matière d'éthique. Nous avons opté pour les principes

du New Public Management qui prônent une approche compétitive de la GRH, intégrant, comme mentionné plus haut, les meilleures pratiques de l'administration classique et de l'organisation privée. Cette vision hybride, à mi-chemin entre la logique du privé, et celle classique de l'administration publique, est une « managérialisation des services publics » dirait-on.

Certes, nous avons fait face à diverses formes de résistance intellectuelle au changement mais un adage japonais nous dit qu'« une vision sans action est un rêve ; l'action sans vision est un cauchemar ». Et nous nous sommes donc lancé dans cette aventure osée mais oh combien valorisante. On ne saurait ignorer l'extrême difficulté d'une telle entreprise, saluant au passage la volonté de chacun de nos collaborateurs pour l'implication et la volonté de partager cette vision. Il a fallu du temps pour que les idées véhiculées prennent forme et prennent place, effaçant pas à pas les idées reçues et « traditionnelles » mais nous y sommes.

Les défis auxquels nous faisons face dans cette mutation de notre GRH, sont énormes et nous considérons au premier chef la responsabilisation de tous, accordant une importance capitale à chaque agent, la nouvelle gouvernance publique, la modernisation et l'automatisation de la GRH menant à la transparence effective. Notre stratégie RH comporte alors neuf axes : (1) Effectif et recrutement, (2) Emploi et carrière, (3) Formation et développement, (4) Ethique, déontologie et engagement, (5) Performance, (6) Incitations et primes, (7) Talents et cas difficiles, (8) Communication interne et (9) Equipements.

Chacun de ces neuf points comporte ses propres défis et plusieurs questions accompagnent logiquement et légitimement ces réformes : Comment se présente la GRH nouvelle génération au sein de l'administration douanière malgache ? Avec quel style de management ? Et quelles pratiques ? Quels profils de fonctionnaire, de manager public, sont désormais encouragés ? Comment cela se reflète-t-il dans le recrutement ? Nous y apportons les réponses dans les pages de ce numéro des Echos des Finances et du Budget.

Chers lecteurs,

Au jour d'aujourd'hui, nous pouvons nous targuer, peu ou prou, d'avoir réussi à induire de nouveaux comportements basés sur des compétences captant la gestion et le pilotage de la performance, tout en gardant en optique les qualités de la traditionnelle bureaucratie. Toutes nos démarches convergentes vers notre vision d'une « douane malgache, administration de confiance » et nos ressources humaines en sont le fer de lance.

## EXTENSION DU PORT DE TOAMASINA

# LE PLUS AMBITIEUX PROJET DEPUIS LE RETOUR DE L'INDÉPENDANCE

Madagascar bénéficiera pleinement de sa bonne localisation géostratégique, après l'extension du Port de Toamasina. 639 millions USD, soit environ 2 044,8 milliards Ariary seront alloués à ce grand projet d'infrastructure, qui fera de la Grande-île, le poumon économique de la région.

**D**es infrastructures structurantes pour assurer le développement de Madagascar sur le long terme. C'est ce que l'Etat Malagasy met actuellement en place avec plusieurs projets d'envergure, en cours d'exécution. Le 23 avril 2018, les travaux d'extension du Port de Toamasina ont été lancés officiellement par le Président de la République de Madagascar Hery Rajaonarimampianina, avec l'Ambassadeur du Japon, Ichiro Ogasawara, en présence du DG de la SPAT (Société du Port à Gestion Autonome du Port de Toamasina), des représentants de la JICA (Agence Japonaise de Coopération Internationale), du Ministre des Finances et du Budget, Vonintsalama Sehenosoa Andriambololona, ainsi que d'autres membres du Gouvernement et élus locaux. Lors de la cérémonie, le Président Hery Rajaonarimampianina a soutenu l'importance des projets structurants pour l'avenir du pays. « *Il faut avoir une vision à long terme. Ce genre de projet contribue à des créations d'emplois et de valeur ajoutée, durant sa réalisation et après son exécution. Il offrira d'innombrables opportunités à Madagascar, par rapport à l'Afrique. L'objectif est de lutter contre la pauvreté. Nous avançons dans ce sens, malgré*



Remise de cadeau à SEM le Président de la République par le Directeur Général de la SPAT

*les vents et marées qui nous perturbent. Le développement ne se fait pas en un jour, mais nous faisons ici un grand pas. Ce projet représente déjà une concrétisation de la vision Fisandratana 2030 », a-t-il déclaré dans son discours, lors de la cérémonie de pose de première pierre. En effet, l'extension du Grand Port fera de Toamasina la principale ville logistique et industrielle, et de Madagascar, un pôle économique dynamique autour d'une double-plateforme industrielle et de services*

### Investissements énormes

Pour financer ce grand investissement de 639 millions USD, l'Etat Malagasy a apporté un finance-

ment de 228 millions USD. Les 411 millions USD restant proviennent d'un emprunt concessionnel remboursable sur 40 ans, accordé par le Japon à travers la JICA. Ce financement fait du Japon le plus important bailleur de fonds bilatéral de Madagascar. « *Le Japon s'est engagé dans ce projet très rentable, car le Port de Toamasina occupe un rôle majeur, non seulement pour l'économie de Madagascar, mais également pour son potentiel énorme et la place qu'elle pourra occuper dans la région. Le Japon finance quelques projets d'aménagements de ports en Afrique, mais celui du Port de Toamasina figure parmi les plus importants, grâce à ce portefeuille exceptionnel, qui*

répond essentiellement à l'engagement du Japon au TICAD VI. Nous avons déjà fait toutes les études, y compris celle concernant l'environnement. Tous les indicateurs sont favorables à la réalisation du projet », a affirmé le représentant résident de la JICA à Madagascar, Murakami Hironobu. De son côté, l'Ambassadeur du Japon à Madagascar, Ichiro Ogasawara a souligné l'importance de ce port commercial qui traite près de 75% des flux de marchandises domestiques et environ 90% des flux internationaux. « Ce projet aura un impact immense et direct sur le développement de la Grande île et celui de la région de l'Océan indien. En même temps les retombées économiques sur l'économie locale seront également importantes surtout en termes de création des emplois et de transfert de la technologie. Comme Madagascar est située justement au carrefour de l'Océan Indopacifique, il est bien naturel qu'elle occupe une place privilégiée dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie pour un Océan Indo-

pacifique libre et ouvert, annoncée par le premier-ministre du Japon, lors de la TICAD VI. Ce projet de l'extension du port de Toamasina incarnera cette politique tout en facilitant le flux des marchandises et des passagers dans l'océan indopacifique d'une manière spectaculaire. Ce port, actuellement le poumon de l'économie malgache, se transformera à travers ce projet en celui de la région entière », a indiqué l'ambassadeur du Japon, lors de la cérémonie de pose de première pierre à Toamasina.

## Bonne évolution de l'économie

Le projet d'extension du Port de Toamasina a été initié depuis presque une décennie. Aujourd'hui, le début des travaux arrivent à point, selon le DG de la SPAT, Avellin Christian Eddy. D'après ses explications, le port de Toamasina a traité 2,7 millions de tonnes de marchandises en 2017, avec 243.000 containers. Comme chaque année, ces chiffres augmentent davantage,

avec une prévision de 7% pour les containers et de 3% pour les marchandises conventionnelles, pour cette année 2018. De son côté, le Directeur Général des Douanes, Eric Narivony Rabenja a souligné que la forte augmentation des importations et des exportations traduit aujourd'hui une bonne évolution de l'économie à Madagascar. « Cette évolution a même incité la Douane à appliquer des mesures pour la simplification et l'accélération du processus d'embarquement et de débarquement au port de Toamasina. Tout cela favorise, bien évidemment, l'augmentation des recettes de l'Etat perçues par la Douane », a-t-il affirmé. Notons que ce projet d'extension permettra de tripler la capacité de traitement de flux de marchandises au port de Toamasina, à l'horizon 2026. Cependant, une partie des réalisations pourra déjà être utilisée, dès l'année 2021 ou 2022.

 Communication CABINET



Pose de la première pierre par SEM le Président de la République de Madagascar

## Huit ans de travaux

Le Projet d'extension du Port de Toamasina comprend quatre composantes principales :

- Un terre-plein de 10ha sera mis en place pour le dépôt de containers. Date d'achèvement des travaux prévue en 2022.
- Le brise-lame, ou digue de protection, sera prolongé de 345m. Date d'achèvement des travaux prévue en 2023.
- Un nouveau quai à containers « C4 » de 470m sera construit, avec une profondeur de 16m, pour permettre de recevoir les plus grands bateaux de type Panamax. Date d'achèvement des travaux prévue en 2024.
- L'approfondissement des anciens quais, qui sont actuellement à 9m de profondeur. Après les travaux prévus se terminer en 2026, cette profondeur sera à 14m pour les quais « C1 » et « C2 » et à 16m pour le quai « C3 ».

# RÉUNION DES GOUVERNEURS DE LA BAD DE LA RÉGION AFRIQUE AUSTRALE

## MADAGASCAR FAVORABLE À L'AUGMENTATION GÉNÉRALE DE CAPITAL

La Banque Africaine de Développement (BAD) envisage de procéder à une septième augmentation générale de capital (AGC-VII) et a par conséquent organisé des consultations tournantes du groupe de gouverneurs régionaux, notamment ceux de l'Afrique australe, à laquelle la délégation dirigée par Vonintsalama Andriambololona, Ministre des finances et du budget, et Gouverneur de la BAD à Madagascar a participé. C'était également une opportunité de tenir une réunion bilatérale avec le Dr. Akinwumi Adesina, Président de la BAD qui s'est déclaré satisfait de la coopération avec Madagascar.

**E**n 2017, la Banque Africaine de Développement (BAD) a augmenté la portée de ses prêts et accéléré leur mise en œuvre, avec des décaissements jamais atteints dans son histoire, à hauteur de plus de 7,2 milliards USD. Elle est perçue comme le partenaire de confiance pour accélérer la croissance économique en

Afrique. Ces informations ont été révélées lors de la réunion des gouverneurs de cette institution pour l'Afrique australe, qui s'est tenue le 9 avril 2018 à son siège à Abidjan, Côte d'Ivoire.

Les données statistiques diffusées à la réunion indiquent que les opérations de la Banque ont changé la vie des

populations africaines. Selon les chiffres pour la période de 2010 à 2017, 18 millions d'Africains ont bénéficié de nouvelles connexions électriques et 57 autres millions d'Africains ont bénéficié de soutien dans le secteur agricole. Au cours de la même période, des services financiers ont été fournis à 420 000 petites entreprises, alors



Abidjan, 9 Avril 2018

que 83 millions d'Africains ont bénéficié d'un meilleur accès aux transports et 49 millions d'un meilleur accès à l'eau et à l'assainissement. En outre, les projections de croissance de la région pour 2018 et 2019 sont de 2,0 % et de 2,4 % respectivement, ce qui est encore insuffisant pour réduire la pauvreté. La région produit 20 % du PIB de l'Afrique et abrite 16 % de sa population.

Pendant cette réunion, le ministre des Finances et du budget de Madagascar, Vonintsalama Andriambololona, a affirmé que Madagascar approuve la septième augmentation générale de capital de la BAD (AGC-VII). Mais cette augmentation fera encore l'objet de discussion pendant les prochaines assemblées annuelles du Groupe de la BAD qui se tiendra à Busan, Corée du Sud à la fin du mois



Le président du Groupe de la BAD, Akinumi ADESINA avec la Ministre des Finances et du Budget de Madagascar, Vonintsalama Sehenosoa ANDRIAMBOLOLONA et l'Administrateur de la BAD pour Madagascar, Mellali SORAYA

de mai 2018. Le Chef de la délégation de Madagascar a également renforcé l'importance de l'amélioration de la capacité d'absorption. « Nous sommes reconnaissants à la

Banque africaine de développement pour son anticipation des besoins de financement en Afrique et pour la réponse qu'elle y apporte actuellement. L'Afrique a besoin de plus de ressources pour croître. Ainsi, nous sommes en faveur d'une augmentation du capital de la Banque, afin qu'elle soit en mesure de traiter les besoins de financement de l'Afrique », a-t-elle déclaré.

Par ailleurs, les gouverneurs ont exprimé leurs préoccupations quant à la faible croissance de la région de l'Afrique australe en 2017, avec la sombre perspective que l'Afrique compte neuf des 10 pays les moins avancés dans le monde d'ici à 2030. Ils ont estimé que la Banque est le partenaire fiable de l'Afrique pour renverser une telle situation.

## Réunion bilatérale

### Satisfecit de la Banque Africaine de Développement (BAD)

Selon le Président Akinwumi Adesina, la Banque Africaine de Développement (BAD) est satisfaite de la coopération avec Madagascar. Lors de la réunion bilatérale, il a affirmé que les requêtes de la partie malagasy ont été bien reçues par la BAD et en attente de réponse favorable. Parmi ces requêtes figurent le projet d'aménagement de corridors et de facilitation du commerce et des investissements avec les pays de la COMESA et de l'Océan Indien qui coûte 75,6 millions d'Unité de Compte, soit environ 105 millions USD.

Par ailleurs, la BAD a loué ces performances de la Grande Île en matière de croissance économique. Avec le Botswana (4,3 %), le Mozambique (4,3 %) et la Zambie (3,8 %), Madagascar figure parmi les pays d'Afrique qui ont connu la croissance la plus forte en 2016-2017. Enfin, le Président Akinwumi Adesina a exprimé ses souhaits pour que les élections à Madagascar se passent bien.

## PROJET LALANKELY PHASE 3

**102 MILLIARDS ARIARY POUR DÉSENCLAVER ET ASSAINIR LES BAS-QUARTIERS**

Près d'un million d'habitants des quartiers précaires d'Antananarivo auront de meilleures conditions de vie, grâce au projet Lalankely phase III. L'accord de financement concernant ce projet a été signé le 2 mai 2018, à Antaninarenina.

**L**e projet Lalankely arrive à sa troisième phase. Cette fois, la CUA (Commune Urbaine d'Antananarivo) et 27 Communes périphériques sont bénéficiaires. Rappelons que 40Km de ruelles piétonnes, 40Km de voies carrossables de désenclavement et des dizaines d'équipements sanitaires de proximité tels que des bornes fontaines, des lavoirs et blocs sanitaires, etc. ont déjà été construits, grâce aux deux premières phases. Pour sa phase III, le projet indique des objectifs plus ambitieux. Outre les infrastructures de mobilité et les équipements sanitaires, le projet prévoit également des aménagements d'espaces publics et sportifs, ainsi que la mise en place d'un éclairage public, dans plusieurs quartiers pilotes. En outre, une bonne partie des travaux sera réalisée suivant les techniques HIMO (Haute intensité de main d'œuvre) pour favoriser l'emploi local dans les quartiers. « *Il s'agit d'un projet qui a des impacts directs au niveau de la population. Des petites infrastructures dans les bas-quartiers, qui contribuent à l'amélioration de la qualité de vie des plus vulnérables. Nous savons que la Capitale connaît une expansion de sa population pour diverses raisons. Des défis s'imposent alors, au niveau de l'aménagement du territoire. L'AFD (Agence Française de Développement) nous appuie dans ce cadre, à travers ce projet* », a affirmé le Ministre des Finances et du Budget, Vonintsalama Sehe-



M. le Ministre auprès de la Présidence en charge des Projets Présidentiels, de l'Aménagement du Territoire et de l'Équipement et Mme le Ministre des Finances et du Budget lors de la Signature des documents

nosoa Andriambololona, lors de la cérémonie de signature d'accord de financement, en présence du Ministre auprès de la Présidence en charge des Projets Présidentiels et de l'Aménagement du Territoire et de l'Équipement, Benjamina Ramarcel, de l'Ambassadeur de l'Union Européenne, Benedito Antonio-Sanchez, de l'Ambassadeur de France à Madagascar, Véronique Vouland Aneini et du Directeur de l'AFD, Jérôme Bertrand-Hardy.

**Un financement énorme.**

Le projet Lalankely, initié par le Gouvernement Malagasy et financé par l'AFD depuis 2012 est bien connu par les habitants de la Capitale, grâce à son grand succès. Selon l'Ambassadeur de France, la troisième phase du pro-

jet se veut plus ambitieux que les deux premières phases réunies. En effet, il sera doté d'un budget de 102 milliards Ariary (26 millions d'Euros), dont 17 milliards Ariary (4,73 millions Euros) proviennent des caisses de l'Etat Malagasy, 11 milliards Ariary (2,84 millions Euros) d'un don de l'Union Européenne et 75 milliards Ariary (19 millions Euros) d'un prêt accordé par l'AFD. « *Cette troisième phase est lancée, suite à une forte demande de la population. Le projet Lalankely a des impacts à long termes. Il représente un modèle de ce qu'on a réussi à faire, pour lutter contre la pauvreté* », a indiqué l'Ambassadeur Véronique Vouland. A noter que le projet sera mis en œuvre sous la houlette du Ministère auprès de la Présidence en charge des Projets Présidentiels, de l'Aménagement

du Territoire et de l'Équipement, en partenariat avec les Communes bénéficiaires.

### Fonds de financement de la formation professionnelle

#### 24 milliards Ariary pour sa création et l'accompagnement de sa mise en place

L'adéquation emploi-formation pose encore problème à Madagascar. Le GEM (Groupement des Entreprises de Madagascar) et le FIVMPAMA (Fivondronan'ny Mpanrahaha Malagasy) affirment que les entreprises dans la Grande-île affichent aujourd'hui 30% de postes non pourvus, faute de compétences proposées sur le marché du travail, alors qu'un grand nombre de nouveaux diplômés sont à la recherche d'emploi. C'est pour solutionner ce problème que l'initiative de création d'un Fonds de financement de Formation professionnelle a été lancée, suite à une intense concertation entre les partenaires sociaux, notamment le GEM, le FIVMPAMA, la CTM (Conférence des Travailleurs de Madagascar) et l'Etat Malagasy avec l'implication

du Ministère des Finances et du Budget, du Ministère de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, ainsi que le Ministère de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé.

#### Améliorer le Capital humain.

Le 2 mai 2018, un accord de don de 6 millions d'Euros, soit 24 milliards Ariary, a été signé entre l'Etat Malagasy, représenté par le Ministre des Finances et du Budget, Vonintsalama Sehenosoa Andriambololona, et l'AFD (Agence Française de Développement) représenté par son directeur Jérôme Bertrand Hardy et l'Ambassadeur de France Véronique Vouland Aneini. Ce financement sera alloué au soutien à la création, la structuration et la pérennisation du Fonds de financement de la formation professionnelle à Madagascar. De leur côté, les entreprises feront également une cotisation, équivalente à 1% de leur masse salariale respective, dans le cadre de cette formation professionnelle. « Il est vrai que la stratégie de Développement, mise en œuvre par le Gou-

vernement malgache, priorise les infrastructures structurantes. Mais il faut également investir dans le capital humain, car les hommes et les femmes sont les acteurs du développement. Ce Fonds permettra aux jeunes de trouver des emplois décents et aux entreprises de trouver collaborateurs compétents pour développer leurs activités », a noté le Ministre Vonintsalama Sehenosoa Andriambololona. Par ailleurs, le taux de croissance de 5% affiché par Madagascar en 2018 est le meilleur taux enregistré au sein des pays africains de la zone sub australe. Cette performance est le résultat des investissements qui ont repris depuis 2014, des réformes engagés dans le domaine budgétaire et au niveau de la facilitation des activités économiques, ainsi que de l'amélioration du climat des affaires, pour une meilleure productivité dans le secteur privé. « Ce décollage économique doit cependant être transformé pour emmener le pays sur la voie de la croissance soutenue et du développement durable », a soutenu le ministre.

 Communication Cabinet



## HAJA RAKOTOARIMALALA

# NOUVEAU DIRECTEUR DES SERVICES EXTERIEURS AUPRES DE LA DGD, MISE SUR LE LEADERSHIP ET LA COMMUNICATION MANAGERIALE



Haja RAKOTOARIMALALA - Directeur des services extérieurs (DSE)

**A**pprouvé en Conseil des Ministres, le 11 avril 2018, Haja RAKOTOARIMALALA succède à Dieudonné MANANTOHA à la tête de la Direction des services extérieurs (DSE) de la Direction générale des douanes.

Le nouveau DSE, conscient du fait qu'il dirige une direction capitale, en charge du pilotage et de la coordination de tous les bureaux des douanes de Madagascar, se fixe un objectif d'efficacité et de performance. Il compte y parvenir avec le soutien et l'implication de ses collaborateurs avec lesquels il a partagé sa vision et ses ambitions.

La Direction des services extérieurs est l'un des piliers de l'administration douanière dans le cadre de sa mission de collecte des recettes, droits et taxes, et de sur-

veillance des frontières. En effet, elle a pour mission la sécurisation des recettes douanières, l'amélioration des relations avec les usagers, la facilitation des opérations de dédouanement, le contrôle et la coordination des services et la gestion de l'efficacité de la surveillance et de la lutte contre les trafics illicites.

Toutes ces missions font de la DSE la proue de la DGD. Haja RAKOTOARIMALALA mise sur le leadership et la responsabilisation de tous pour optimiser les résultats ; il compte mener son équipe en fonctionnant suivant la théorie de l'orchestre, la dynamique de groupe : la DSE est un ensemble et tous les agents assurent un rôle précis et précieux.

Le principe de continuité sera respecté et de nouveaux projets et

défis viendront s'y rajouter pour augmenter les performances douanières.

### Haja RAKOTOARIMALALA, le parcours d'un leader

Doublement juriste de formation (privatiste et publiciste), Haja RAKOTOARIMALALA fait partie de la première promotion des élèves-inspecteurs des douanes de l'Ecole Nationale Supérieure des Douanes de Toamasina (ENSD) de 1999 baptisée « FANILO ». Après des stages pratiques dans les bureaux de Toamasina, Ivato, Antanimena et dans les services centraux d'Antanimena, il est nommé Chef de division du contentieux au sein du Service des affaires juridiques et du contentieux à Ankadifotsy. En 2005, il devient inspecteur liquidateur à Antanimena puis, en 2007, est reçu à la formation InWent portant sur « l'administration douanière et la politique de l'administration des douanes » et sur « l'intégration régionale » au pays de Goethe.

De retour au pays en 2008, il est nommé Chef de division des régimes suspensifs au sein du Service des Actions Economiques où il fera ses preuves pendant deux ans. Il est ensuite désigné comme intérimaire à la tête du Service des Relations Internationales, puis Chef du service de la Législation et de la Règlementation dans la même foulée. En 2015 il est nommé Receveur des douanes du bureau d'Ivato aéroport, son dernier poste avant cette nomination à la tête de la DSE.

 Com DGD

## GLOBAL MONEY WEEK 2018

# DES MILLIERS DES JEUNES ET ENFANTS SENSIBILISÉS

**M**adagascar a participé pour la troisième fois à la Semaine Mondiale de l'Argent ou Global Money Week du 23 au 27 Avril 2018, une cause chère au Ministère des Finances et du Budget. Des agents du Trésor Public sont allés à la rencontre de plus de 3000 élèves auprès de 70 établissements scolaires sis à Manantenasoa-Andralanitra, Ambohijanaka, Ambohidratrimo, Imerintsiatosika, Arivonimamo, Miarinarivo, Manjakandriana et Moramanga. Ces données n'incluent pas les personnes qui ont été sensibilisées indirectement grâce notamment aux médias et aux réseaux sociaux.

A noter que les sensibilisations et les séances d'éducation financière ont été pilotées par la Coordination Nationale de la Finance Inclusive et soutenue, pour l'occasion, par différents partenaires\*.

Comme lors des éditions précédentes, l'approche participative a été privilégiée lors des rencontres. Les élèves mais également les enseignants ont vivement contribué aux séances à travers des questions ou encore la participa-

tion aux différents jeux organisés par les animateurs-formateurs. La bonne humeur, le partage et surtout les échanges ont de ce fait été au rendez-vous. Pour cette édition, « L'importance des questions d'argent » a été le thème véhiculé.

Selon le Ministre des Finances et du Budget, Vonintsalama Andriambololona, dans un message adressé aux élèves : « La semaine de l'argent a été célébrée afin de vous aider à bien gérer dès maintenant votre argent. C'est aussi une occasion pour nous de vous inciter à faire de l'épargne dès votre âge. Par ailleurs, le projet SCHOOLBANK va démarrer cette année pour vous aider davantage

dans la bonne gestion de votre argent, peu importe le montant ». Initié par Child and Youth Finance International, un réseau mondial créé en 2012 pour améliorer les capacités financières des enfants et des jeunes à travers le monde, le Global Money Week est actuellement à sa septième édition dans le monde si Madagascar en est à sa troisième. L'évènement cible les enfants et les jeunes de 8 à 25 ans pour les apprendre et les sensibiliser aux questions d'argent, d'épargne, et de la création des moyens de subsistance, de manière amusante. Une opportunité aussi pour le Trésor Public de lutter contre l'exclusion financière.

 Com DGT

Association Professionnelle des Institutions de MicroFinance, Ministère de l'Éducation Nationale, Ministère de l'Emploi de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, Collectivités Territoriales Décentralisées, Caisse d'Épargne de Madagascar, BFV-SG, TELMA Money, Assurance ARO, Assurance NY HAVANA, Association ANK'IZY, YMCA Madagascar, Club CIRCUS ESCA, Positive Planet, ONG TONDA.

Séance de sensibilisation sur l'importance de l'argent dans les établissements scolaires



## DIRECTION GENERALE DU BUDGET

# LES SOLUTIONS NUMÉRIQUES AU CŒUR DES RÉFORMES DE LA DGB

**A** Madagascar, la modernisation de l'administration est en marche. Le Ministère des Finances et du Budget, à travers la Direction générale du Budget (DGB) n'est pas en reste. L'utilisation des services numériques est en constante évolution. Elle se traduit par l'utilisation de la technologie moderne, d'une part, pour améliorer la qualité des services rendus aux usagers, et d'autre part, pour simplifier, accélérer, sécuriser toutes les procédures au niveau de ladite Direction Générale. Cette dématérialisation des procédures, levier important dans la modernisation de l'administration, présente nombreuses solutions innovantes.

### Le SIIGFP nouveau

Effectif depuis 2009 au niveau de toutes les régions, le SIIGFP ou Système d'information intégré de gestion des finances publiques n'a cessé d'évoluer, tout en offrant plusieurs avantages à ces utilisateurs.

teurs.

Au second semestre 2015, le projet de perfectionnement du SIIGFP a été initié afin de mieux s'adapter aux différentes procédures de l'exécution budgétaire. Ainsi, ont été intégrés les modules Programmation et Exécution. L'intégration de ces nouveaux modules a permis la mise en place de nouvelles fonctionnalités aux avantages multiples. En parallèle, l'application devient encore plus simple d'utilisation, et offre une navigation toujours plus facilitée.

### ■ Des données centralisées et disponibles.

Si le SIIGFP permet la gestion de l'informatisation budgétaire de l'État, des institutions et ministères, ainsi que des Collectivités Territoriale et Décentralisée (CTD). Désormais, toutes les données sont exploitables et disponibles dans les délais, tout au long des différentes étapes de l'exécution et la programmation budgétaire.

Cette plateforme dispose de fonctionnalités permettant d'intégrer les données des ministères, facilitant la production de leurs fiches lors de leur évaluation de performance trimestrielle.

### ■ Accélération et allègement des procédures.

Le module programmation est désormais intégré au module Exécution Budgétaire. Ces fonctionnalités diverses ont permis d'accélérer l'élaboration des Lois de finances (LFI2017, LFR 2017, LFI 2018) ainsi que la loi de règlement. Ce système offre un gain d'efficacité administrative et de procédures, grâce à la saisie directe des projets de budget, l'automatisation du contrôle lors de l'élaboration des lois de finances et de ses annexes. Il inclut également d'autres fonctionnalités avancées qui permettent d'automatiser plusieurs actions liées à l'exécution budgétaire comme la production automatisée des projets de nomination des acteurs budgétaires, des projets de mouvement de crédit.



Un autre grand défi qui attend la direction générale est aujourd'hui de développer un outil qui permettrait de traiter directement les Projets d'investissements publics ainsi que les Autorisations d'engagement et Crédits de paiement via le SIIGFP.

## Vers une dématérialisation des tâches

Sont en phase de développement et de test l'intégration dans le SIIGFP, des fonctionnalités sur :

- la Gestion des frais médicaux des pensionnés, pour un meilleur suivi des dossiers de remboursement et prise en charge des frais médicaux des fonctionnaires retraités
- la Gestion des Ordres de route (OR), pour une procédure plus rapide et simplifiée des déplacements des agents de l'Etat (opérationnel second semestre 2018)
- la Production en temps réel des fiches ministères, pour que les données statistiques de ces derniers soient centralisées et disponibles en tout temps et à jour.

## Une meilleure gestion des ressources humaines avec SYGPERS

Face à ce défi de moderniser l'administration, la valorisation du «capital humain» figure parmi nos réformes prioritaires. C'est dans ce sens qu'a été mis en place en 2015, l'outil SYGPERS ou Système de gestion du personnel, un système aux fonctionnalités avancées.

- SYGPERS dispose de nombreuses fonctionnalités comme la production automatisée de tous les dossiers du personnel, la gestion de carrière des agents (avancements, reclassement, affectations...), le suivi des dossiers de personnel. Cet outil offre une

traçabilité des informations concernant chaque agent, permettant un meilleur suivi en temps réel de leur situation (congé, permission, ...).

- SYGPERS permet la planification des mises à jour des dossiers du personnel, évitant les retards dans leur traitement (exemple avenant de contrat, ou renouvellement contrat...).
- SYGPERS permet de voir en temps réel la cartographie du personnel de la DGB, tant au niveau central que dans les régions.

SYGPERS a évolué au fil de ses utilisations pour devenir aujourd'hui un outil incontournable dans la gestion des ressources humaines. Actuellement, les travaux en cours pour cet outil restent l'intégration des actes administratifs. Il est à noter que la Direction Générale du Contrôle Financier (DGCF) utilise également cette plateforme.

## Plateforme d'échanges en termes de Transparence Budgétaire

Parmi les engagements de la DGB en termes de bonne gouvernance et de réforme de la gestion des finances publiques, la transparence budgétaire figure en bonne place. Outre la publication des versions physiques des documents budgétaires, disponible à partir du site web de la DGB, qui est [www.dg-budget.mg](http://www.dg-budget.mg), la plateforme Transparence budgétaire a pour objectif de favoriser l'échange et un accès plus important à ces documents.

- Via l'interface Transparence budgétaire, le public peut facilement consulter en ligne des publications budgétaires (Budget des citoyens, Compte Rendu aux citoyens, Rapport de fin d'année aux citoyens, brochures d'informations...), ainsi que des documents budgétaires (LF, Compte

rendu d'Exécution budgétaire, rapport de la Cour des Comptes...). Comme sur le site de la DGB, l'ergonomie reste intuitive et pratique.

- Dans une démarche de participation des citoyens au processus budgétaire, cette plateforme se veut être un espace d'informations et d'interactions entre le public et le Ministère des Finances et du Budget. Dans cette démarche coopérative, la plateforme partage également des billets (actualités) ou les lecteurs peuvent laisser leurs commentaires.

Accessible à l'adresse <http://www.dgbudget.mg/transparencebudgetaire>, le site dispose d'un fan page sur Facebook, Transparence Budgétaire

Autre innovation en cours, le développement de l'application « DGB Courriel », un logiciel aux fonctionnalités clés. DGB Courriel permet la dématérialisation du traitement des courriers en interne (automatisation gestion courrier départ, arrivée, suivi, chrono...), la standardisation des supports de courriers (Note de présentation, Bordereau d'envoi...). Le logiciel aide à renforcer leur suivi et leur archivage afin d'accélérer leur traitement (analyse de la célérité du traitement des courriers,...). L'application sera opérationnelle au second semestre de cette année.

Tous ces outils ne sont que des exemples qui montrent les efforts concrets de la direction générale pour moderniser la gestion des finances publiques. Une modernisation qui passe par l'amélioration de ses outils, dans sa démarche envers le citoyen, mais aussi dans son fonctionnement en interne.

 Com DGI

# ATELIER - FORMATION POUR LES CADRES SUPERIEURS DES DEPARTEMENTS RATTACHES AU PROGRAMME 013 « ADMINISTRATION ET COORDINATION »

## « LE TRAVAIL D'EQUIPE DANS LE RESPECT DE L'ETHIQUE ET DE LA DEONTOLOGIE »



Les participants à l'Atelier -Formation

**D**ans la politique générale du Ministère des Finances et du Budget, soutenir la bonne gouvernance administrative et financière est un challenge. Le Responsable du Programme 013 «Administration et Coordination», a répondu à cette vision en tenant compte de sa principale mission à renforcer les liens et la cohésion d'équipe afin de promouvoir une bonne collaboration.

C'est dans cette perspective qu'un atelier-formation a été organisé, les 15 et 16 mars 2018 dernier au COT (Club Olympique de Tananarive) Ankadikely Ilafy, par le Responsable du Programme 013 et toute son équipe.

Cet Atelier-formation consti-

tue la première étape dans la conduite des objectifs fixés dans le cadre du Programme 013 regroupant 11 départements au sein du MFB dont: le Cabinet, le Secrétariat Général, la DGAI, le CNM, la DRHA, la DAAF, la DSI, la DCI, la DP3P, le CSC et la DIN.

Les participants ont été composés des cadres supérieurs de ces départements.

Durant les deux jours de formation, deux thèmes ont été abordés mettant en exergue les principales valeurs « l'esprit d'équipe et l'éthique » dirigés par Madame Hanta RAMAKAVELO et Monsieur Gildes RALANDISON chargé des activités physiques relatives aux thèmes abordés, en collaboration avec l'INSCAE.

### **Journée du 15 Mars : Thème abordé « Savoir cultiver et développer un esprit d'équipe »**

A ce sujet, «être un bon leader » est de mise pour que chaque participant puisse prendre réellement conscience des répercussions que cette attitude pourrait proliférer au sein d'une administration. Développer les bons objectifs ou encore apporter un changement optimal dans la régie de sa direction ou son service requiert la bonne conduite à adopter tout en tenant compte de la valeur humaine, de la diversité et de l'hétérogénéité de l'équipe.

### **Journée du 16 Mars : Thème abordé « Vivre l'éthique au quotidien »**

A ce propos, l'éthique se traduit comme étant le savoir ou la culture à opiner de telle sorte à ce que chaque individu puisse être un bon exemple en matière d'éthique. Savoir bâtir des relations avec différentes personnalités et entretenir une culture d'efficacité deviennent de ce fait incontournable dans l'accomplissement des tâches quotidiennes de tous.

Au cours de la session, force est de constater que des approches participatives ont été adoptées pour que personne ne soit en reste et pour cela les thèmes abordés ont toujours été relayés

par des activités physiques ou intellectuelles qui tournent autour de renforcement des équipes de la communication, de la prise de décision, de la résolution des problèmes, de la stratégie... , entre autres : les flashs mob, le pipe-line, le Spaghetti Tower... En somme, le résultat attendu

suite à l'Atelier-formation organisé par le Responsable du Programme 013 a été concrétisé tant sur le plan organisationnel que professionnel. Les prévisions seront encore prometteuses si l'on se réfère à la satisfaction des participants, qui à l'issue de l'atelier-formation ont bénéficié d'un

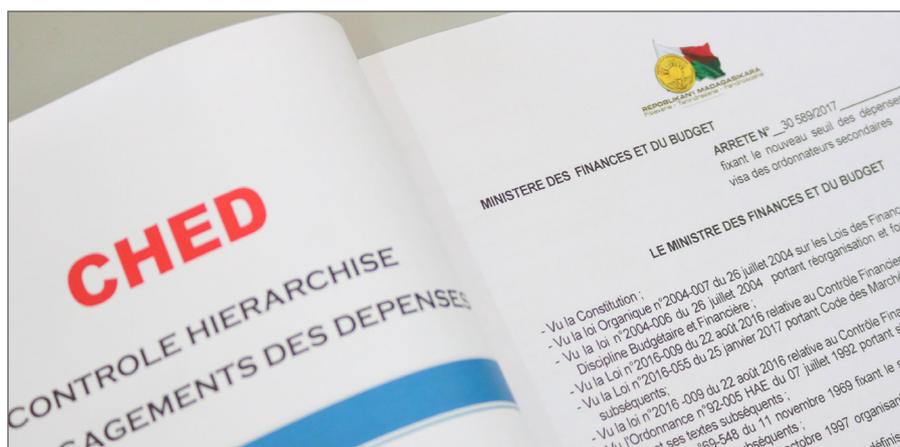
certificat attestant qu'ils ont suivi une formation sur : «Atrik'asa momba ny fahaiza-manatsara fitantanana» de l'INSCAE, distribué par Monsieur Cyprien BOTO-NAVAO, Directeur du Perfectionnement aux Affaires de l'INSCAE.

📷 Communication DGAI

## CONTROLE HIERARCHISE DES ENGAGEMENTS DES DEPENSES (CHED)

# LE SEUIL DE TOUT ENGAGEMENT DE DÉPENSES NON SOUMIS AU VISA PRÉALABLE DU CONTRÔLE FINANCIER DÉSORMAIS FIXÉ À AR 1.500.000

Tel que stipulé par l'arrêté n° 30589/2017, et mis en vigueur depuis le 7 Décembre 2017 dans le cadre du CHED, le seuil de tout engagement de dépenses soumis au visa des ordonnateurs secondaires (ORDSEC) et ne nécessitant plus le visa préalable du Contrôle Financier est passé de SEPT MILLE ARIARY ( Ar 700.000 ) à UN MILLION CINQ CENT MILLE ARIARY ( Ar 1.500.000). Et ce, quelles que soient la nature de la dépense et la procédure correspondante. Cette nouvelle mesure, s'applique à tous les Institutions et Départements Ministériels ainsi qu'à tous leurs Services déconcentrés sur l'ensemble du territoire national, à compter de l'exercice budgétaire 2018. Le CHED étant un contrôle sélectif, fondé sur l'analyse des risques et des enjeux financiers inhérents à la dépense publique et s'appuyant sur trois critères dont le montant de la dépense – la nature de la dépense et la capacité de gestion des ordonnateurs ; cette disposition ne peut que ren-



forcer les réformes mises en place par l'Administration Malagasy, à savoir :

- Le renforcement de la responsabilité de l'ordonnateur dans la chaîne de la dépense ;
- l'allègement des contrôles financiers a priori ;
- l'exercice du contrôle financier a posteriori, non bloquant, sur les actes prévus par la réglementation pour s'assurer de la régularité et du bon fonctionnement du système de contrôle interne chez l'ordonnateur ainsi que de la matérialité de la dépense ;

- le maintien du contrôle financier a priori sur les actes à enjeux et risques financiers importants ;
- et l'amélioration du rôle du Contrôle Financier à travers sa participation à la programmation de l'exécution budgétaire, à la soutenabilité budgétaire et au suivi de la performance des dépenses publiques tant dans les Institutions et Ministères que dans les Etablissements Publics qui sont sous leur tutelle.

📷 Com DGCF

## DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS (DGI)

# RENFORCEMENT DES ACTIONS DE COMMUNICATION POUR UNE ÉDUCATION CITOYENNE ET LA PROMOTION DU CIVISME FISCAL

L'annonce faite en début d'année par le Directeur Général des Impôts, Razafindrakoto Iouri Garisse lors du « Colloque national des impôts », a été sans équivoque. « Les campagnes d'informations et de sensibilisations seront renforcées au maximum, afin d'atteindre les objectifs fixés par l'Etat, en l'occurrence, des prévisions de recettes fiscales de 2735 milliards Ar pour 2018 ». C'est dans cette optique que la DGI et l'Office de la Radio Télévision de Madagascar (ORTM) ainsi que la Radio Don Bosco collaborent pour l'éducation citoyenne et la promotion du civisme fiscal, afin de toucher la grande masse de la population sur le territoire.

La transparence et la redevabilité sociale, étant des notions prônées par l'Etat Malagasy



envers la population, l'administration fiscale entreprend des actions dans ce sens. « Payer vos impôts, clés du développement », « La DGI, une administration transparente, efficace, à l'écoute et au service des contribuables », « La DGI et la lutte contre la cor-

ruption », « Les impôts et leurs utilités à Madagascar », « Les contrôles fiscaux », « La lutte contre le secteur informel », ... Tels sont entre autres les thèmes qui sont décortiqués durant les différentes émissions qui ont commencé le 16 mars dernier.



Les émissions de grande écoute telles que Kao-Dalina sur TVM, ainsi que les interviews ou les Savaravina, Mvolagna, Fantaro, Fivoy, ont donné le ton, suivis des rendez-vous hebdomadaires fixés à la Radio Don Bosco dans l'émission « Tontolo Meva ». Des pièces théâtrales radio-phoniques sont actuellement en conception pour des diffusions journalières à 13h15

Com DGI

## AGENTS DE L'ETAT

## ZOOM SUR LE DROIT A LA PENSION

L'amélioration de la qualité de vie de la population figure parmi les principaux objectifs du Gouvernement, qui priorise les dépenses dédiées aux secteurs sociaux. Au niveau du système de retraite, plusieurs améliorations et facilitations sont apportées, au bénéfice de tous les pensionnés, jusque dans les zones reculées.

« *Servir mieux les agents de l'Etat* ». Telle est la devise de la DGGFPE. S'inscrivant pleinement dans l'accomplissement de cette devise, des améliorations ont été apportées dans le cadre du système de retraite afin que les agents bénéficiaires et leurs ayant-droits puissent jouir pleinement de leurs droits. Parmi les mesures prises figurent l'harmonisation des cotisations à 5% pour la Part Individuelle, et à 19% pour la Part Patronale pour les deux caisses à savoir la Caisse de Prévoyance à la Retraite (CPR) et la Caisse de Retraites Civiles et Militaires (CRCM). Il est également question par ricochet de la fusion de ces caisses, de la vérification des droits de chacun et de la mise en place de nouvelles procédures de versement des cotisations pour les Etablissements Publics Nationaux (EPN) et les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD).

L'élaboration des états de versement des cotisations à payer via l'Application Unique pour la Gestion Uniforme des Ressources humaines de l'Etat (AUGURE) par les organismes concernés, l'établissement des Ordres de Recettes et Avis d'Emission d'Ordre de Recette par la Division du Suivi des Caisses (DSC) et le versement des cotisations auprès des postes comptables du trésor par les organismes publics figurent parmi les nouvelles dispositions. Et, pour une meilleure gestion des caisses, un recensement physique des pensionnés accompagné par le



renouvellement des cartes a été également effectué. Les pensions non conformes ou abusives ont été annulées.

Concernant les conditions à remplir pour pouvoir bénéficier de ses droits, il est à souligner que tout agent ayant atteint l'âge de la retraite (60 ans), sauf en cas de maintien en activité, peut percevoir sa pension. Toutefois, ces droits seront attribués sous conditions d'avoir constitué un dossier complet et conforme aux pièces à fournir requises. L'intéressé pourra déposer son dossier en main propre, par cahier de transmission ou par voie postale auprès du Secrétaire de la Direction des Pensions. Dans les zones reculées, il est également permis de faire un dépôt

de dossier au Service Régional de la Solde et des Pensions (SRSP) ou niveau d'un bureau administratif.

Avec un dossier comportant toutes les pièces justificatives requises, le dossier pourra être traité. Par ailleurs, l'agent devra présenter ce dossier dans les quatre ans suivant la date d'émission de l'admission à la retraite. Si cette condition n'est pas remplie, le dossier sera « prescrit » et l'agent encourt une annulation de ses droits de pension. Néanmoins, il peut faire une demande de levée de prescription. La décision d'accorder ou de refuser sa demande revient alors au Ministre des Finances et du Budget (MFB).

 COM DGGFPE

## LES RESSOURCES HUMAINES COMME FACTEUR CLE DU SUCCES DE LA DOUANE.



Défilé de la Promotion FANEVA

**L**a Gestion des ressources humaines, pour rester en cohérence et accompagner les vastes chantiers des réformes de l'administration des dernières décennies, a connu une véritable métamorphose.

Il est reconnu aujourd'hui, une nécessité, pour l'administration publique, de construire un système de GRH générateur de responsabilisation de chaque élément du système, donc chaque agent, pour une efficacité et une efficience dans la réalisation des activités en vue de l'atteinte des objectifs fixés. Plusieurs études ont démontré que la qualité de la GRH est un levier essentiel de la qualité des services d'une organisation publique, et de sa capacité à se moderniser.

Ainsi, «la GRH de l'Etat en réforme» est une GRH poursuivant un objectif d'efficacité et prônant les règles du « New public management » alliant des valeurs retenues de la traditionnelle bureaucratie et des

valeurs prises des organisations privées. Cette forme hybride qu'a revêtu la GRH va mettre l'accent sur la gestion des compétences et des performances des agents, favorisant la culture de résultats encouragée par la notion de mérite.

Au niveau de l'administration douanière malgache, nous nous sommes engagés dans notre nouvelle politique à faire de nos ressources humaines le facteur clé du succès de notre Département. Nous nous sommes fixés comme principaux objectifs (1) l'optimisation des compétences et du professionnalisme de nos agents et (2) leur conscientisation en matière d'éthique incluant la lutte contre la corruption et le respect total de la transparence dans nos actions.

Cette GRH nouvelle génération de la Douane Malagasy va au-delà de la simple dimension d'« administration du personnel » qui se limite à l'application des règlements en occultant tout ce qui concerne

véritablement le développement des ressources humaines. Désormais, il s'agit d'assurer un équilibre nécessaire entre les impératifs statutaires propres à la fonction publique et la volonté de développement des personnes et des compétences et notre conviction est telle que « là où les réglementations et les outils ont manifesté leurs limites commencent les impacts d'une bonne gestion des ressources humaines »

Notre stratégie RH comporte neuf axes et chacun de ces axes présente des objectifs et défis à relever :

### (1) Effectif et recrutement

- Identification et mise en place d'une base de données du personnel
- Meilleure analyse des besoins en ressources
- Clarification et renforcement du système de recrutement
- Organisation d'un concours propre et transparent

- Mise en place d'un processus d'intégration des agents

## (2) Emploi et carrière

- Etablissement d'un organigramme faisant ressortir les postes effectivement nécessaires pour l'accomplissement du métier de la douane
- Ecriture des fiches de postes avec les indicateurs de performance
- Analyse du profil de chaque agent pour une meilleure adéquation au poste auquel il serait destiné
- Amélioration du processus d'affectation, comprenant la mise en place des contrats de performance
- Planification des ressources dans le temps pour une continuité de service optimal et une performance durable

## (3) Formation et développement

- Amélioration du système d'identification des besoins
- Mise en place d'un plan de développement individuel pour chaque poste et chaque agent
- Amélioration de la politique d'octroi de formation
- Mise en place des programmes spécifiques pour les employés clés
- Mise aux normes du programme de formation dispensé à l'École des douanes

## (4) Ethique, déontologie et engagement

- Mise en place d'un comité d'éthique
- Repositionnement et renforcement des rôles de chaque organisation au sein de la douane
- Renforcement du système

de contrôle interne

- Renforcement du système de contrôle externe, notamment des bénéficiaires des PAD
- Amélioration de la qualité de service envers les usagers
- 

## (5) Performance

- Pratique régulière des évaluations individuelles
- Mise en place d'une revue de performance régulière
- Mise en place de standards d'excellence
- Mise en place de plateforme de discussion

## (6) Incitations et primes

- Réalisation d'études comparatives sur les formes d'incitations
- Mise en place de primes liées à la performance
- Mise en place d'un droit individuel à la formation
- Amélioration de l'environnement de travail

## (7) Talents et cas difficiles

- Détection des talents
- Récupération des agents « difficiles »
- Mise en place des tableaux d'infractions
- Mise en place d'un système d'optimisation des talents\*

(\*Le système est la chambre de collaboration. C'est un concept qui permet de réunir des agents à talent ou à potentiel dans un seul lieu. La stimulation de ces talents et potentiels permet de créer des synergies nouvelles dans la recherche de certains résultats)

## (8) Communication interne

- Amélioration du style de communication et du contenu à communiquer
- Standardisation des interventions des agents des douanes lors de réunions ou conférences
- Amélioration constante de l'exploitation du site web et de l'intranet

## (9) Equipements

- Utilisation d'un manuel de procédure pour la gestion de la comptabilité matière
- Utilisation d'un logiciel et code barre pour la traçabilité des équipements
- Amélioration de l'environnement de travail (infrastructures et fournitures)

Dans le cadre de la mise en œuvre des projets de réforme RH, la Douane Malagasy a procédé à une évaluation des agents ; malgré quelques réticences et résistances dues à des incompréhensions et des désinformations, le projet a abouti et en est au stade final.

L'évaluation s'apparente à une analyse prospective. L'objectif en est la recherche de données qui serviront d'inputs de démarche d'amélioration qualitative.

L'élaboration des thématiques et les choix de questions ont été orientés dans cette optique (Test de profil de type MBTI, Langue, Test Logique et psychotechnique). Les résultats permettront de monter deux projets majeurs :

- Programme pour les leaders potentiels : sachant que cette évaluation permettra de détecter le potentiel leadership des agents, il sera donc possible de mettre en place un

bassin de leaders au sein de la douane.

- Plan individuel de développement : Sachant que la douane disposera désormais des données réelles sur chaque agent, quoi de mieux pour pouvoir monter un plan de progression individuel qui retracera la cartographie d'évolution des profils et compétences des agents.

Autre point essentiel des réformes, le contrat de performance. Il s'agit de l'un des fondements de la stratégie de l'administration des douanes ; les résultats positifs enregistrés depuis sa mise en œuvre le confirment.

Découlant des principes de la nouvelle gestion publique, le contrat de performance est un outil qui offre aux dirigeants et aux agents un tableau de bord clair sur l'évolution des activités et des performances au sein d'un service donné. Il permet ainsi une perception efficace et plus rapide des recettes douanières, et en même temps, il intègre une nouvelle gestion des ressources humaines au niveau de la douane malgache.

D'une manière générale le contrat comporte quelques principaux critères notamment : des objectifs de recettes à collecter, un délai maximum pour traiter un dossier et un taux d'efficacité des

contrôle ; chaque agent ou équipe contractant reçoit chaque mois une sorte de « bulletin » retraçant leurs performances par rapport aux objectifs. Il s'établit alors un dialogue permanent entre les hiérarchies pour explorer cas par cas les problèmes rencontrés par chaque agents ayant un impact sur l'atteinte de leur objectifs ; ce sont des principes également inspirés du concept de new public management et aujourd'hui couramment utilisées dans les organisations, même dans la sphère publique.

 Communication DGD

## RENFORCEMENT DES EFFECTIFS

# PROMOTION FANEVA, 216 NOUVEAUX AGENTS DES DOUANES

**S**ortis officiellement respectivement le 21 décembre 2017 et le 13 avril 2018, 123 Agents d'Encadrement/ Agents de Constatation et 93 Contrôleurs renforcent désormais les rangs des douaniers dans leur fonction de principal collecteur de recettes et de sécurisation des frontières.

Ces nouvelles recrues de la douane ont suivi une formation académique et une formation militaire destinés à les forger pour devenir des douaniers compétents et efficaces, au service du pays.

Ce recrutement entre dans le cadre de la politique de gestion des ressources humaines de l'administration des douanes qui s'engage dans ses réformes à « faire des ressources humaines un élément clé de la réussite de l'administration » en forgeant des agents performants, intègres et efficaces pour parvenir à sa vision

de faire de la douane une administration de confiance pour le public, les usagers, les partenaires et les dirigeants.

Madame le Ministre des Finances et du Budget, Vonintsalama Sehenosoa ANDRIAMBOLOLONA, marraine de la promotion FANEVA a souligné dans son allocution lors de la cérémonie de sortie officielle des Contrôleurs, l'importance de la douane dans l'administration de par ses missions de collecte de recettes et de protection des frontières.

Elle n'a pas manqué de remercier et de féliciter la douane pour les efforts entrepris dont les résultats sont aujourd'hui palpables, pour tous les défis relevés haut la main. L'administration douanière malgache est actuellement, selon toujours le Grand Argentier, reconnue et prise comme exemple au niveau international et notamment par ses consœurs du continent africain. Cette image posi-

tive est le résultat des réformes de modernisation (dématérialisation et informatisation, contrat de performance qui a conduit à l'optimisation des performances douanières, ...) et également, surtout, les efforts menés en matière de gestion des ressources humaines. Les ressources humaines, efficaces et intègres demeurent le fer de lance de la réussite de toute organisation, et c'est le cas au sein de la douane malgache.

Le Directeur général des douanes, Eric Narivony RABENJA, a pour sa part mis l'accent sur l'importance de l'intégrité en rappelant à ses nouveaux collaborateurs l'engagement pour l'éthique qu'ils ont signé, qu'il ne soit pas vain. Il a également souligné l'intégrité que l'administration a entièrement respectée dans le cadre de l'organisation du concours de recrutement de la promotion FANEVA.

 Communication DGD

## RECETTES FISCALES INTÉRIEURES-1ER TRIMESTRE 2018

## OBJECTIF ATTEINT AVEC UN TAUX DE RÉALISATION DE 102,53%

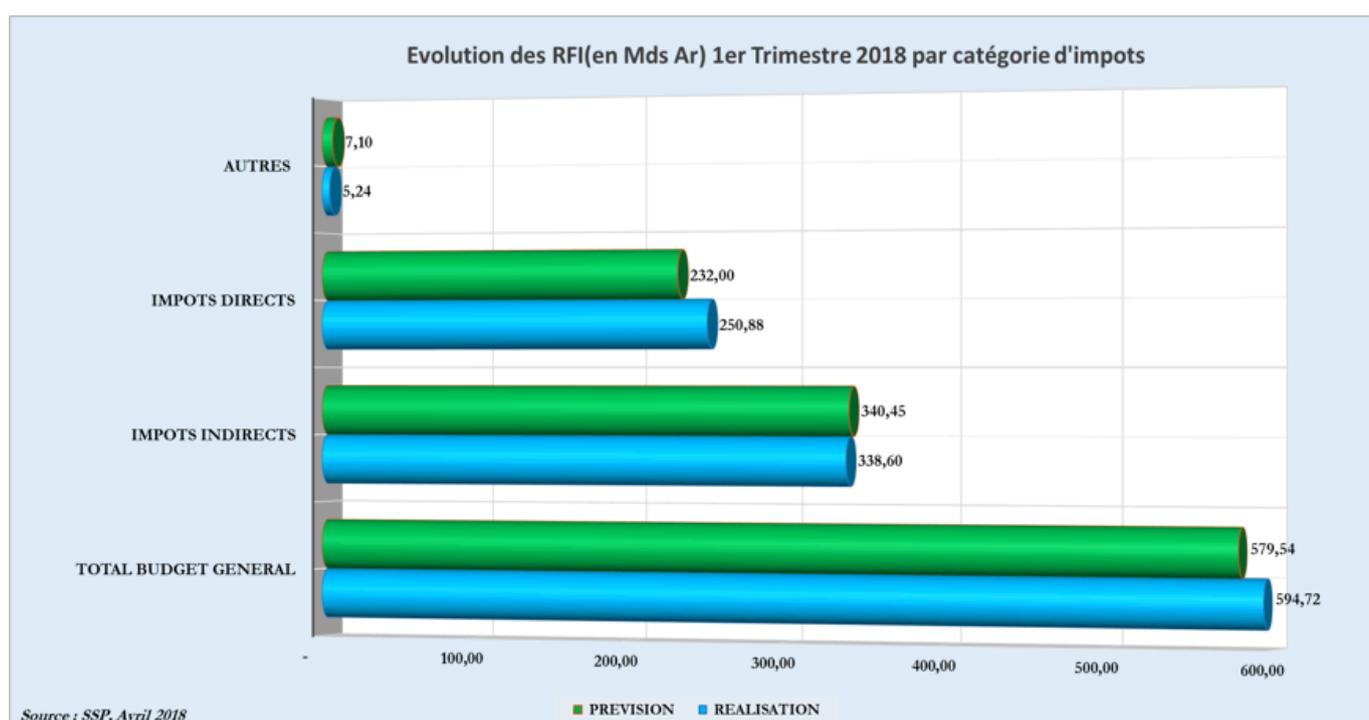
La performance de Madagascar dans la gestion des finances publiques se poursuit davantage. Au niveau des recettes, l'objectif d'améliorer le taux de pression fiscale de 0,5 point de pourcentage par année est toujours surpassé. Les réalisations de la DGI (Direction Générale des Impôts) le confirment de nouveau, d'après les réalisations du premier trimestre 2018.

**A**u titre du premier trimestre 2018, l'objectif a été atteint pour la DGI avec un taux de réalisation de 102,53% (une réalisation de 594,32 milliards d'Ariary contre une prévision de 579,54 milliards d'Ariary) correspondant à un surplus de 14,66 milliards. Au cours de cette période, les Recettes fiscales intérieures ont connu une croissance de 22,29% tirée principalement par la croissance positive des impôts et taxes, et par la TVA. Une fois de plus, les réalisations ont surpassé les

prévisions malgré la contraction des Droits d'Accises qui affichent une tendance baissière sous l'effet de la diminution de la consommation de tabacs, cigares et des jus de fruits.

Les impôts et taxes sur les revenus comme les Impôts sur les Revenus, Impôts sur les Revenus Salariaux et Assimilés, Impôts sur les Capitaux Mobiliers, Impôts sur les Plus-Values Immobilières ont affiché un taux de réalisation de 107,82%.

Au niveau de l'IRSA, le nombre



de travailleurs déclaré au premier trimestre 2018 par rapport à la même période 2017 a augmenté de 8,05%. La rémunération nette imposable est en progression de 10,71% pour le régime du droit commun. La masse globale de salaires versés des régimes spéciaux affichent, en parallèle, une hausse importante.

### Apport des nouvelles mesures administratives et législatives

Une part non négligeable de la hausse des impôts sur les revenus est due, en partie, aux impacts des mesures administratives adoptées en 2018.

L'impact de la nouvelle disposition fiscale apportée par la loi de finances 2018 relative au changement de régime d'assujettissement est particulièrement notable et a contribué à renforcer les recettes en

matière d'impôt synthétique. La part de cette mesure est estimée à 20% dans l'augmentation des recettes recouvrées en matière d'IS pour ce premier trimestre. Pour l'ensemble des 101 centres fiscaux, la réalisation a cru de 26,20% par rapport à la même période pour 2017.

### Croissance timide de la Taxe sur la Valeur Ajoutée

L'objet en matière de TVA, est atteint au titre du premier trimestre 2018 mais n'affiche qu'un léger dépassement de 3 milliards d'Ariary. Les secteurs Tabacs et alcool, Prestataires de service, Pétrolier, Télécommunication, Commerce, ont compté parmi les grands contributeurs à hauteur de 70% du total de la TVA.

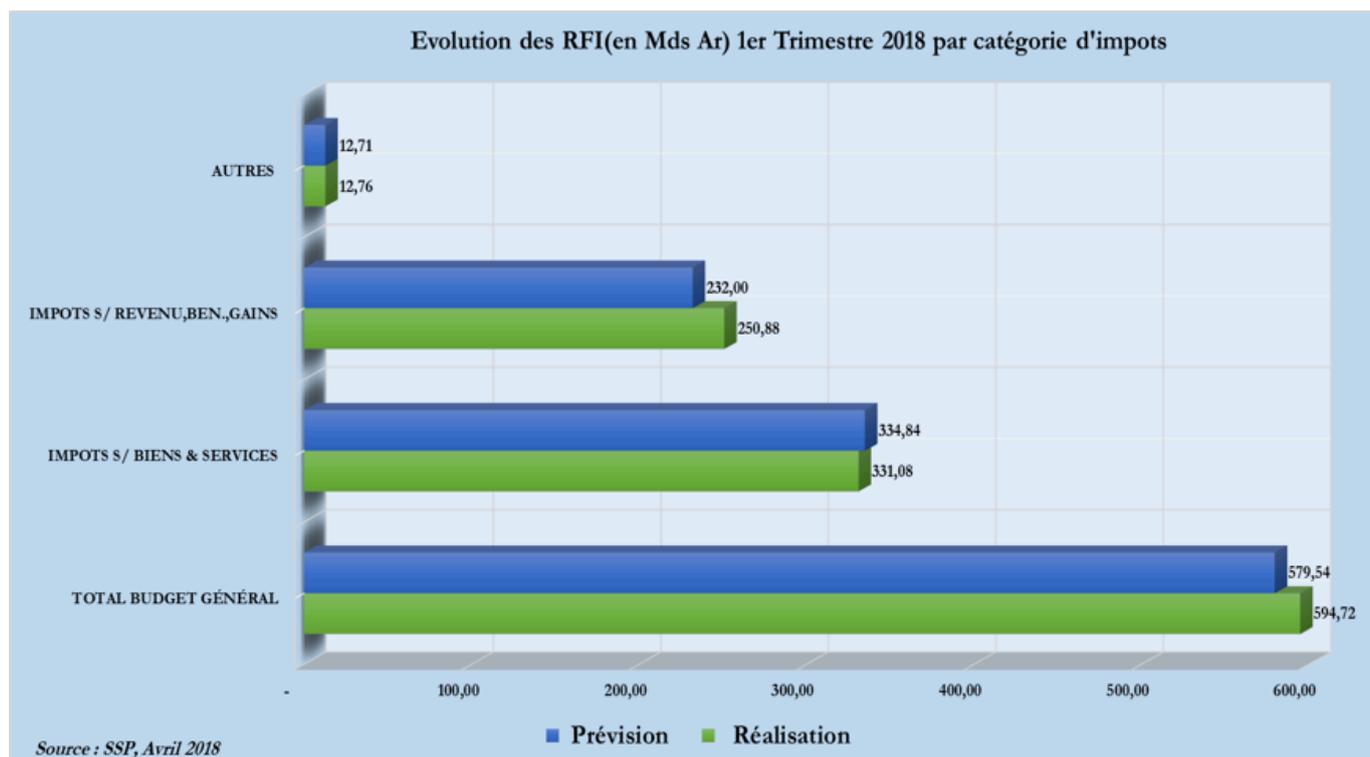
### Faible progression des Droit d'accises (DA)

La réalisation en matière de DA sur tabacs, sur alcools, sur boissons hygiéniques, sur télécommunication a progressé mais moins vite que prévu avec un taux de réalisation de 92,72% pour le premier trimestre 2018.

En effet, la baisse de la consommation de cigares, cigarillos et cigarettes, en tabac ou en succédanés de tabac déclarés est de l'ordre de 8,53%. Le DA sur boissons hygiéniques déclarées a également suivi cette tendance avec une baisse de 7,289% correspondant à une diminution globale de la consommation de jus de fruits.

Seuls les DA sur alcools et DA sur télécommunication ont connu des hausses respectives de l'ordre de 4,8% et de 7,61%.

 COM DGI



## DIRECTION GENERALE DU TRESOR

## LE TRÉSOR PUBLIC PRIVILÉGE LA POLITIQUE DE PROXIMITÉ

L'amélioration de l'accessibilité aux services de proximité figure parmi les réformes engagées par le Trésor Public. Cela contribue non seulement à la sécurisation des fonds, titres et valeurs publics dont il a la garde mais aussi au renforcement de la gestion comptable et financière des organismes publics. La création des Trésoreries Ministérielles (TMin) et des Trésoreries Principales Intercommunales (TPIC) rentre dans le cadre de la mise en place des services de proximité ; il en est de même de la nomination des personnes ressources chargées du suivi et de l'encadrement des trésoriers communaux des communes rurales de deuxième catégorie.

### Mise en place des Trésoreries Ministérielles

Les opérations de toutes les institutions et ministères au niveau central ont été assignées à la Paierie Générale d'Antananarivo (PGA). Afin de favoriser la déconcentration budgétaire et d'améliorer les services rendus aux usagers que ce soit en termes de traitement des dossiers que de délais d'attente, les Trésoreries Ministérielles ont été créées. Les TMin ont ainsi comme attributions :

- L'encaissement des recettes et le paiement des dépenses des ministères qui lui sont rattachées ainsi que la tenue de

la comptabilité y afférente

- Le paiement des salaires des agents des ministères de son ressort

### Trois Trésoreries Ministérielles opérationnelles

La mise en place des Trésoreries Ministérielles n'a pas uniquement permis de désengorger la PGA mais aussi de faciliter le traitement et le suivi des dossiers des ministères auprès desquels elles sont implantées. Il existe actuellement trois TMin opérationnelles : la Trésorerie Ministérielle chargée de l'Enseignement, la Trésorerie Ministérielle chargée de la Santé Publique et la Trésorerie Ministé-

rielle chargée de l'Agriculture

Afin de garantir une utilisation efficiente et optimale des deniers publics, la création des Trésoreries Ministérielles a tenu compte du volume des opérations des ministères. Etant donné que les ministères en charge de l'Enseignement ainsi que celui en charge de la Santé publique comptent le plus d'agents de l'Etat et comptent parmi les ministères dotés d'importants crédits budgétaires en matière de dépenses (1.077 milliards MGA pour le Ministère de l'Education Nationale et 377 milliards MGA pour le Ministère de la Santé publique selon la Loi de Finances Initiale 2018), il était fondamental que ces ministères aient leurs propres trésoreries ministérielles. Cela a permis d'alléger considérablement les opérations de la PGA et d'offrir un service de proximité à ces ministères qui contribuent largement aux volets sociaux destinés à la population.

La mise en place d'une TMin est également conditionnée par une collaboration étroite avec les ministères concernés. En effet, le local doit être proche ou dans l'enceinte du ministère. Ce qui traduit réellement le sens du service de proximité: pas de déplacement pour la transmission des dossiers et pour les agents de l'Etat lors de la perception de leurs dus à la caisse.



NASOLONJANAHARY Mampionona Olivier  
Trésorier Principal Intercommunal de Bongatsara

## Une nouvelle Trésorerie Ministérielle bientôt mise en place

La Trésorerie Ministérielle chargée de la Fonction Publique (TMin-FOP) sera bientôt opérationnelle. Toujours dans le but d'améliorer les services rendus aux usagers et notamment les pensionnés, cette nouvelle trésorerie ministérielle, se trouvant dans l'enceinte des Maisons de Produits au 67ha, dispose de caisses qui vont assurer le paiement des pensions des retraités.

## Création des Trésoreries Principales Intercommunales

La fonction de comptable public des communes rurales est assurée de droit par le comptable qui réside dans la commune. Comme il est matériellement impossible de mettre en place un poste comptable du Trésor au niveau de chacune des 1589 Communes rurales existantes, les TPIC ont été créées.

### Objectifs

La mise en place des TPIC vise à sécuriser les fonds publics et à améliorer la gouvernance locale en intégrant progressivement les Communes rurales de 2ème catégorie (CR2) dans le circuit comptable et financier du Trésor. Elle permet de renforcer la gouvernance financière locale en matière de respect des règles et procédures d'exécution budgétaire, de transparence et de redevabilité, notamment par la tenue régulière et la production de la comptabilité et le jugement des comptes des CR2 par les tribunaux financiers. En outre, elle répond aussi aux nécessités d'assurer des services de proximité suite aux demandes des usagers et des Communes, permettant le paiement rapproché des pensions.

### TPIC mise en place

La Trésorerie Principale Intercom-

munale Bongatsara a servi de pionnier car elle a été créée en Janvier 2014. Elle assure à la fois la fonction de comptable principal de trois communes rurales (Andoharanofotsy, Tanjombato, Bongatsara) et celle de comptable dépositaire de fonds de dix autres communes rurales environnantes (Soavina, Ambohijanaka, Ankaraobato, Tsiafahy, Ampanefy, Soalandy, Antanetikely, Ampahitrosy, Ambatofahavalo, Ambalavao.) du district d'Antananarivo Atsimondrano ; ces communes sont tenues de déposer la totalité de leurs fonds et valeurs auprès de ladite Trésorerie Principale.

### Attributions des TPIC

Les attributions de la TPIC diffèrent suivant le fait qu'elle assure le rôle de comptable principal ou de comptable dépositaire de fonds. En tant que comptable principal, elle est tenue de réaliser l'exécution et le contrôle de régularité des opérations de recettes et de dépenses, la tenue de la comptabilité de ces opérations ainsi que la production des comptes de gestion au Tribunal Financier. En tant que comptable dépositaire de fonds, les attributions de la TPIC se limitent au contrôle de l'état prévisionnel de décaissement avec les justificatifs nécessaires, au contrôle de la disponibilité du solde de compte de ces communes. Il est de son ressort également de payer les titres de règlement et d'encaisser les recettes. Par ailleurs, le contrôle de la régularité des opérations et la tenue de la comptabilité des communes déposantes sont de l'attribution des trésoriers communaux nommés auprès de chaque commune.

### Paiement rapproché des pensions auprès des TPIC

Même si l'objectif premier de la mise en place des TPIC est l'amélioration de la gestion comptable et financière des communes ru-

rales, elle contribue aussi à l'amélioration de services rendus aux usagers par le paiement rapproché des pensions. En effet, pour la TPIC Bogatsara, les pensionnaires d'Antananarivo Atsimondrano au nombre de 500 ne sont plus obligés de se déplacer à Tsaralàna ou à la PGA pour toucher leur pension.

### La TPIC d'Ivato bientôt opérationnelle

Une autre TPIC qui est la TPIC Ivato sera aussi opérationnelle bientôt. La TPIC Ivato va intégrer 13 nouvelles Communes Rurales dans le circuit comptable du Trésor. Elle assurera le rôle de comptable principal de quatre communes et de déposants pour neuf autres communes. Les usagers environnants pourront aussi y toucher leurs pensions.

## Nomination des trésoriers communaux et des personnes ressources

Les Trésoriers Communaux sont nommés par Arrêté du Ministre chargé des Finances et du Budget, sur proposition du Maire après avis conforme du Chef de district territorialement compétent. Ils sont astreints à la prestation de serment. La nomination des trésoriers communaux vise à mieux assurer l'autonomie fonctionnelle du comptable public vis à vis de l'ordonnateur qu'est le Maire. En effet, auparavant, le pouvoir de nomination du trésorier d'une CR2 était du ressort du Maire. Cette situation affaiblit le contrôle mutuel qu'il devrait y avoir entre ordonnateur et comptable dans le cadre de l'application de la règle de la séparation des fonctions. La nomination des Trésoriers Communaux par Arrêté du Ministère des Finances et du Budget devrait renforcer un peu plus l'autonomie de ces comptables publics. A cet

effet, 1561 trésoriers communaux ont été ainsi nommés sur 1589 communes. Pour accompagner les trésoriers communaux, il a été décidé de procéder à la désignation de personnes ressources chargées du suivi et de l'encadrement des Communes Rurales au sein du réseau comptable du Trésor.

### Attributions des personnes ressources

Les personnes ressources sont des agents du Trésor Public qui seront les interlocuteurs des Trésoriers Communaux. Ils ont pour attribution de s'assurer de la bonne application des règles de la comptabilité publique par les trésoriers communaux au niveau des CR2. Pour cela, ils réalisent des formations et des missions d'assistance, ponctuelles ou permanentes, à l'endroit des trésoriers communaux du District de leur localité. Ils serviront également de relais entre les trésoreries communaux

et le service central dans le cadre de la sécurisation des fonds et valeurs publics ainsi que le retour à l'orthodoxie financière. Dans le cadre de la bonne gouvernance

financière, ils sont tenus d'examiner la recevabilité des comptes de gestion produits par les Trésoriers Communaux.

 COM DGT

### Formation des personnes ressources

Sur financement de la Coopération internationale allemande (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit-GIZ), 22 agents du Trésor public assurant le rôle de personnes ressources chargées du suivi et de l'encadrement des Trésoriers Communaux ont bénéficié d'une formation à l'Hôtel le Pavé, Antaninarenina du 23 au 27 Avril 2018. Ces personnes ressources sont issues des Régions Alaotra Mangoro, Analamanga, Vakinankaratra, Bongolava et Itasy. Leur formation concerne trois domaines: Le volet « Finances publiques » assuré par la Direction de la Comptabilité publique, le volet « Marché public » assuré par l'Autorité de Régulation des Marchés Publics, et le volet « Communication » assuré par l'Institut National de la Décentralisation et du Développement Local (INDDL). D'autres agents issus des Régions Boeny, Diana et SAVA feront partie de ceux qui suivront la prochaine série de formations.



## IMPORTATION DE VEHICULES D'OCCASION

### ENTRETIEN AVEC PRISCA MICHEA, DIRECTEUR DES OPERATIONS CIVIO (GASYNET SGS)

#### Quel est le rôle de SGS Madagascar dans la procédure de dédouanement des véhicules ?

Il est rappelé préalablement que le Gouvernement Malgache a institué, par Arrêté n° 4865/2003 du 25 mars 2003, le programme de renforcement des capacités douanières, de facilitation du commerce et de lutte contre la fraude douanière.

Conformément à cet arrêté, l'Etat Malgache a donné mandat au groupe SGS, par convention et via un avenant au contrat global, en date du 04 mai 2006, d'effectuer un service d'identification et de valorisation des véhicules importés d'occasion et des véhicules neufs importés par des particuliers ou des entreprises, service nommé CIVIO. Ce service ne concerne pas les concessionnaires automobiles. Le programme a officiellement démarré le 15 Juillet 2006 et a depuis subi diverses modifications en termes de procédure ou d'outils, essentiellement ces deux dernières années, d'abord pour être en ligne avec l'obligation de passer à la dématérialisation de la procédure de dédouanement.

Je rappelle que la procédure de dédouanement est dématérialisée depuis l'approbation du décret n°2014-1002 et de l'ar-



Prisca Michea, Directeur des opérations CIVIO

rêté 36 657-2015 MFB/SG/DGD de Janvier 2015. Aujourd'hui, plus de 80% des opérations de dédouanement sont dématérialisées. La procédure CIVIO avait obligation de s'y conformer également.

Ensuite, les améliorations ont pour objectifs d'améliorer le service, les délais, de sécuriser les recettes douanières, et d'assurer un traitement équitable aux opérateurs et limiter la concurrence déloyale.

#### Comment est traité un dossier CIVIO chez SGS Madagascar ?

Un dossier CIVIO est traité en trois parties respectives. D'abord au niveau de nos antennes des provinces qui se trouvent dans les principaux ports.

1. Nos agents locaux procèdent aux identifications physiques des véhicules.
2. Ensuite, au niveau de notre siège à Antananarivo, une équipe réconcilie les données entre les demandes de Valorisation et d'identification (DVI) et les fiches d'atelier (FA).
3. Enfin, notre centre de compétences à Abidjan s'occupe de la vérification des données techniques des véhicules, de déterminer leur âge réel et nous communique la valeur à déclarer.

#### SGS Madagascar a récemment modifié la procédure CIVIO, pouvez-vous nous en dire plus ?

Effectivement, depuis le 15 Novembre 2017, la procédure CIVIO est dématérialisée et partiellement automatisée. La DVI se fait

exclusivement à travers le MIDAC CIVIO et ne peut être faite que par un Commissionnaire agréé en douanes (CAD) ou un importateur disposant d'un NIF valide. Les valeurs sont communiquées à travers le MIDAC CIVIO en statut approuvé.

La DVI se fait exclusivement sous MIDAC avec insertion des documents habituels (carte grise, BL, ...), ensuite le système consolide automatiquement les données de la DVI et de la fiche d'atelier à partir du code VIN du véhicule et envoie les informations à notre centre spécialisé à Abidjan pour obtenir la valeur du véhicule. Ces opérations se font en temps réel. Enfin, notre affilié intègre sous MIDAC la valeur du véhicule, la date de première mise en circulation et ses commentaires éventuels. Les informations sont réconciliées une dernière fois et mises à jour sous MIDAC, en particulier pour intégrer le montant du fret à déclarer.

### Pourquoi utilisez-vous le MIDAC ?

Le module MIDAC est un outil SGS qui est déjà utilisé par un grand nombre d'institutions ou de Ministères à Madagascar (20 à 30 MIDAC en place), il s'agit donc d'un outil qui est familier aux usagers de la chaîne de dédouanement.

Ce module est également déjà intégré au guichet unique électronique douanier et est facile d'utilisation. Ce qui cadre parfaitement avec les objectifs en termes de facilitation du commerce transfrontalier.

### Quels sont les intérêts de dématérialiser la procédure CIVIO pour les usagers ?

D'abord l'usager n'a plus besoin de se déplacer dans nos locaux. A partir d'un ordinateur, partout dans Madagascar, il peut ouvrir son MIDAC CIVIO. Cette procédure a supprimé totalement le papier. Ce qui permet de limiter au maximum les pertes ou modifications de données – donc limiter les risques de fraude - de monitorer et de rendre transparentes les activités sur le système, - qui fait quoi et quand -, et a surtout permis de réduire considérablement les délais d'obtention de la valeur à déclarer. Dès les premières semaines les délais sont passés de 10/15 jours à 24/48h après réconciliation de la DVI et de la fiche d'atelier. Au moment du dédouanement, il est désormais possible de dédouaner plusieurs véhicules sur une seule déclaration en listant simplement chaque référence MIDAC CIVIO et il n'y a plus de BSC.

### Comment procédez-vous pour le calcul de l'âge et la valeur d'un véhicule ?

D'abord, pour ce qui est de l'âge du véhicule, nous prenons en compte la date de première mise en circulation du véhicule et nous la validons par l'identification physique (photos). Nos identificateurs doivent rechercher et photographier tous les points du véhicule où il y aurait des indications sur l'âge du véhicule.

Pour ce qui est de la valeur, l'identification physique est également essentielle. Grâce à elle

et aux photos prises, nous disposons des preuves de la marque, du type, du genre du véhicule, du numéro de VIN, ainsi que de son poids et de ses caractéristiques.

Ensuite, la valeur est basée sur l'ARGUS français et ce, quel que soit l'état du véhicule et sa provenance. Si le véhicule n'est pas côté, un système d'assimilation est mis en place. J'en profite pour rappeler quelques règles. Tout véhicule particulier de plus de 8 ans, sera toujours évalué comme ayant 8 ans. C'est-à-dire qu'un véhicule de 2001 sera évalué comme un véhicule de 2010 puisque nous sommes en 2018. Ceci a été défini de manière à améliorer et permettre un rajeunissement du parc automobile de Madagascar.

### Quelles sont les prohibitions en matière d'importations de véhicules ?

Il y a effectivement des prohibitions. D'abord, l'interdiction d'importer des véhicules volés en Europe ou ailleurs, il y a les prohibitions qui ont été mises en place pour des raisons de sécurité routière, telles que par exemple, l'interdiction d'importer des véhicules avec volant à droite, il est aussi interdit d'importer des véhicules découpés. De plus, les véhicules de transport de personnes dont le poids est supérieur à 3T500 sont prohibés s'ils ont plus de 10 ans, 15 ans pour les véhicules de transport de marchandises dont le poids est supérieur à 3T500.

 Communication DGD

# PROCÉDURE ACCÉLÉRÉE DE DÉDOUANEMENT

## UNE JOURNÉE RÉCRÉATIVE AVEC LES BÉNÉFICIAIRES DU RÉGIME POUR RENFORCER LA COHÉSION



Les participants à la journée récréative

**L**a Direction générale des douanes et les opérateurs bénéficiaires du régime PAD (procédure accélérée de dédouanement) ont organisé une journée récréative le vendredi 23 mars au complexe CNAPS Vontovorona. Ce fut l'occasion pour tous de détresser et de se retrouver dans un environnement calme et agréable mais surtout de renforcer la cohésion entre l'équipe de la douane et les « opérateurs partenaires » le temps d'une journée.

A titre de rappel, la direction générale des douanes a mis en place la PAD afin de concilier fluidité et sécurité des flux de marchandises. Cette facilitation accordée à des opérateurs fiables leur permet de bénéficier un avantage

important : l'enlèvement immédiat de leurs marchandises après le dépôt de la déclaration en douane, ou en termes de sélectivité, l'avantage du circuit vert. L'octroi de facilités, sont, en large part, fonction de la fiabilité des opérateurs, de leur capacité à fournir des informations fiables et à garantir la traçabilité de leurs échanges.

Une première demi-journée dédiée à la détente et aux loisirs (natation, tennis, belote, volley-ball...) a permis de renforcer l'esprit d'équipe au sein de la grande famille de la PAD, et la deuxième a été consacrée à un moment d'échanges, autour d'un déjeuner pour renforcer, favoriser et faciliter un climat de dialogue entre

l'administration et les entreprises bénéficiaires du programme.

Le représentant des opérateurs a tenu à réitérer ses remerciements à l'endroit de l'administration des douanes pour avoir mis en place ce régime de facilitation qui contribue fortement à réduire la lourdeur et la lenteur des procédures de dédouanement des marchandises. Il a également soulevé les problèmes logistiques du port de Tamatave qui handicapent fortement leurs activités actuelles.

Dans sa prise de parole, le chef du service des actions économiques Dinasoa RABENANDRASANA a partagé les trois mots d'ordre pour la grande famille de la PAD : confiance mutuelle, intégrité

et performance. Des principes qui mèneront la barque à bon port, pour ensemble, contribuer au développement économique du pays. Il a par ailleurs tenu à souligner que la direction générale des douanes en collaboration avec toutes les parties prenantes sont entrain devoir ensemble des issues pour pallier aux problèmes d'engorgement du port de Toamasina.

RAKOTO Andriatiana Solofo, directeur de la législation de la valeur et représentant du directeur général des douanes a fortement salué et encouragé cette initiative de l'équipe de la PAD de raffer-

mir leurs les liens pour la mise en œuvre efficace du régime et les collaborations entre l'administration des douanes et les opérateurs économiques à travers cet événement. La PAD a –t-il souligné marque la confiance entre l'administration des douanes et les opérateurs économiques ; et le contrat de performance qui les lient ensemble marque leur engagement réciproque dans la recherche de la performance et du respect de l'éthique.

A l'issue de l'évènement, l'administration des douanes a décerné un certificat de mérité aux cinq entreprises les plus méritantes

suyant leur évaluation du second semestre de l'année 2017.

 Communication DGD

### La PAD en quelques chiffres

- 41 opérateurs bénéficiaires
- 15 nouveaux opérateurs en 2017
- 05 opérateurs suspendus en 2017
- 01 opérateur retiré en 2017

## ACCORD SUR LA FACILITATION DES ÉCHANGES ENCOURAGER LE PARTENARIAT DOUANE-PRESSE

**C**onsciente du rôle que peut jouer la presse pour la sensibilisation et la communication concernant l'accord sur la facilitation des échanges (AFE) et de sa mise en œuvre, l'administration des douanes a organisé le 10 avril un petit –déjeuner de presse avec les journalistes dans ses locaux à Tsaralàlana. Cette rencontre avait pour objectif d'établir un partenariat douane-presse pour informer le public, les différentes entités présentes aux frontières et de l'opinion publique sur l'accord AFE.

Conclu en 2013 lors de la conférence ministérielle de l'OMC à Bali, l'AFE est entré en vigueur à Madagascar le 22 février 2017. Comme son nom l'indique, cet accord a été mis en place afin de faciliter les échanges transfrontaliers et résoudre les obstacles qui compliquent l'accès au commerce international pour les opérateurs économiques.

Cette rencontre avec la presse n'est pas fortuite puisqu'elle coïncide à deux semaines près à la date de validation de la feuille de route, pour la mise en œuvre efficace de l'accord par le CNFE (Comité National pour la Facilitation des Echanges).

L'évènement était donc l'occasion pour le chef du service des actions économiques de l'administration des douanes RABESANDRATANA Dinao de faire une vaste présentation de l'accord, de ses tenants et de ses aboutissants mais surtout des avantages que pourrait apporter l'AFE Madagascar d'une part. Et d'autre part, c'était l'occasion pour journalistes d'obtenir plus de précisions sur l'accord. A l'issue de sa présentation, le chef de service a tenu à mettre en évidence la responsabilité de la douane dans la mise en œuvre de l'accord et il a tenu également à mettre en exergue les quatre piliers de l'accord qui sont : la transparence,

la simplification, la normalisation et l'harmonisation des processus d'exportation et d'importation.

Le directeur général des douanes RABENJA Eric Narivony quant à lui a tenu à affirmer la volonté ferme de l'administration de contribuer fortement dans la mise en œuvre efficace de l'accord. Il a également fait savoir que la direction générale des douanes ne cessera de s'engager à respecter les principes de transparence et sera toujours prête à fournir des efforts accrus pour une amélioration continue des performances douanières visant la facilitation du commerce licite.

Cette rencontre n'était qu'une première étape puisque l'administration des douanes envisage très prochainement d'organiser une formation plus approfondie à l'endroit de la presse, sur l'accord et des différentes mesures qui la caractérisent.

 Communication DGD

## DIRECTION GENERALE DU CONTROLE FINANCIER SES INTERVENTIONS AUPRES DES ETABLISSEMENTS PUBLICS NATIONAUX (EPN)

La Direction Générale du Contrôle Financier (DGCF) est un acteur incontournable dans le cadre de la mise en place de la bonne gouvernance financière à Madagascar à travers ses attributions. Parmi ses domaines d'intervention figurent les Etablissements Publics Nationaux (EPN), qui occupent une place importante dans la dynamique économique et sociale du pays.

Les principales missions du Contrôle Financier auprès des EPN sont clairement prédéfinies par l'article 6 de la Loi n° 2016-009 du 22 Août 2016 relative au Contrôle Financier. Des missions qui tiennent indéniablement une place importante dans l'instauration de la bonne gestion financière et budgétaire, et également administrative au sein des EPN.

Les EPN, qui rappelons-le, sont par définition « des personnes morales de droit public disposant d'une autonomie administrative et financière afin de remplir une mission d'intérêt général, précisément définie, sous le contrôle de l'Etat dont ils dépendent ». Ils sont classés dans l'une des deux catégories suivantes selon la nature de leurs activités :

- Etablissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC), qui sont chargés de la production de biens et (ou) de la prestation de services, et qui fonctionnent essentiellement au moyen de leurs ressources propres.
- Etablissements Publics à caractère Administratif (EPA), qui n'exercent pas d'activités à caractère industriel et commercial et dont leur activité administrative est financée essentiellement par les subventions de l'Etat.

Il est à relever que le Contrôle Financier doit être représenté au

sein de chaque EPN. Il tient à cet effet les fonctions de Commissaire du Gouvernement auprès des EPIC et de Contrôleur Financier auprès des EPA.

Pour en revenir aux missions principales du Contrôle Financier auprès des EPN, en référence à la loi susmentionnée, elles rejoignent son objectif de permettre aux EPN de relever leurs performances économiques et financières. Ces missions consistent prioritairement :

- à assurer le suivi régulier de la gestion budgétaire et à veiller à la régularité des opérations des EPN au regard des dispositions légales, réglementaires et statutaires qui leurs sont applicables ;
- à contribuer à l'amélioration des systèmes d'information et de gestion des EPN ;
- à centraliser et à analyser les informations financières significatives et pertinentes concernant les EPN ;
- et à apprécier la qualité de gestion, les performances économiques et financières ainsi que la conformité de gestion des EPN aux missions et aux objectifs qui leur sont assignés.

En même temps, il convient de mettre l'accent sur les types de contrôle exercés par le Contrôle Financier Malagasy auprès des EPN afin de situer les contextes de leur exercice.

Ainsi, au regard de l'article 7 de la

Loi n° 2016-009 du 22 Août 2016 relative au Contrôle Financier, ce dernier exerce le Contrôle a Posteriori, sur toutes les opérations et les mesures susceptibles d'avoir une incidence sur les finances de l'Etablissement ou de l'Etat. Il entend ainsi axer principalement ses interventions sur la matérialité et la réalité de la dépense.

Toutefois, dans un objectif de contrôle de régularité et de conformité, des cas d'exception sont soumis au Contrôle a Priori du Contrôle Financier. Il s'agit des opérations faisant l'objet d'une décision du Contrôleur Financier ou du Commissaire de Gouvernement, ainsi que des documents budgétaires et des délibérations y afférentes.

Enfin, il est essentiel de souligner que dans sa lancée de toujours renforcer les mesures de contrôle des EPN à tous les niveaux, tout en facilitant leur suivi et leur accompagnement, des dispositions ont été prises au sein de la DGCF. Elles se déclinent en plusieurs axes majeurs :

- la création d'un Service du Suivi des EPN auprès de la DGCF, conformément au décret n° 2017-121 du 21 Février 2017, fixant les attributions du Ministre des Finances et du Budget, ainsi que de l'organisation générale de son Ministère.

L'objectif de la DGCF étant de permettre l'assistance technique des Agents en charge des EPN, ainsi que la centralisation et le suivi des dossiers EPN pour l'optimisation de leur traitement ;

- le renforcement des capacités de ses Agents. Soixante treize (73) agents vérificateurs et Vingt trois (23) Délégués Régionaux du Contrôle Financier ont été formés sur les mo-

dalités de contrôle des EPN ;

- l'orientation de ses activités auprès des EPN vers le contrôle a posteriori. A ce titre, Quatre vingt quinze (95) missions sont programmées au niveau national pour cette année 2018 ;
- l'uniformisation de la méthode de contrôle des EPN ;
- et la favorisation des dialogues et des échanges entre les entités du Ministère des Fi-

nances et du Budget en charge des EPN, à savoir la Direction de la Comptabilité Publique (tutelle comptable), les Directions Sectorielles au niveau de la Direction Générale du Budget (tutelle budgétaire) et le Contrôle Financier, en vue d'améliorer la gestion budgétaire des EPN.

 Communication DGCF

## CSC

# LES CHANGEMENTS EN MATIERE DE TENUE DE COMPTABILITE

Les innovations fiscales apportées par la loi 2017 – 024 du 19 décembre 2017 portant loi de finances pour 2018 ont eu quelques répercussions en matière de tenue de comptabilité à partir de l'exercice 2018. En effet, si le référentiel comptable en vigueur demeure le même, les changements résultent principalement de l'abaissement du seuil de basculement au régime du réel. Ce seuil, basé sur le chiffre d'affaires annuel hors taxe (CAHT), détermine l'obligation d'une entité de tenir une comptabilité d'exercice ou une comptabilité de trésorerie. Ce seuil est désormais porté à 100 000 000 Ariary s'il était fixé à 200 000 000 Ariary auparavant. La décision n°02 - MFB/SG/DGI/DLFC portant application des mesures fiscales introduites par la Loi de Finances 2018 apporte plus de précisions sur la mise en œuvre de ce seuil.

### Nouveau seuil de CAHT pour déterminer la comptabilité à tenir

Suivant la Loi de Finances pour 2018, les entités réalisant un chiffre d'affaires hors taxe supérieur ou égal à 100 000 000 Ariary sont soumises au régime du réel et de ce fait, elles sont tenues d'appliquer une comptabilité d'exercice conformément au Plan Comptable Général (PCG) 2005 instauré par le Décret n°2004-272 du 18 Février 2004.

Par contre, les entités réalisant un chiffre d'affaires hors taxe inférieur à 100 000 000 Ariary, soumises au régime de l'impôt synthétique, sont astreintes à la tenue d'un journal de recettes et de dépenses, c'est à dire d'une comptabilité de trésorerie.

### Possibilité de recourir à un dispositif exceptionnel ou à un changement de régime par option

Afin de mieux répondre aux besoins des entités en matière d'informations financières, la décision n°02 - MFB/SG/DGI/DLFC a prévu pour certaines entités un dispositif exceptionnel ainsi que la possibilité de changer de régime par option.

#### Le dispositif exceptionnel

Une entité ayant été soumise au régime du réel simplifié au titre de l'exercice 2017 et dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 000 000 Ariary a encore la possibilité d'appliquer le Système Minimal de Trésorerie (SMT) jusqu'au 31 décembre 2018. Dans ce cas, ses TVA peuvent être traitées en annexe.

Pour rappel, le SMT est destiné aux micros et petites entités réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 200.000.000 Ariary et soumises avant la Loi de Finances 2018 au régime fiscal du réel simplifié.

#### Le changement de régime par option

Les entités réalisant des CAHT de moins de 100 000 000 Ariary, qui sont donc normalement soumises dorénavant au régime de l'impôt synthétique, ont la possibilité de demander à l'Administration Fiscale un changement de régime pour basculer vers le régime du réel auquel cas, elles s'engagent à l'application de la tenue de comptabilité d'exercice suivant le PCG 2005 si leur demande est acceptée.

 Communication CSC

## ARMP-PAGI

# ATELIER DE FORMATION SUR L'AUDIT ET LE CONTROLE DES MARCHES PUBLICS

La loi 2016-055 du 25 janvier 2017 portant Code des Marchés Publics, stipule en son article 19, point 9 que « l'Autorité de Régulation des Marchés Publics est chargée de réaliser ou faire conduire des audits spécifiques, des enquêtes et investigations sur le système des marchés publics ».

**P**our pouvoir assurer ces missions qui lui sont assignées, l'ARMP a initié une formation, qui avait pour thème « Formation sur l'Audit et Contrôle des Marchés Publics » durant la période du 09 au 20 avril 2018, au profit de ces cadres. L'objectif global dans lequel s'insère cette formation, qui entre dans le cadre de la poursuite de la réforme des marchés publics à Madagascar, est l'amélioration de la gouvernance financière, notamment au niveau de la gestion des marchés publics.

La formation a aussi connu la participation de tous les organes de contrôle, d'investigation et d'audit dans le domaine des finances publics existants à Madagascar, à savoir : la Commission Nationale des Marchés, la Cour des Comptes, les Tribunaux Financiers de Toamasina, d'Antananarivo et de Mahajanga, l'Inspection Générale d'Etat, l'Ordre des Experts Comptable et Financier de Madagascar, la Direction de la Brigade d'Investigation Financière et de l'Audit de la Direction Générale du Trésor, la Direction Générale de l'Audit Interne du Ministère des Finances et du Budget, la Direction Générale de Contrôle Financier, le Conseil de Discipline Budgétaire et Financière et le Bureau Indépendant Anti-Corruption.

En choisissant cette grande variété de responsabilités professionnelles et d'origines des participants, l'ARMP avait opté pour une approche de complémentarité et de synergie entre toutes les struc-



Les participants à l'atelier

tures concernées pour une meilleure coordination des travaux d'audit et de contrôle des marchés publics et par la même occasion une meilleure surveillance du système des marchés publics à Madagascar, car il convient de signaler que ce système reste l'un des domaines dans lesquels une collaboration soutenue est absolument nécessaire, pour en assurer la bonne gouvernance et la performance.

En travaillant ensemble, les organismes chargés d'audit et contrôle des marchés publics pourront renforcer l'intégrité et la coopération entre eux et en mutualisant leurs efforts, grâce à la complémentarité entre les structures, ils seraient assurés que :

1. le système des Marchés Publics à Madagascar sera bien surveillé ;
2. le contrôle de conformité de performance et la rationalité des dépenses en la matière seront assurés,

3. la corruption et fraude dans le système seront éradiquées ou tout au moins considérablement diminuées.

A l'issue de la formation, les participants sont bien familiers aux différents instruments nécessaires pour la réalisation des missions d'audit et de contrôle des Marchés Publics. Ils sont désormais en mesure de maîtriser les techniques d'audit technique de la passation des marchés, d'audit financier de la passation des marchés, d'audit procédural de la passation des marchés, de la détection et de la lutte contre la fraude et la corruption dans les marchés publics.

La connaissance acquise durant la formation va ouvrir sans nul doute, de nouvelles perspectives dans l'appréhension et la conduite quotidienne des tâches et responsabilités de chaque département représenté.

# GESTION D'OCCUPATION DE LOGEMENTS ADMINISTRATIFS

## DE L'ATTRIBUTION AU RETRAIT

Les palais d'Etat, les résidences présidentielles, les hôtels ou villas ministérielles, les logements de fonction et les logements sociaux constituent ce qu'on appelle logements administratifs. L'occupation de ces lieux est régie par des textes réglementaires bien définis. Le pouvoir d'attribution, mais également de retrait de logement administratif revient exclusivement au Ministère des Finances et du Budget (MFB) par l'intermédiaire du Service des Logements et Bâtiments Administratifs de la Direction du Patrimoine de l'Etat (SLBA/DPE).

### A chaque catégorie de logement administratif son type d'attributaire légal

Nulle autre personne que celles prévues par les règles en vigueur ne peut prendre occupation d'un logement administratif défini. Quelques occupations anarchiques sont, pourtant, encore constatées actuellement. Les ayants-droits se trouvent lésés par cette situation, d'autant plus que les logements administratifs disponibles sont insuffisants.

Aussi, est-il à rappeler que seuls les Chefs de l'Exécutif, à savoir, le Président de la République et le Premier Ministre, Chef du Gouvernement peuvent occuper les Palais d'Etat. Les résidences présidentielles, implantées dans quelques parties de la grande île, sont, en quelques sortes, des propriétés privées de la Présidence de la République. Les villas ou hôtels ministériels

sont attribués uniquement aux membres du Gouvernement, au Président et aux membres de la H.C.C, aux Chefs d'Institutions, aux membres du Bureau Permanent du Parlement ainsi qu'aux anciens Chefs d'Etat.

La gestion de ce type de logement relève de la compétence exclusive du Ministère des Finances et du Budget. Les logements de fonction et les logements situés dans l'enceinte du Service sont, pour leur part, affectés aux hauts responsables de conception de l'Administration. Et les logements sociaux sont construits au profit des agents publics relevant du Budget de l'Etat.

### Seule une décision d'attribution du MFB autorise l'occupation d'un logement administratif

Dans la pratique, il n'est pas rare de voir des décisions d'attribution signées par d'autres autorités alors qu'il est clairement énoncé dans le Circulaire N°2010-02-MFB/SG/DGB/DPE/SLA du 31 Mars 2010 que « Toute attribution ou retrait de logement doit faire l'objet d'une décision émanant du Ministère chargé du Budget ». De cette règle, on doit comprendre qu'un attributaire régulier d'un logement administratif est celui qui est en possession d'une décision d'attribution exclusivement pour ce logement venant du MFB.

Pour le cas des logements de fonction ou des logements dans l'enceinte du Service, en revanche, les Institutions et

Ministères concernés émettent des propositions d'attribution au MFB. Ce dernier, par la suite, les formalisera par un acte administratif qu'est la décision d'attribution.

### Quelques principes généraux à respecter pendant l'occupation

Des irrégularités de tout genre ont été recensées lors des contrôles d'occupation effectués par les agents du SLBA/DPE. Les bénéficiaires légaux de logements administratifs peuvent pleinement jouir de leur droit, à condition tout de même de respecter ces quelques règles.

Concernant l'usage des locaux, ces bâtiments sont construits à usage d'habitation et répondent aux conditions d'hygiène et de sécurité requises à cette fin. Il est ainsi formellement interdit de transformer un logement administratif en bureau sans l'autorisation préalable du MFB. Pour ce qui est des travaux de réhabilitation conduisant à une transformation partielle ou totale du plan de l'immeuble, aucune intervention n'est possible sans l'autorisation du MFB.

Ensuite, un logement administratif est attribué au bénéficiaire pour qu'il puisse y habiter avec sa famille. Le sous louer à une tierce personne est strictement interdit. Cet acte engage la responsabilité civile et pénale de l'attributaire et conduit directement à l'expulsion de celui-ci.

Quant à la durée de jouissance d'occupation, elle varie selon la catégorie du logement et le type d'attributaire. Pour les

## PROCÉDURES |

bénéficiaires de logements de fonction, cette durée s'étend de un (01) mois après la fin de leur mission. Les attributaires sortants de villas ministérielles, quant à eux, doivent libérer les lieux six (06) mois après leur mandat pour les anciens Chefs d'Institution ( article 3 du Décret n°2016-075 déterminant les droits et avantages attribués aux anciens Chefs d'Institution) et trois (03) mois après la cessation de leurs fonctions gouvernementales pour les membres du Gouvernement (article 1er du Décret n° 2011-165 du 19 avril 2011 fixant le régime des avantages en nature des membres du gouvernement à la cessation de leurs fonctions).

**Une décision de retrait émanant du MFB marque la cessation de jouissance d'un logement**

### administratif.

Comme tous les autres avantages, l'occupation d'un logement n'est que temporaire. La jouissance arrivée à son échéance, l'ancien bénéficiaire doit impérativement libérer les lieux afin de permettre au nouvel occupant de s'y installer.

La décision de retrait signée par le Ministre des Finances et du Budget est le seul acte valide pour mettre fin à cet avantage. Celle-ci a également un caractère exécutoire. Toutefois, il arrive encore de voir des occupants sans droit ni titre refuser de coopérer.

En parlant de procédures, dans le cas où l'attributaire accepte sans difficulté de quitter le logement, les agents du SLBA dressent un état des lieux du logement tout en procédant, le cas échéant, à un inventaire contradictoire des mobiliers existants. Par la suite, le loca-

taire sortant remettra obligatoirement les clés du bâtiment au SLBA. Il est à rappeler que la non-remise des clés à ce Service ainsi que les manœuvres frauduleuses perpétrées pour se faire passer les clés engagent la responsabilité respective aussi bien du nouvel occupant et que de l'ancien locataire.

En revanche, si l'occupant illégal refuse de déménager, des procédures administratives à son encontre seront entamées. Le Ministre des Finances et du Budget, dans un premier temps, lui adressera une lettre de mise en demeure, lui rappelant qu'il n'a plus le droit d'habiter le logement et qu'il doit quitter les lieux. Et dans l'éventualité d'une résistance persistante, ledit ministre procédera à l'expulsion proprement dite de l'occupant récalcitrant par voie d'huissier de justice.

 Communication CNM

## MFBPHOTOS

### Signature de convention des projets dans les locaux de la Banque Mondiale

Washington, le 19 et 22 Avril 2018



## Stand de la Direction Générale du Trésor à la FIM

Tanjombato , le 4 Mai 2018



## Lancement du Projet PARN pour l'amélioration de la santé de la mère et de l'enfant

Andriambilany Ambatolampy , le 9 Mai 2018



Discours de Monsieur le Secrétaire Général du Ministère des Finances et du Budget, Falihery RAJAobelina



Les autorités présents lors du lancement du Projet PARN



Les bénéficiaires du Projet PARN ayant assisté à la cérémonie

## TSY HO ELA

→ Hisokatra ny :  
**TRÉSORERIE MINISTÉRIELLE  
MISAHANA NY ASAM-PANJAKANA  
(TMINFOP)**

eny amin'ny 67ha akaikin'ny  
**Maison des Produits**

→ Hisokatra koa ny :  
**TRÉSORERIE PRINCIPALE  
INTERCOMMUNALE (TPIC) IVATO,**  
eo akaikin'ny AMIT.



**RAHA TE-HIFINDRA HANDRAY VOLA  
ENY AMIN'IREO TOERANA IREO IANAO  
DIA ATAOVY DIENY IZAO NY FANGATAHANA.**

### IRETO AVY NY ANTONAN-TARATASY ILAINA :

- *Taratasy fangatahana izay raisina sy fenoina eny amin'ny toerana fandraisam-bola mahazatra anao.*
- *Taratasy fanamarinam-pahavelomana (Certificat de vie)*
- *Taratasin-jo noraisina farany (Souche du dernier titre de pension).*
- *Dika mitovin'ny karapanondrom-pirenena (Photocopie certifiée de la carte nationale d'identité).*

*\*Marihina fa telo (3) volana aorian'ny nametrahana ny fangatahana vao azo raisina any amin'ny toerana vaovao nangatahina ny vola fisotroan-dronono.*

**Vola tsara kajy, Mahatsara fihavanana**

[www.tresorpublic.mg](http://www.tresorpublic.mg)



Immeuble DGAI - 9L Rue Rainitovo - Antsahavola  
101 Antananarivo  
Tél. : +261 20 22 628 26  
E-mail : [dgai@mefb.gov.mg](mailto: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](mailto:infos@armp.mg)  
Web : [www.armp.mg](http://www.armp.mg)



Lot VA 44H Tsiadana (Route de l'Université)  
101 Antananarivo  
Tél. : +261 20 22 383 34  
E-mail : [csc@csc.mg](mailto:csc@csc.mg)  
Web : [www.csc.mg](http://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](mailto:dgcfsp@gmail.com)  
Web : [www.mefb.gov.mg/dgcf](http://www.mefb.gov.mg/dgcf)



Immeuble des Finances et du Budget - Antaninarenina  
101 Antananarivo - Porte 420 - 4<sup>ème</sup> étage  
Tél. : +261 20 22 355 50 / +261 20 22 287 08  
E-mail : [dgimpots@moov.mg](mailto:dgimpots@moov.mg)  
Web : [www.impots.mg](http://www.impots.mg)



Immeuble des Finances et du Budget - Antaninarenina  
101 Antananarivo - Porte 122 - 1<sup>er</sup> étage  
Tél. : +261 34 05 917 39  
E-mail : [scom@dggfpe.mg](mailto:scom@dggfpe.mg)  
Web : [www.dggfpe.mg](http://www.dggfpe.mg)



Immeuble des Finances et du Budget - Antaninarenina  
101 Antananarivo - Porte 374 - 3<sup>ème</sup> étage  
BP 262 Antananarivo  
Tél. : +261 20 22 229 16  
Web : [www.douanes.gov.mg](http://www.douanes.gov.mg)



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



Immeuble des Finances et du Budget - Antaninarenina  
101 Antananarivo - Porte 311 - 3<sup>ème</sup> étage  
Tél. : +261 20 22 276 14  
E-mail : [sec.dgt@tresorpublic.mg](mailto:sec.dgt@tresorpublic.mg) / [tresor@moov.mg](mailto:tresor@moov.mg)  
Web : [www.tresorpublic.mg](http://www.tresorpublic.mg)



9 Rue, Rainitovo Antsahavola  
1<sup>er</sup> étage, Bâtiment ex-STA  
101 Antananarivo, Madagascar  
E-mail : [mfb.cnm@com](mailto:mfb.cnm@com)



Immeuble des Finances et du Budget - Antaninarenina  
101 Antananarivo - Porte 203 - 2<sup>ème</sup> étage  
Tél. : +261 20 22 226 36  
E-mail : [dgb@moov.mg](mailto:dgb@moov.mg) Web : [www.dgbudget.mg](http://www.dgbudget.mg)



Immeuble Le Pavé - 4<sup>ème</sup> étage - Antaninarenina  
101 Antananarivo  
Tél. : +261 20 22 361 40  
E-mail : [CCPREAS@yahoo.com](mailto:CCPREAS@yahoo.com)