

# Les Echos des FINANCES & du BUDGET

M A D A G A S C A R

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

N°00

FEVRIER-MARS

2016



BONNE GOUVERNANCE FINANCIERE p.37

**Nomination de Conseiller Budgétaire et Financier dans les représentations diplomatiques et consulaires de Madagascar**

**SPECL**

**Vers la maîtrise des dépenses en carburant et lubrifiant**

p.23

Photo de couverture : Communication DGT

CAISSES ENREGISTREUSES

**Pour une plus grande transparence des chiffres d'affaires**

p.19

JID 2016 - TOAMASINA

**Journée Internationale de la Douane : Vers une douane numérique**

p.22

TAHIRIMBOLAM-PANJAKANA

**Fizaràna fisotroan-dronono Mitohy ny fanatsaràna**

p.24

GRATUIT



**04** FMI : Antoinette SAYEH, Directeur du Département Afrique clôture la mission d'évaluation



**22** Journée Internationale de la Douane : Vers une douane numérique



**08** Madagascar-IFC de la Banque Mondiale : ensemble vers le développement du secteur « énergie »



**24** Fizaràna fisotroan-dronono Mitohy ny fanatsaràna



**09** Dialogue Public-Privé : Des résolutions pour avancer



**26** Fifamindram-pahefàna teo anivon'ny DGARMP



**10** Bois de rose rapatriés : Seule la réunion avec la CITES définira leur sort



**36** Fanadivana ny karama sy ny fisotroan-dronono : Mitohy amin'ity taona ity

- 05 Global Money Week : Nankalazaina voalohany teto Madagasikara  
Vonin-kava mahatratra : 35.553.200 Ariary no natolotry ny mpiasan'ny MFB ho an'ny mpiray tanindrazana any atsimo
- 06 L'AFD, partenaire de confiance de la Grande Ile
- 07 BAD : Un financement de 6.290.000.000 d'ariary (six milliards deux cent quatre vingt dix millions Ariary) pour les SDAU
- 08 Madagascar-IFC (International Finance Corporation) de la Banque Mondiale : Ensemble vers le développement du secteur « Énergie »
- 11 Le Secrétariat Général : Missions et attributions
- 12 Formation sur le Partenariat Public-Privé pour le personnel du Ministère des Finances et du Budget  
La Direction de la Promotion du Partenariat Public-Privé (DP3P) : Missions et attributions
- 13 La Direction Générale de l'Audit Interne peut intervenir dans toutes les entités du secteur public
- 14 Le Conseil Supérieur de la Comptabilité : organisme de normalisation comptable
- 16 La Direction Générale des Impôts
- 19 Caisses enregistreuses : pour une plus grande transparence des chiffres d'affaires
- 20 Douane : Entre impératifs budgétaires, facilitation, protection et contrôle
- 25 La parole à ERICK RAJAONARY, Président national du FivMpaMa  

- 26 Fifamindram-pahefàna teo anivon'ny DGARMP
- 28 La Direction Générale du Contrôle Financier : Missions et attributions
- 29 Un vent de réforme souffle au sein de la DGCF
- 30 RANAIVO Henri, un haut fonctionnaire hors-pair  

- 32 Réforme au sein de la Direction Générale du Budget : Omniprésence des Partenaires Techniques et Financiers
- 34 Atrik'asa fanombohana ny toman'ezaka mikasika ny « mari-drefin'ny tetibola misokatra / Indice du Budget Ouvert (IBO) » taona 2015
- 35 La DGGFPE : Direction Générale de la Gestion Financière du Personnel de l'Etat
- 37 Bonne gouvernance financière : Nomination de Conseiller Budgétaire et Financier dans les représentations diplomatiques et consulaires de Madagascar



### Chers lecteurs et partenaires

Vous avez entre les mains le numéro 00 de la revue du Ministère des Finances et du Budget. Par souci de coordination, d'harmonisation, d'efficacité, d'austérité budgétaire ainsi que d'optimisation des ressources humaines et matérielles, décision a été prise de fusionner sur un seul support les bulletins et magazines des différentes Directions Générales.

L'objectif est d'offrir un outil de référence et une source d'informations avec des données fiables aux partenaires techniques et financiers, aux groupements professionnels, aux représentations et organisations internationales, aux collectivités territoriales décentralisées, aux élus, à la société civile, aux ONG, aux agents du Ministère et aux administrés. Cette revue *new look* servira d'interface entre ces différentes entités et le MFB dont les maîtres-mots sont : Transparence, Rigueur, Respect, Intégrité.

Transparence dans la gestion des finances publiques. Rigueur en matière de dépenses. Respect du service public et des administrés. Intégrité et lutte contre la corruption dans le traitement des dossiers. J'ajouterai même redevabilité envers les bailleurs de fonds et les contribuables. Autant de défis que le Ministère dont j'ai la charge de diriger entend relever avec vous dans le cadre de la réalisation de la Politique Nationale de Développement.

Gervais Maurice Marie François RAKOTOARIMANANA  
Ministre des Finances et du Budget



Photos: Hery Resolo.

## FMI : Antoinette SAYEH, Directeur du Département Afrique clôture la mission d'évaluation

La mission de Madame Antoinette SAYEH, Directeur du Département Afrique auprès du Fonds Monétaire International, rejoint celle de la délégation du FMI du 02 au 11 Mars dernier. Conduite par Marshall MILLS, elle a pour objet l'évaluation de la mise en œuvre du « programme de références » de 06 mois en vue de l'octroi en faveur de Madagascar de la « Facilité Elargie de Crédits » ou FEC. Sa mission a duré quatre (04) jours et ce fut pour elle une occasion de rencontrer le Président de la République, M. Hery RAJAONARIMAMPINANINA, le Premier Ministre, M. Jean Ravelonarivo, le Ministre des Finances et du Budget, M. Gervais RAKOTOARIMANANA, le Ministre de l'Économie et de la Planification, M. Herilanto RAVELOHARISON, le Gouverneur de la Banque centrale de Madagascar, M. Alain RASOLOFONDRAIBE ainsi que des hauts fonctionnaires de l'État et des représentants du secteur privé et de la société civile. C'était durant une rencontre avec la presse le 18 mars dernier, dans les locaux du Ministère des Finances et du Budget, que le Chef de la délégation du FMI, Marshall MILLS, le Directeur du Département Afrique, Antoinette SAYEH, le Ministre des Finances et du Budget, Gervais RAKOTOARIMANANA et le Gouverneur de la Banque Centrale de Madagascar, Alain RASOLOFONDRAIBE ont donné des détails sur cette mission d'évaluation du FMI à Madagascar. Pour le Directeur du Département Afrique, sa visite fut une occasion de rencontrer un grand nombre de personnes expérimentées et déterminées pour la relance économique de la Grande Ile. Madagascar présente actuellement un potentiel économique encourageant. Malgré le contexte difficile généré par le niveau bas des cours des matières premières et la sécheresse, les projections du FMI laissent entrevoir une croissance plus forte du PIB en 2016 qu'en 2015, grâce à l'augmentation de l'investissement public et au redressement

des secteurs du tourisme, du textile et de l'agriculture. L'inflation restera maîtrisée. Les réformes mises en œuvre conduiront à un meilleur recouvrement des recettes intérieures et à des dépenses de meilleure qualité. Les nouvelles mesures qui ont été prises pour améliorer les administrations fiscale et douanière ont consisté à encourager le civisme fiscal, à décourager la fraude et à s'attaquer au vaste secteur informel. En ce qui concerne les dépenses, les autorités ont arrêté les subventions aux carburants, mis en place un mécanisme de tarification automatique et assaini les dépenses de solde. Avec l'aide de la Banque Mondiale, elles se concentreront à résoudre les problèmes rencontrés par la JIRAMA et Air Madagascar afin de maîtriser les transferts à ces entreprises d'État. Le nouveau projet de loi relatif à la Banque centrale, qui est actuellement devant le Conseil des Ministres, contribuera à renforcer l'indépendance de celle-ci et sa capacité d'œuvrer à la stabilité des prix. **Recommandations du FMI :** Comme cette visite contribuera à établir un bilan qui faciliterait le passage vers un accord au titre de la Facilité Elargie de Crédit ou FEC, la délégation du FMI estime que d'autres grandes réformes doivent être menées pour renforcer l'économie et consolider la croissance à un niveau plus élevé, notamment par le renforcement du système financier. Il demeure aussi très important de maintenir l'orientation prudente de la politique budgétaire de manière à éviter l'accumulation d'arriérés et pour que la dette publique reste gérable. Le plus important est que l'amélioration de la gouvernance et la lutte contre la corruption soient intensifiées afin que les réformes soient mises en œuvre et portent leurs fruits. La prochaine mission du Fonds Monétaire International prévue au mois de mai et aura pour objet de finaliser l'évaluation de la mise en œuvre du Programme de références.

❖ Malala RASOLOFOSON

## Vonin-kava mahatratra



35.553.200 Ariary no natolotry ny mpiasan'ny MFB ho an'ny mpiray tanindrazana any atsimo

Efa mandray ny andraikiny ny fitondram-panjakana; maro ihany koa ny fanampiana isan-karazany efa voarain'ireo mponina any Atsimo nefa tsy niraviravy tana ny mpiara-miasa eto amin'ny Ministeran'ny Fitantanambola sy ny Tetibola fa dia mitondra ny anjara birikiny. Mahatsapa ny eto anivon'ny Ministeran'ny Fitantanambola sy ny Tetibola fa manana adidy amin'ireo mpiray tanindrazana any atsimon'ny Nosy noho ny tsy fahampian-tsakafo sy ny hain-tany mianjady amin'izy ireo. Izany indrindra no nanosika ny mpiara-miasa tsy ankanavaka hanao fitia tsy mba hetra. Nahatratra 35.553.200 Ariary ny vola voaangona ho fanomezan-tanana ireo tra-boina.

Natolotry ny solontenan'ny mpiara-miasan'ny Ministeran'ny Fitantanam-bola sy ny Teti-bola, notarihin'Andriamatoa Minisitry, RAKOTOARIMANANA Gervais, an-dRamatoa REALY Onitiana, Minisitry ny Mponina, izany fandraisan'anjara ho amin'ny fanampiana ny mponina any Atsimon'ny Nosy izany, ny faha-18 Febroary 2016 tao amin'ny biraon'ny Minisitry ny Fitantanam-bola sy ny Teti-bola Antaninarenina.

Nisaotra ny teo anivon'ny Minisitry ny Fitantanambola sy ny Tetibola amin'ny mahaminisitry ny Mponina azy sady nisolo tena ihany koa ireo traboina, Ramatoa REALY Onitiana. Nanome toky Ramatoa Minisitry fa hipaka amin'ireo vahoaka sahirana tokoa ny tolotanana avy amin'ny mpiara-miara eo amin'ny Minisitry ny Fitantanam-bola sy ny Teti-bola ary izy mivantana no hanara-maso akaiky ny fandanianana ho amin'ny fampitaovana ao anatin'ny fangaraharana tanteraka. Tsy nohadinoiny ny nisaotra manokana an'Andriamatoa Minisitry RAKOTOARIMANANA Gervais noho ny fahatokisana apetraka amin'ny Minisitry ny Mponina, izay tarihany.

## Global Money Week : nankalazaina voalohany teto Madagasikara



Photo: Hasina Fanambintsoa

Mitombo hatrany ny isan'ny firenena mankalaza ny Global Money Week na ny Herinandron'ny Vola sy ny fampiasana ny Vola. Raha ankizy sy tanora niisa 3 tapitrisa avy amin'ny firenena 118 no nankalaza izany tamin'ny taona 2014, dia niisa 5,6 tapitrisa izy ireo ary avy amin'ny firenena 124 tamin'ny taona 2015 iny. Sambany i Madagasikara no mandray anjara amin'ny fankalazana izany. Ny Coordination Nationale de la Finance Inclusive (CNFI) sy ny Association Professionnelle des Institutions de MicroFinance (APIMF) no niara-nisalahy tamin'ny fikarakarana ny hetsika fankalazana. Ny Alatsinainy 14 martsa lasa teo no nosokafana tamimpomba ofisialy teny amin'ny Plan Anosy ny herinandrom-pankalazana. Nanome voninahitra ny fanokafana ny Minisitry ny Fitantanam-bola sy ny Teti-bola RAKOTOARIMANANA Gervais. *"Mandraisa anjara, mitahiriza ampahamendrehana sy ampahamarinana"*, no teny filamatra nosafidiana. Ankizy sy tanora no tiana beazina hahay hikirakira sy hanana toe-tsaina mahay mitantana vola, fa ny hetsika fankalazana dia ho fanombohana ny ezaka iarahana. Mila fitaizana sy fanabeazana izy ireo amin'izany mba ho fanatsarana ny fiainany rahatrizay sy ho fampandrosoana ny firenena. Tsy azo iadian-kevitra fa fampandrosoana ny ara-tsosialy sy aratoekarena ny vola, ary iarahany-izao tontolo izao manaiky izany. Ao ant-saina avy hatrany raha vao miresaka fikirakirana ara-bola ny fitahirizana na "épargne", ny fampisamborana na "credits", ny fiantohana na "assurances" ny taratasim-bola, ny finday, ny vata fisintonam-bola izay voaravona amin'ny hoe "moyens de paiement". Efa hamoraina ankehitriny ny fikirakirana ny vola, nefa mila fanabeazana izany, satria fanamby lehibe ho an'ny tsirairay

❖ Malala RASOLOFOSON

MADAGASCAR EST CONFRONTÉ À DE NOMBREUX DÉFIS, DES OPPORTUNITÉS S'OFFRENT AU PAYS ET LE GOUVERNEMENT NE MÉNAGE PAS SES EFFORTS DANS LA RÉALISATION D'UNE CROISSANCE ÉCONOMIQUE PLUS VIGOUREUSE POUVANT SE TRADUIRE PAR UNE AMÉLIORATION DU NIVEAU DE VIE DE LA POPULATION.



Antoinette SAYEH, Directeur du Département Afrique



## L'AFD, partenaire de confiance de la Grande Ile

AMIS DE LONGUE DATE, LA FRANCE ET MADAGASCAR SE SONT RETROUVÉS DANS LES BUREAUX DU MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET À ANTANINARENINA POUR LA SIGNATURE DE LA CONVENTION DU « 11<sup>ÈME</sup> FONDS D'ETUDE ET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ». CE FONDS EST DESTINÉ À FINANCER LES ÉTUDES DE FAISABILITÉ PROPOSÉES PAR LE GOUVERNEMENT POUR LES FUTURS PROJETS QUI SONT PORTÉS AU FINANCEMENT DE L'AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT, ET ÉGALEMENT À FINANCER DES ACTIONS D'ASSISTANCE TECHNIQUE ET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS QUI ONT POUR BUT DE FOURNIR AUX MINISTÈRES CONCERNÉS UN APPUI AUX POLITIQUES PUBLIQUES DANS LES DOMAINES DE CES DIFFÉRENTS PROJETS.



Signée par SEM Véronique VOULAND-ANEINI, Ambassadeur de France à Madagascar et Jean-David NAUDET, Directeur de l'AFD pour la partie française et par Gervais RAKOTOARIMANANA, Ministre des Finances et du Budget pour le gouvernement malgache, cette convention entre la République Française et la République de Madagascar d'un montant de 880.000 Euros, et via l'AFD, montre la durabilité, et même la fidélité des liens de coopération bilatéraux et la densité des projets qui ont été préparés, puis ont donné lieu à exécution, ces dernières décennies.

**Troisième signature de l'année :** Celle du « 11<sup>ème</sup> Fonds d'Etude et de Renforcement des Capacités » porte sur le financement des études de faisabilité relatifs à trois secteurs sociaux qui constituent des priorités pour le gouvernement malgache, compte tenu de leur importance par rapport au bien-être de la population. Ces secteurs concernent : « agriculture et environnement », « développement urbain » et « éducation et formation professionnelle ». Il faut rappeler que, depuis le début de cette année, la

convention à hauteur de 7 Millions d'Euros visant à améliorer la productivité agricole à Madagascar et une seconde portant sur le financement de la modernisation de la formation professionnelle dans les métiers du tourisme, et ce pour une valeur de 500.000 Euros ont été signées entre la République Française et la République Malagasy. Cette troisième signature vient à point nommé car l'agriculture reste un secteur à prioriser. La population peut passer de l'autosubsistance traditionnelle à un système de production de qualité adapté et pérenne, tournée vers la satisfaction des besoins nationaux, et plus largement régionaux, voire internationaux. La deuxième composante de ce financement porte sur les études de faisabilité des projets de développement urbain, lesquels restent plus que jamais d'actualité. Enfin, la troisième composante se rapporte au système éducatif malgache qui est lourdement affecté par la situation socio-économique du pays. Le gouvernement ne ménage pas ses efforts pour satisfaire autant que possible le milieu éducatif. Le budget reste en effet encore faible malgré une enveloppe de 810 milliards dans la LFI 2016. La formation

professionnelle complète ce système de renforcement du capital humain. Cette dernière composante s'inscrit d'ailleurs dans le plan de modernisation de la formation professionnelle développé dans la Politique Nationale pour l'Emploi et de la Formation Professionnelle. L'AFD participe à l'effort entrepris par l'Etat en développant les compétences et le savoir-faire des jeunes.

**Document Cadre de Coopération :** Madagascar et la France sont en train de préparer un Document Cadre de Coopération, qui comme son nom l'indique précise les orientations de la coopération franco-malgache pour les cinq (05) années à venir. A l'intérieur de ce document cadre, l'AFD s'est vue assigner des secteurs prioritaires pour concentrer son action : il s'agit en particulier du développement urbain durable, de l'éducation secondaire et de la formation professionnelle et du nexus agriculture-environnement. L'appui au secteur privé, se basant sur des instruments spécifiques est un secteur transversal d'intervention de l'AFD.

Les liens entre La France et Madagascar sont plus renforcés que jamais, vu que depuis 2014, l'AFD a plus que doublé son niveau d'engagement financier en faveur de Madagascar. De 15 Millions d'Euros environ en 2009 et 2010, à autour de 20 Millions annuels entre 2011 et 2013, l'AFD est passé à un niveau de plus de 50 Millions d'Euros en 2015. Ce montant de 50 Millions devrait être même significativement dépassé en 2016 notamment du fait du financement de projets urbains importants (Programme d'Appui aux Villes d'Equilibre ou PADEVE et Programme Intégré d'Assainissement d'Antananarivo). Les projets sont autant prometteurs que le partenariat entre les deux pays.

❖ Malala RASOLOFOSON



De g. à d. :

- SEM Véronique VOULAND-ANEINI, Ambassadeur de France à Madagascar
- M. Gervais RAKOTOARIMANANA, Ministre des Finances et du Budget
- M. Jean-David NAUDET, Directeur de l'AFD

## BAD : Un financement de 6.290.000.000 d'ariary (six milliards deux cent quatre vingt dix millions Ariary) pour les SDAU



La Banque Africaine de Développement, via la Facilité Africaine de l'Eau a répondu favorablement à la demande de financement du Gouvernement malgasy d'un projet visant à doter les principaux centres urbains secondaires de Madagascar de « Schémas Directeurs d'Assainissement Urbain » et d'avant-projets détaillés basés sur l'approche de gestion intégrée des déchets et susceptible de contribuer à leur résilience au changement climatique. En matière d'assainissement, le taux à Madagascar a baissé de 53% à 46% de 2004 et 2012. Ce qui a conduit le gouvernement à définir une nouvelle stratégie nationale sectorielle en eau, assainissement et hygiène pour la période de 2013 à 2018. Il est important de préciser que le projet est en ligne avec les priorités du Gouvernement et avec celles de la Facilité Africaine de l'Eau.

Monsieur Abdelkrim BENDJEBBOUR, Représentant Résident de la Banque Africaine de Développement ou BAD, agissant en qualité d'administrateur du fonds spécial de la Facilité Africaine de l'Eau et Monsieur Gervais RAKOTOARIMANANA, Ministre des Finances et du Budget, ont procédé le lundi 21 mars dernier, au Ministère des Finances et du Budget à Antananarenina à la signature de l'accord de don cité plus haut. Comme son département sera l'Agence d'exécution du projet, le Docteur Johanita Bénédicte NDAHIMANANJARA, Ministre de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène a honoré de sa présence la cérémonie de signature. Le don s'élevant à **Un million huit cent trois mille cinq cent euros, soit Six milliards deux cent quatre-vingt-dix millions d'ariary**, sera au profit de cinq (05) ex Chefs-lieux de Province à savoir : Toliara, Fianarantsoa, Mahajanga, Toamasina et Antsiranana et de trois (03) villes secondaires d'Antsirabe, de Taolagnaro et de Nosy-Be.

**Le financement en détails :** Le financement est structuré en deux composantes : une première portant sur les études préliminaires, le schéma directeur d'assainissement urbain, les études détaillées et la structuration de la mission d'étude et une seconde consistant en la mise en place des organes de gestion et d'exécution du projet, la sélection et supervision des consultants, l'organisation des réunions de concertations et de validation des documents techniques, la table ronde des partenaires techniques et financiers et la supervision et rapportage.

**Résultats escomptés :** A court terme, les schémas directeurs d'assainissement basés sur l'approche de gestion intégrée des déchets urbains seront élaborés au profit des huit (08) centres secondaires, les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre des projets seront mobilisées; à moyen terme, les principales villes secondaires disposeront de programme d'investissement dans l'assainissement basé sur la gestion intégrée des eaux pluviales et des déchets liquides et solides; et à long terme, les

zones urbaines de Madagascar seront plus résilientes au changement climatique grâce à une gestion intégrée des déchets solides et liquides et des eaux pluviales.

De ce qui précède, l'ensemble « développement inclusif et lutte contre la pauvreté » est l'aboutissement final attendu du projet. La BAD, par son Représentant à Madagascar, Abdelkrim BENDJEBBOUR, soutient sa conviction dans l'appui du pays; une conviction basée sur la confiance et l'optimisme quant à la vision et l'orientation du Gouvernement actuel vers la relance économique. Cette signature officialise, une fois encore, l'initiative stratégique visant à soutenir la Grande Ile dans son programme de réalisation d'infrastructures, base et garant du développement durable. En effet, la BAD est généralement encouragée par les efforts du gouvernement et est fortement résolue à travailler avec ce dernier dans l'appui de sa vision pour un meilleur avenir du pays.

❖ Malala RASOLOFOSON



De g. à d. :

- Docteur Johanita Bénédicte NDAHIMANANJARA, Ministre de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène
- M. Gervais RAKOTOARIMANANA, Ministre des Finances et du Budget
- M. Abdelkrim BENDJEBBOUR, Représentant Résident de la Banque Africaine de Développement



Présentation du projet Scaling Solar - Siège de la Banque Mondiale  
Anosy - 21 Mars 2016

## Madagascar - IFC (International Finance Corporation) de la Banque Mondiale : ensemble vers le développement du secteur « Énergie »

L'ÉNERGIE EST CONSIDÉRÉE COMME L'UN DES MAILLONS CLEFS DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET ÉCONOMIQUE DE TOUTES LES NATIONS. CEPENDANT, LE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR ÉNERGIE MALGACHE ACCUSE UN RETARD SIGNIFICATIF AU COURS DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE (15% DE LA POPULATION À MADAGASCAR ONT ACCÈS À L'ÉLECTRICITÉ ET SEULEMENT 7% DE LA POPULATION RURALE EN BÉNÉFICIAIRE). CETTE PERFORMANCE DU SECTEUR ÉNERGIE EST GLOBALEMENT MÉDIOCRE ALORS QUE LE PAYS DISPOSE D'UN POTENTIEL ÉNORME EN RESSOURCES D'ÉNERGIES RENOUVELABLES. CETTE SITUATION CONSTITUE UN PROBLÈME MAJEUR POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE NOTRE PAYS. DE CE FAIT, LE SECTEUR ÉNERGIE FIGURE PARMİ LES PRIORITÉS DE LA POLITIQUE GÉNÉRALE DE L'ÉTAT.

❖ Malala RASOLOFOSON

« Scaling Solar », une initiative du Groupe de la Banque mondiale destinée à la facilitation de la production rapide de projets à capitaux privés d'énergie solaire en Afrique subsaharienne. Cette initiative sert à offrir un service tout-en-un de services conseils, de garanties, de financement et de passation de marchés permettant une fourniture transparente, compétitive et à moindre coût d'énergie solaire par les gouvernements. La Nouvelle Politique de l'Énergie (NPE) 2015-2030 de l'IFC répond aux défis d'urgence économique, sociale et environnementale du pays. La NPE s'inscrit dans le cadre du Plan National de Développement (PND) 2015-2019 du pays et reflète la volonté du Gouvernement d'assurer la scène énergétique. Elle fournit également un cadre favorable aux investissements dans le secteur notamment en tirant profit des nouvelles technologies qui permettraient des économies énergétiques considérables.

Le Gouvernement malagasy souhaite intensifier ses efforts dans le développement du secteur de la production d'énergie. La Banque mondiale a répondu favorablement aux requêtes du gouvernement pour participer au programme « Scaling Solar ». L'IFC – membre du groupe de la Banque Mondiale appuie, ainsi, Madagascar tant sur

le plan financier que technique à la mise en œuvre des programmes de développement du secteur « énergie ».

Le 21 Mars dernier, le Représentant Résident de l'IFC, Monsieur Kailash Sharma RAMNAUTH, Country Manager de l'IFC pour la Banque Mondiale et Messieurs Gervais RAKOTOARIMANANA, Ministre des Finances et du Budget et Gatién HORACE, Ministre de l'Énergie, représentant le gouvernement, ont procédé à la signature d'un accord relatif à la mise en place du conseil financier, constituant une étape vers la recherche de partenariat pour le financement du programme « Scaling Solar ». Les projets seront la première échelle d'utilité des projets solaires PV de Madagascar, fournissant de l'énergie propre à prix compétitif qui permettra de réduire la dépendance du pays aux ressources hydroélectriques et de diversifier la composition de l'approvisionnement énergétique.

A travers cet accord, l'IFC et la Banque Mondiale assisteront ainsi le gouvernement malagasy dans la procédure de passation de marchés et les appels d'offres, en conseils, en documentation, ainsi que dans la recherche de financements et d'éventuelles garanties pour les investissements futurs.



De g. à d. :

- M. Kailash Sharma RAMNAUTH, Country Manager de l'IFC
- M. Gervais RAKOTOARIMANANA, Ministre des Finances et du Budget
- M. Gatién HORACE, Ministre de l'Énergie

Photos : Hasina Fanambinantsoa

## Dialogue Public-Privé : Des résolutions pour avancer

TEAM BUILDING – DÉJEUNER CONVIVAL – RÉUNION : C'ÉTAIT LE PROGRAMME DÉFINI PAR L'ECONOMIC DEVELOPMENT BOARD OF MADAGASCAR OU EDBM, SECRÉTAIRE EXÉCUTIF DE LA PLATEFORME DE DIALOGUE PUBLIC-PRIVÉ LE 25 MARS DERNIER AUX COLONNADES.



Photos : Hasina Fanambinantsoa

En toute convivialité, les membres du gouvernement présents, les hauts responsables, les présidents de groupements professionnels et divers représentants du secteur privé ont participé aux jeux et animations diverses durant la matinée. L'esprit du Team Building a été respecté et les deux secteurs ont démontré qu'ils sont prêts à se donner la main, qu'ils peuvent se faire confiance et compter les uns sur les autres.

Avant de déjeuner, le thème du « changement » a été présenté par Olivia RAJERISON. Le thème était incontournable et devait prélever les exposés de l'après-midi. L'objectif de la présentation étant d'être efficace dans les prises de décision par une équipe, il a été ainsi développé qu'il faut donner un sens au dialogue, qui favorise la création d'un climat de confiance entre les pouvoirs publics et le secteur privé et qui permet de mettre en œuvre des réformes légales et institutionnelles du climat des affaires. Les participants se sont, par la suite, retrouvés à table.

Le Président du Comité de Pilotage de la Plateforme de Dialogue Public-Privé et Ministre de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé, Narson RAFIDIMANANA, a véhiculé d'importants messages dans son discours d'ouverture de la réunion de l'après-midi. Spécifiant notamment que les secteurs public et privé sont indissociables, ils doivent collaborer de façon harmonieuse pour le seul objectif de développer le pays; il a également souligné que des pistes concrètes sont tracées à l'issue des dialogues et il est très important que les deux parties mettent en œuvre toutes les résolutions convenues. L'ordre du jour portait sur :

1. L'avancement du traitement des sujets évoqués lors de la première réunion du COPIL DPP;
2. Le Guichet Unique à l'Exportation : opérationnalisation et cadre légal et juridique;
3. L'advance Cargo Declaration (ACD);

4. Le mécanisme de remboursement de crédit de TVA;
5. La Commission fiscale de recours administratif;
6. La mise en place d'un fonds de trésorerie pour la relance des Industries et des PME;
7. Divers.

Les points 4 et 5 concernent particulièrement le Ministère des Finances et du Budget. En ce qui concerne le mécanisme de remboursement de TVA, le Grand Argentier tenait à expliquer que pour les transactions 2016, le mécanisme de remboursement de TVA est fonctionnel en précisant qu'un compte séquestre est correctement alimenté et que le calendrier de remboursement sera respecté. Il incite les dirigeants d'entreprises à faire une déclaration la plus correcte possible pour être, à cet effet, remboursé le plus vite possible. Il a été déclaré qu'en janvier 2016, la demande était de 13.000.000.000 Ariary et l'alimentation du compte de 17.787.000.000 Ariary. Le Directeur Général des Impôts, Iouri Garisse RAZAFINDRAKOTO s'est, pour sa part, engagé que son département traitera de manière impérative les dossiers en instance. Ceci conduira au renforcement du climat de confiance entre le secteur public et le secteur privé. L'amélioration des trésoreries des entreprises ne sera pas non plus en reste. A l'issue des différents échanges, la résolution prise est que la DGI ne cessera d'améliorer la procédure de traitement de remboursement, une amélioration à faire en concertation avec le Secteur Privé.

Pour le 5<sup>e</sup> point, des études et des travaux d'analyse sur le statut de la Commission Fiscale de Recours Administratif ou CRFA sont en cours avec un Consultant international, dont l'ultime objectif est l'amélioration du contentieux fiscal. Trois options ont été proposées. La première option est le maintien du système actuel avec correction du Code Général des Impôts ou

CGI et de l'Arrêté sur la CFRA dans le sens de l'amélioration; la deuxième option de placer la CFRA dans une phase précontentieuse, c'est-à-dire, attendre l'avis du CFRA avant d'engager la poursuite proprement dite et redéfinir le début du recours administratif; c'est l'option la plus recommandée par le consultant. La troisième option est le rôle quasi-juridictionnel de CFRA, c'est-à-dire transformer la CFRA en une véritable instance de contentieux fiscal administratif, au lieu et place de la DGI, avec un pouvoir de prendre des décisions tranchant les litiges fiscaux susceptibles de recours devant le Conseil d'Etat. La Direction Générale des Impôts, en dehors des recommandations du Consultant envisage de un la prévention du contentieux fiscal à travers la motivation des redressements, l'opposabilité à l'administration fiscale du rescrit fiscal et du guide d'application du CGI et de deux la prévention du rejet en la forme des réclamations déposées par le contribuable: brochure portant guide à annexer à chaque notification définitive. Le Ministre des Finances et du Budget, Gervais RAKOTOARIMANANA a reconnu qu'il existe des incompréhensions des textes. L'amélioration du guide d'application sera ainsi continue, une unité indépendante sera mise en place par le Ministère des Finances et du Budget pour analyser et essayer de résoudre les problèmes avant de les passer au contentieux, comme la plupart des problèmes sont d'ordre technique. Le secteur privé sera consulté sur les décisions dans le cadre de la CFRA.

La journée du 25 mars a été positive pour les représentants de l'Administration et ceux du secteur privé. Des échanges et dialogue constructif ont abouti à des résolutions bien définies. La volonté des deux parties de mettre en œuvre ensemble ces résolutions est prometteuse.

❖ Malala RASOLOFOSON



# FOCUS

## BOIS DE ROSE RAPATRIÉS : Seule la réunion avec la CITES définira leur sort

Les rondins censés tous être des bois de rose exportés illicitement à l'île Maurice en Juin 2011 ont été rapatriés à Madagascar. 6 conteneurs ont été débarqués au port de Toamasina le Jeudi 31 mars dernier. Les responsables au sein du gouvernement sont descendus sur les lieux, dont le Ministre des Finances et du Budget, Gervais RAKOTOARIMANANA, accompagné du Directeur Général des Douanes, Erick Narivony Rabenja et le Directeur Général de l'Audit Interne Faly ANDRIAMAHARO et le Ministre de l'Environnement, de l'Écologie, de la Mer et des Forêts, Ralava BEBOARIMISA.

Le Grand Argentier a tenu à superviser le décompte de chaque rondin et après inventaire, il a été constaté que les rondins étaient au nombre de 704 dont 520 bois de rose et 184 palissandre et bois ordinaire confondus. Le Procès-verbal y afférent a été établi en présence des différentes entités ci-après :

- Le Ministère des Finances et du Budget (Monsieur le Ministre, Monsieur le Directeur Général de la Douane et Monsieur le Directeur Général de l'Audit Interne)

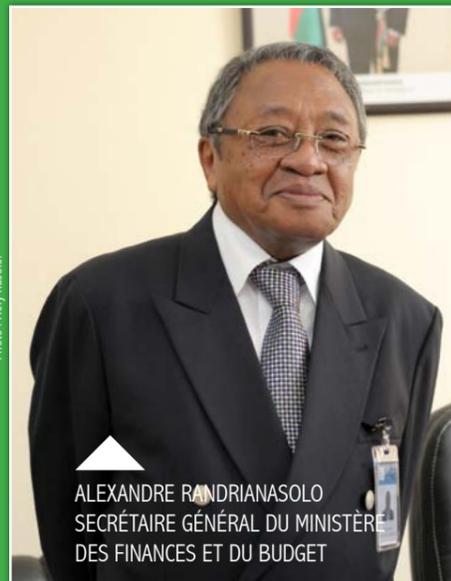
- Le Ministère de l'Environnement, de l'Écologie et des Forêts  
- Le Ministère de la Défense Nationale  
- La Gendarmerie Nationale  
- La Police Nationale  
- La Région  
- Le Secrétariat Exécutif chargé du recensement du bois de rose auprès de la Primature  
- Le Procureur de la République  
- La Société MIC-TSL ou Madagascar International Containers - Terminal Services Ltd., la Société en charge de la gestion des Containers dans le Port de Toamasina.

Le Ministre des Finances et du Budget, Gervais RAKOTOARIMANANA a expliqué qu'en juillet prochain, la Convention sur le commerce des espèces de faune et de flore sauvages menacés d'extinction ou CITES tiendra une réunion avec les responsables malgaches. Les négociations et résolutions prises au terme de cette réunion détermineront la gestion et la destination finale des rondins. En attendant, les bois rapatriés ont été mis sous séquestre au port de Toamasina et ne doivent être déplacés pour quelque motif que ce soit, toujours selon le Ministre des Finances et du Budget.

### 704 RONDINS DONT 520 BOIS DE ROSE ET 184 PALISSANDRE ET BOIS ORDINAIRE CONFONDUS ONT ÉTÉ RAPATRIÉS À MADAGASCAR



Le Ministre des Finances et du Budget et le DG de la Douane (en gilets oranges), pendant le décompte des rondins.



ALEXANDRE RANDRIANASOLO  
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU MINISTÈRE  
DES FINANCES ET DU BUDGET

**Le Bureau d'Appui au Secrétariat Général** assiste le Secrétaire Général dans l'accomplissement de ses attributions. Il traite des questions dans un domaine déterminé et relevant de ses compétences que le Secrétaire Général lui a confié.

**La Direction des Ressources Humaines et de l'Appui** est chargée de :

- contribuer à l'amélioration des conditions de travail au sein du Ministère ;
- assurer l'administration du personnel, la gestion et le développement des ressources humaines au sein du Ministère ;
- mettre en place une structure de documentation ;
- assister les différents départements du Ministère dans leur documentation et dans le domaine législatif et réglementaire ;
- élaborer, concevoir et mettre en oeuvre le plan de formation (interne, externe, initiale ou continue) des agents du Ministère ;
- assurer la large diffusion des programmes de formation et de bourses de stage aux différents départements du Ministère ;
- contribuer à la mise en place d'un mécanisme d'évaluation des actions de formation et participer aux évaluations.

**La Direction des Affaires Administratives et Financières** est chargée de :

- consolider les projets de budget des Services du Ministère ;
- gérer la logistique et les crédits de fonctionnement et d'investissement du Secrétariat Général et du Cabinet du Ministre ;
- gérer le patrimoine et les moyens matériels mis à la disposition du Ministère ;
- représenter le Ministère en matière contentieuse tant comme demandeur que comme défendeur dans les affaires mettant en cause les agents et/ou les biens du Ministère, à l'exception du contentieux fiscal, douanier et du Trésor.

**La Direction des Systèmes d'Information** est chargée de :

- proposer et mettre en oeuvre la stratégie d'information du Ministère ;
- assurer la conception, le développement et la mise en oeuvre du système d'information du Ministère ;
- proposer et mettre en oeuvre la Politique Générale des acquisitions et de maintenance des infrastructures informatiques ;

**Le Secrétariat Général est chargé de :**

- diriger les opérations du Ministère ;
- établir et mettre en oeuvre des procédures et des processus pour s'assurer que les engagements du Ministère soient tenus ;
- gérer le budget du Ministère d'une manière responsable ;
- gérer le personnel du Ministère de manière optimale ;
- gérer le patrimoine du Ministère conformément aux règles de la bonne gouvernance.

**Le Secrétariat Général dispose de :**

- un Bureau d'Appui au Secrétaire Général ;
- une Direction des Ressources Humaines et de l'Appui ;
- une Direction des Affaires Administratives et Financières ;
- une Direction des Systèmes d'Information ;
- une Direction du Renforcement de la Gouvernance ;
- une Direction de la Promotion du Partenariat Public Privé ;
- un Service Communication.

proposer et mettre en oeuvre la stratégie de sécurité des infrastructures informatiques ; former et assister les utilisateurs du système d'information du Ministère afin d'assurer la continuité et la fluidité de la circulation des informations ; assurer la mission de veille technologique et organiser le système, le réseau et la sécurité de l'information.

**La Direction du Renforcement de la Gouvernance** est chargée de :

- contribuer à l'élaboration de document de Politique et d'Orientations du Ministère ;
- assurer la consolidation des Plans de Travail Annuel des Départements du Ministère ;
- élaborer le Rapport d'Activités du Ministère ;
- améliorer la gouvernance des Finances Publiques en évaluant la pertinence et l'efficacité des recettes et des dépenses du Ministère ;
- vérifier la cohérence des programmes de réforme des finances publiques avec les orientations du Ministère ;
- appuyer le pilotage de l'exercice d'autoévaluation de la performance des Finances Publiques ;
- appuyer les départements à concevoir des outils pour améliorer la qualité des services rendus aux usagers et assurer le suivi-évaluation de la performance administrative ;
- assurer la coordination des relations inter-départements du Ministère et les relations avec les Institutions et les autres Ministères ;
- assurer la coordination des programmes de Gouvernance avec les Bailleurs de Fonds.

**La Direction de la Promotion du Partenariat Public Privé** est chargée de :

- concevoir et orienter la Politique Générale de l'Etat en matière de Partenariat Public Privé ;
- mettre en place le cadre légal et réglementaire en matière de Partenariat Public Privé ;
- développer et promouvoir les relations d'échange et de concertation avec les partenaires privés, les personnes publiques ainsi qu'avec les partenaires techniques et financiers dans le domaine du Partenariat Public Privé ;
- développer et diffuser des bonnes pratiques et de standardisation progressive des clauses contractuelles en matière de Partenariat Public Privé ;
- appuyer les personnes publiques dans le montage financier des projets de Partenariat

Public Privé et sur la rédaction des contrats ; négocier des partenariats et des accords pour la promotion et la protection des investissements afin de favoriser l'investissement du secteur privé étranger ; évaluer la soutenabilité budgétaire et le suivi des budgétisations des projets ; coordonner et suivre les interventions financières de l'Etat au niveau du secteur privé.

**L'Imprimerie Nationale**, Service public à caractère industriel et commercial est chargée de :

- imprimer toutes publications officielles ;
- imprimer, confectionner tous les imprimés, manuels, livres, brochures, ouvrages nécessaires au fonctionnement des collectivités publiques, des services publics et organismes publics relevant de l'Etat ou de ses démembrements ;
- imprimer, réaliser les documents fiduciaires : passeports, cartes d'identité, chèques et tous autres papiers valeurs à l'exception des billets de banque ;
- recevoir et exécuter les commandes émanant des particuliers conformément aux dispositions de l'article 3 du décret n° 60-106 du 20 mai 1960.

**Le Conseil Supérieur de la Comptabilité** est chargé de :

- émettre, dans le domaine comptable, des avis, recommander et proposer les projets de texte concernant l'ensemble des secteurs économiques ;
- définir les normes comptables et émettre des avis sur les normes élaborées par les organismes internationaux ;
- octroyer le visa conforme préalable à toutes les réglementations, instructions ou recommandations d'ordre comptable proposées par les organismes publics ou privés et à toutes les demandes d'adaptation du plan comptable général ;
- proposer les mesures relatives à l'exploitation rationnelle des comptes, soit dans l'intérêt des entreprises et des groupements professionnels d'entreprises, soit en vue de l'établissement des statistiques nationales ou de compte économique de la Nation ;
- collecter des informations et études, diffuser toute documentation relative à l'amélioration de la technique et de l'organisation comptable.

# LA DIRECTION DE LA PROMOTION DU PARTENARIAT PUBLIC PRIVE (DP3P)

## MISSIONS ET ATTRIBUTIONS



Photo: Hery Rasolo

RAMANANARIVO ERIKA  
DIRECTEUR DE LA PROMOTION  
DU PARTENARIAT PUBLIC PRIVÉ

❖ Mbolatiana RANAIVO

Outre les missions de la Direction de la Promotion du Partenariat Public-Privé citées à la page 11 du présent document et conformément aux dispositions du Décret N°2014-1102 fixant les attributions du Ministre des Finances et du Budget ainsi que l'organisation de son Ministère, la Direction de la Promotion du Partenariat Public Privé dispose de trois Services dont les attributions sont énumérées ci-après.

### Le Service des Etudes, de Conseil Juridique et de Promotion est chargé de :

- Elaborer et mettre à jour les cadres législatifs et réglementaires relatifs aux Partenariat Public Privé ;
- Participer aux négociations et conclusion des accords de partenariat ainsi que les accords pour la promotion et la protection des investissements ;
- Participer à l'élaboration et à la diffusion des normes de bonnes pratiques et de bonne gouvernance en matière de Partenariat Public Privé ;
- Fournir des conseils et assurer le suivi juridique des contrats de Partenariat Public Privé ;
- Assurer la veille et diffusion aux personnes publiques des questions juridiques relatives aux Partenariat Public Privé ;
- Assurer les relations avec le secteur privé, les personnes publiques et les partenaires techniques et financiers pour les questions relatives aux Partenariat Public Privé ;
- Prospecter et organiser des activités de formation, de partenariat et de promotion en matière de Partenariat Public Privé à l'endroit des personnes publiques et le secteur privé ;
- Rechercher la coopération internationale et régionale dans le domaine du partenariat entre les secteurs public et privé pour bénéficier des mécanismes de financement dans ce domaine ;
- Assurer les activités de communication et de promotion du partenariat public privé.

### Le Service d'Évaluations Financière et Budgétaire est chargé de :

- Encadrer le montage financier des projets Partenariat Public Privé élaborés par les personnes publiques ;
- Analyser et donner son avis sur la soutenabilité budgétaire des projets de Partenariat Public Privé ;
- Assurer le suivi de la budgétisation des contrats de Partenariat Public Privé ;
- Analyser et évaluer les impacts des Partenariat Public Privé sur les comptes publics ;
- Créer et gérer la base de données sur les projets de partenariat entre les secteurs public et privé.

### Le Service de Coordination et de Suivi est chargé de :

- Fournir son appui à la formulation et à la mise en œuvre de la Politique de l'Etat en matière d'intervention financière ;
- Appuyer les Ministères en ce qui concerne les aspects juridique, financier et budgétaire des interventions financières de l'Etat au secteur privé ;
- Assurer le suivi de la programmation et de l'exécution budgétaire des interventions financières de l'Etat au secteur privé ;
- Etudier, analyser et évaluer les impacts des interventions financières de l'Etat au secteur privé et proposer des recommandations aux Autorités Supérieures ;
- Créer et gérer une base de données relative aux interventions financières de l'Etat au secteur privé.

## FORMATION SUR LE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE POUR LE PERSONNEL DU MINISTRE DES FINANCES ET DU BUDGET

La Loi N°2015-039 sur le Partenariat Public-Privé (PPP) a été adoptée par l'Assemblée Nationale en sa séance du 09 décembre 2015.

Suite à cela, la Direction de la Promotion du Partenariat Public-Privé procèdera à la formation du personnel du Ministère des Finances et du Budget sur le concept et le cadre juridique du PPP durant ce premier semestre 2016.

Il sera question d'informer le public cible des généralités sur le PPP, notamment des types de PPP, des domaines dans lequel on peut faire du PPP, des critères fondamentaux des PPP mais également du dispositif institutionnel dans lequel les PPP évolueront à Madagascar. Débutée le 17 mars dernier à l'immeuble ARMP Antsahavola, la Commission Nationale des Marchés (CNM) et le Comité de la Règle-

mentation et des Recours (CRR), ont eu le privilège d'assister à la première séance donnée par la Direction.

Trois séances de formation/information ont été dispensées par la Direction jusqu'à maintenant au profit de :

- la Direction Générale de l'Audit Interne (DGAI) avec les Conseillers Techniques du Ministre le 18 mars ;
- l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) le 22 mars ;
- la Direction Générale du Trésor (DGT) le 24 mars.

Le concept de PPP étant un concept sujet à diverses interprétations, toutes les séances de formation ont fait de longs débats entre les forlateurs et les participants.



La Direction prévoit six autres séances pour les mois à venir :

- pour la Direction Générale du Contrôle Financier (DGCF) le 21 avril,
- pour la Direction de l'Imprimerie Nationale (DIN) le 22 avril,
- pour le Bureau d'Appui à l'Ordonnateur National (BAON) le 28 avril,
- pour la Direction des Opérations Financières (DOF) le 29 avril,
- pour la Direction Générale du Budget (DGB) les 04 et 06 mai.

A ce jour, le Ministère des Finances et du Budget dispose de 109 personnes formées sur le Partenariat Public-Privé.

❖ Mbolatiana RANAIVO



## La Direction Générale de l'Audit Interne peut intervenir dans toutes les entités du secteur public



Photos: Hery Rasolo

FALY HENINTSOA ANDRIAMAHARO  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'AUDIT INTERNE

Conformément aux dispositions du Décret n°2014-1102 fixant les attributions du Ministre des Finances et du Budget ainsi que l'organisation générale de son Ministère, la Direction Générale de l'Audit Interne a pour mission principale d'exercer la fonction Audit-interne au titre du Ministère des Finances et du Budget.

A cet effet, la Direction générale de l'Audit Interne est chargée d'évaluer la mise en œuvre et l'efficacité des objectifs, des programmes et des activités du Ministère liés à l'éthique ainsi que la gouvernance des systèmes d'information eu égard à la stratégie et aux objectifs du Ministère. Elle assure la bonne application des méthodes

de gestion, le bon usage des outils de gestion et la mise en œuvre adéquate des moyens par rapport aux objectifs. Elle doit également constater les résultats et l'emploi judicieux des moyens ou des ressources mis en œuvre en termes d'économie, d'efficacité et d'efficience. Afin de prémunir les audités contre des risques inhérents à la gestion, la Direction générale de l'Audit Interne a aussi pour fonction de suggérer par des recommandations et des améliorations au fonctionnement et aux systèmes de gestion et de contrôle interne. Et enfin, elle doit assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine de l'Etat ainsi que l'intégrité et la fiabilité des informations financières et opérationnelles.

SELON LA LOI 2014-012 DU 21 AOUT 2014 EN SON ARTICLE 60, LE CHAMP D'INTERVENTION DE L'AUDIT INTERNE S'ÉTEND À TOUTES LES ENTITÉS BÉNÉFICIAIRES DES FONDS DE L'ÉTAT OU DES GARANTIES DONNÉES PAR CE DERNIER. LA DIRECTION GÉNÉRALE DE L'AUDIT INTERNE PEUT DONC INTERVENIR, SUR INSTRUCTION DU MINISTRE DES FINANCES ET DU BUDGET, DANS TOUTES LES ENTITÉS DU SECTEUR PUBLIC.

LE CONSEIL SUPÉRIEUR  
DE LA COMPTABILITÉ :

Bureau du CSC - Tsiadana (Route de l'Université)

Organisme de  
normalisation comptable

LE CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA COMPTABILITÉ (CSC) A ÉTÉ RÉACTIVÉ PAR DÉCRET N°98-442 DU 18 JUIN 1998 ET INSTALLÉ OFFICIELLEMENT LE 15 SEPTEMBRE 1999, À L'INITIATIVE CONJOINTE DU GOUVERNEMENT MALAGASY ET DE LA BANQUE MONDIALE POUR CODIFIER LES NORMES COMPTABLES DEVANT RÉGIR LES ENTREPRISES DE GESTION PRIVÉE, TELLES LES BANQUES NATIONALES DE L'ÉPOQUE ET À LES ÉTENDRE ENSUITE À L'ENSEMBLE DES ENTREPRISES DU SECTEUR PRIVÉ. L'ÉLABORATION DES NORMES COMPTABLES À APPLIQUER AU SECTEUR PUBLIC (ÉTAT ET SES DÉMEMBREMENTS), EN RELATION AVEC LES NORMES COMPTABLES DU SECTEUR PRIVÉ RELÈVE ÉGALEMENT DU CSC.

## I- MISSIONS

Le CSC est un organisme rattaché au Secrétariat Général du Ministère des Finances et du Budget (MFB). Les missions du CSC sont définies par les Décrets n°98-442 du 18 juin 1998 portant refonte du CSC mentionné ci-haut et n°2014-1102 du 22 juillet 2014, fixant les attributions du MFB ainsi que l'organisation générale de son Ministère, Titre II, Chapitre VI.

Le CSC est chargé de :

- Emettre, dans le domaine comptable, des avis, recommander et proposer les projets de texte concernant l'ensemble des secteurs économiques ;
- Définir les normes comptables et émettre des avis sur les normes élaborées par les organismes internationaux ;
- Octroyer le visa conforme préalable à toutes les réglementations, instructions ou recommandations d'ordre comptable proposées par les organismes publics ou privés et à toutes les demandes d'adaptation du plan comptable général ;
- Proposer les mesures relatives à l'exploitation rationnelle des comptes, soit dans l'intérêt des entreprises et des groupements professionnels d'entreprises, soit en vue de l'établissement des statistiques nationales ou de compte économique de la Nation ;
- Collecter des informations et études, diffuser toute documentation relative à l'amélioration de la technique et de l'organisation comptable.

## II- STRUCTURE

Conformément aux dispositions des décrets précités, l'organigramme du CSC, qui est placé sous la tutelle du Ministère chargé des Finances, comporte une structure délibérative et une structure exécutive.

## A. STRUCTURE DELIBERATIVE

C'est l'Assemblée Générale, dont le Président, nommé par décret pris en Conseil des Ministres, assure l'animation, la coordination, et le suivi des organes du Conseil.

L'Assemblée Générale approuve la politique générale du CSC, telle qu'elle est proposée par le Bureau, les programmes d'activités et le budget y afférent ainsi que les rapports d'activités et les comptes d'exécution budgétaire.

Elle comporte 23 membres représentant le secteur public et semi public (Directeur Général du Budget, Directeur Général des Impôts, Directeur Général du Trésor, Président de la FCCIM, Président de la Cour des Comptes, Directeur Général de l'INSCAE, Université d'Antananarivo, Inspection Générale d'Etat, Ministère de la Justice, INSTAT, Banque Centrale, CSBF) et le secteur privé (Président et 4 membres de l'OECFM, GEM, SIM, FIVMPAMA, CONECS, CEAM, APB).

Le Bureau est constitué du Président et des six (06) vice présidents : le Directeur Général des Impôts, le Directeur Général du Trésor, le Directeur Général de l'INSCAE, le Président de la FCCIM, le Président de l'Ordre des Experts comptables, et le Directeur Général du Budget. Le Bureau propose à l'Assemblée Générale les programmes d'activités du CSC ainsi que l'ordre du jour des sessions.

## B. STRUCTURE EXECUTIVE

Elle est dirigée par le Secrétaire Exécutif, nommé aussi par décret pris en Conseil des Ministres, qui est chargé d'instruire les dossiers présentés aux différentes sessions de l'Assemblée Générale. Il élabore le projet de budget annuel à présenter au Ministère chargé des Finances et/ou du Budget. Il établit le rapport d'activité annuel qu'il soumet au Président avant sa présentation

à l'Assemblée générale. Il a autorité sur le personnel permanent du Conseil et dirige le staff du CSC comprenant les trois Directions suivantes :

- Direction de la Régulation du Secteur Privé : chargée de veiller à la cohérence du Plan Comptable Général en vigueur avec les normes comptables de référence, d'œuvrer pour l'effectivité de l'application du Plan Comptable Général en vigueur au niveau du secteur privé et de représenter le Conseil Supérieur de la Comptabilité auprès des instances techniques au sein desquelles celui-ci est appelé à siéger ;
- Direction de la Régulation des secteurs public et semi-public : chargée d'analyser et d'étudier la mise en œuvre des normes comptables pour le secteur public (Etat et ses démembrements), ainsi que les mises à jour à faire sur les normes comptables en vigueur dans le pays par rapport à l'évolution des normes comptables internationales, d'émettre des avis sur toutes demandes d'interprétation des normes comptables en vigueur émanant des utilisateurs du secteur public ;
- Direction de la Communication et de la Promotion des Normes Comptables pour les Micro, Petites et Moyennes Entités : chargée de concevoir, de mettre en œuvre une stratégie pour assurer l'application effective des normes comptables destinées aux Micro, Petites et Moyennes Entités et en assurer le suivi, de concevoir, de réaliser et d'assurer le suivi des projets de promotion des normes comptables auprès des Micro, Petites et Moyennes Entités, de concevoir et de mettre en œuvre la stratégie et le plan de communication du CSC.

❖ Patricia RAKOTO

## Les normes comptables en vigueur à Madagascar

- Plan Comptable Général 2005 : le référentiel comptable
- Guide annoté du PCG 2005
- Guide annoté pour les « Micros et Petites Entreprises » (M.P.E)
- Plan Comptable de la Banque Centrale (P.C.B.C)
- Plan Comptable des Etablissements de Crédit (P.C.E.C)
- Plan Comptable des Opérations Publiques (P.C.O.P) et ses 3 Guides d'application : Etat, Collectivités Territoriales Décentralisées, Etablissements Publics à caractère Administratif
- Plan Comptable des Assurances (PCAss), Instructions d'application
- Guide sectoriel « Agriculture »
- Guide pour les entreprises du secteur « Tourisme et Hôtellerie »
- Guide sectoriel « Energie – Mines – Eau »
- Guide sectoriel « Institutions sans but lucratif »
- Guide sectoriel « Télécommunications »
- Guide sectoriel « Transports »
- Guide comptable « Environnement »



## MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

## LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

❖ Recueillis par Noro V. Suzy Rakotoniony

## La Direction Générale des Impôts est chargée de :

- ➔ PROPOSER ET EXÉCUTER LA POLITIQUE DE L'ETAT EN MATIÈRE FISCALE ;
- ➔ PARTICIPER À L'ÉLABORATION DES PROJETS DE LOIS DE FINANCES ;
- ➔ COLLECTER À L'OPTIMUM LES RECETTES FISCALES ;
- ➔ LUTTER ACTIVEMENT CONTRE LES FRAUDES FISCALES SOUS TOUTES LEURS FORMES ;
- ➔ CONCEVOIR LES STRATÉGIES ET APPORTER UN APPUI AUX COLLECTIVITÉS TERRITORIALES EN MATIÈRE DE FISCALITÉ ;
- ➔ REPRÉSENTER LE MINISTÈRE DANS LES NÉGOCIATIONS INTERNATIONALES EN MATIÈRE FISCALE ;
- ➔ MAINTENIR LES RELATIONS DANS LE CADRE DE L'ASSISTANCE ADMINISTRATIVE AVEC LES ADMINISTRATIONS FISCALES ÉTRANGÈRES.

IOURI GARISSE RAZAFINDRAKOTO  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DES IMPOTS

Le relèvement des performances fiscales passe forcément par un changement de comportement, et des agents économiques et des agents publics, pour inclure dans notre base imposable de manière durable des opérations et personnes nouvelles.

A ce titre, un nouveau contrat de confiance doit s'installer entre tous les acteurs. Nous, agents de l'administration fiscale, devons être dignes de confiance à la fois en capacité technique et en probité pour pouvoir prétendre réussir ce challenge. Cette confiance se gagne et j'encourage fortement chaque agent de l'administration fiscale à s'y atteler car cette insuffisance notoire de nos performances n'est pas à la hauteur de l'intelligence et du savoir-faire qu'on nous reconnaît. La formation, les conditions de travail et le service rendu sont au cœur du dispositif qui doit être mis en place car toutes les initiatives techniques sont vaines sans cette valorisation de la capacité de nos ressources humaines.

Concernant la réorganisation au niveau opérationnel, la Direction Générale des Impôts conçoit actuellement la manière de réduire le temps passé par les centres

opérationnels aux problèmes purement administratifs et entend réorienter les activités principales vers la sensibilisation, la recherche et l'accueil. Cette affirmation de notre singularité nous amènera forcément à performer davantage dans ce que nous sommes capables de faire et ce pourquoi nous avons été formés.

Le système fiscal à Madagascar est reconnu comme étant simple et modéré, il est temps également que les opérateurs économiques et chaque citoyen reconnaissent que le bénéfice pour eux de se conformer à la réglementation dépasse largement les problèmes générés et encourus par l'évitement de l'impôt. Les dispositifs mis en place actuels et futurs rendront par ailleurs ces situations de sous-déclaration encore plus inconfortables.

Les partenaires locaux et internationaux sont déjà engagés dans cette dynamique de réforme avec l'Administration fiscale mais nous sommes tous, sans exception, acteurs de cette mobilisation fiscale pour tirer notre cher pays vers le chemin de la réussite.

Le DIRECTEUR GENERAL DES IMPOTS

## La Direction Générale des Impôts est composée de Directions centrales :

- ➔ une Direction de la Législation Fiscale et du Contentieux ;
- ➔ une Direction de la Recherche et du Contrôle Fiscal ;
- ➔ une Direction de la Programmation des Ressources ;
- ➔ une Direction Technique ;
- ➔ une Direction de la Formation Professionnelle.
- ➔ Et de directions opérationnelles :
  - une Direction des Grandes Entreprises ;
  - des Directions Régionales des Impôts.

## La Direction Générale des Impôts dispose de :

- ➔ un Service de Pilotage et de la Communication ;
- ➔ un Service d'Analyses Economique et Fiscale ;
- ➔ un Service de la Brigade d'Inspection ;
- ➔ un Service du Système d'Information Fiscale.

## La Direction de la Législation Fiscale et du Contentieux est chargée de :

- ➔ concevoir et élaborer les textes législatifs et réglementaires relatifs à la fiscalité ainsi que les instructions générales interprétatives nécessaires à leur application ;
- ➔ représenter la Direction Générale des Impôts dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions fiscales des conventions et traités internationaux ;
- ➔ représenter l'Administration fiscale avec possibilité de délégation, devant les instances judiciaires pour les contentieux fiscaux ;
- ➔ assurer un appui méthodologique aux services opérationnels en matière de recouvrement et poursuites.

## La Direction de la Législation Fiscale et du Contentieux dispose de :

- ➔ un Service de la Législation Fiscale ;
- ➔ un Service de la Fiscalité Internationale ;
- ➔ un Service du Contentieux et des Poursuites.

## La Direction de la Recherche et du Contrôle Fiscal est chargée de :

- ➔ élaborer et assurer le suivi du programme de contrôle fiscal ;
- ➔ centraliser tous les rapports de vérifications et tenir les statistiques de contrôle fiscal ;
- ➔ procéder à des vérifications fiscales des dossiers importants ou ciblés ;
- ➔ assurer la recherche de renseignements nécessaires à l'assiette, au contrôle et au recouvrement au moyen du droit de communication ;
- ➔ participer aux réflexions menées en matière de lutte contre la fraude et l'évasion fiscale ;
- ➔ élaborer et mettre en œuvre des stratégies d'intégration du secteur informel ;
- ➔ assurer un appui méthodologique aux services opérationnels en matière de contrôle.

## La Direction de la Recherche et du Contrôle Fiscal dispose de :

- ➔ un Service de Recherche et de la Programmation des Vérifications Fiscales ;
- ➔ un Service d'Appui au Contrôle et de Remboursement.

## La Direction de la Programmation des Ressources est chargée de :

- assurer la gestion administrative du personnel de l'administration fiscale;
- élaborer la Politique de recrutement du personnel et la répartition des effectifs;
- tenir la comptabilité matière et la gestion des moyens logistiques de la DGI;
- assurer la gestion, le suivi des commandes et la répartition des matériels notamment informatiques, ainsi que des imprimés, des registres et autres valeurs fiduciaires;
- assurer la gestion des crédits : engagement et liquidation;
- préparer et gérer le budget programme et des crédits de fonctionnement, ainsi que des Crédits du Programme d'Investissement Public (PIP) pour le projet de sécurisation fiscale et des Crédits dans le cadre des financements issus des Partenaires techniques et financiers;
- faire la prévision des recettes fiscales et tenir les statistiques de recettes.

## La Direction de la Programmation des Ressources dispose de :

- un Service Administratif et Financier;
- un Service des Statistiques et de la Prévision.

## La Direction Technique est chargée de :

- élaborer et diffuser les procédures et méthodes de travail pour l'ensemble des structures opérationnelles : rédaction et diffusion des procédures d'application, mise à jour des imprimés;
- élaborer les outils techniques facilitant la réalisation et le suivi des missions;
- superviser et coordonner les activités des structures opérationnelles;
- assurer le suivi et la centralisation comptable des recettes fiscales;
- assurer le suivi des régimes spéciaux et préférentiels;
- concevoir, consolider et suivre les indicateurs de gestion.

## La Direction Technique dispose de :

- un Service de la Comptabilité et d'Appui Technique;
- un Service des Régimes Spéciaux.

## La Direction de la Formation Professionnelle est chargée de :

- concevoir et mettre en œuvre les plans de formation initiale des agents de la Direction Générale des Impôts;
- élaborer et mettre en œuvre un plan de formation continue pour l'ensemble des agents de la Direction Générale des Impôts, après analyse des besoins réels des services techniques;
- concevoir les fascicules et autres documents et supports pédagogiques;
- mettre en place des relations avec les établissements d'enseignement supérieur spécialisés;
- instruire les besoins ou la recherche des bourses d'études et de stages;
- préparer et organiser les concours administratifs.

## La Direction de la Formation Professionnelle dispose de :

- un Service des Etudes;
- un Service de la Formation.

La **Direction des Grandes Entreprises** est chargée de la gestion des dossiers des entreprises à Madagascar réalisant un chiffre d'affaires annuel dont le seuil est supérieur ou égal à 4 milliards Ariary.

## La Direction des Grandes Entreprises dispose de :

- un Service d'Accueil et Information;
- un Service de Gestion;
- un Service de Contrôle;
- un Service de Recouvrement.

## Les Directions Régionales des Impôts sont chargées de :

- représenter la Direction Générale des Impôts auprès des Autorités régionales et/ou locales;
- animer, coordonner et superviser les actions des services et centres fiscaux placés sous leurs ordres;
- identifier et mobiliser les moyens disponibles (financiers, matériels, humains) nécessaires pour atteindre les objectifs fixés;
- autoriser les procédures sur les produits soumis au contrôle administratif suivant les règles de compétence en la matière;
- centraliser et proposer à la Direction chargée du contrôle fiscal leur programme de vérification;
- assurer au niveau régional la recherche de renseignements nécessaires à l'assiette, au contrôle et au recouvrement au moyen du droit de communication;
- centraliser les données fiscales des collectivités territoriales décentralisées;
- centraliser et analyser les comptes rendus de recettes des services et des centres fiscaux qui en dépendent;
- transmettre les comptes rendus de recettes à la Direction technique;
- organiser et mettre en œuvre les programmes d'inspection des services et centres fiscaux;
- concevoir et appliquer les mesures propres à assurer le fonctionnement rationnel des services et des centres fiscaux qui en dépendent;
- appuyer les collectivités territoriales décentralisées en matière de fiscalité.

## Les Directions Régionales des Impôts disposent de :

- Services Régionaux des Entreprises;
- Centres Fiscaux.

Les **Services Régionaux des Entreprises** sont chargés de la gestion des dossiers des entreprises réalisant un CA compris entre 200 millions Ariary et 4 milliards Ariary. Quant aux Centres Fiscaux, ils sont chargés de dossiers des entreprises réalisant un CA inférieur à 200 millions Ariary.



Photos : Communication DGI

L'ADMINISTRATION FISCALE A DÉSORMAIS LA POSSIBILITÉ DE SUIVRE DE PRÈS L'ÉVOLUTION DES CHIFFRES D'AFFAIRES DE CERTAINS COMMERÇANTS AVEC LA MISE EN PLACE OBLIGATOIRE DES CAISSES ENREGISTREUSES, FRUIT D'UN PARTENARIAT AVEC LA SOCIÉTÉ JAPONAISE BMC INTERNATIONAL. CINQ CONTRIBUABLES PILOTES SONT PRÉVUS DANS UN PREMIER TEMPS POUR UNE PHASE D'ESSAI DE 3 À 6 MOIS, PLUS DE 135 ENTREPRISES POURRONT BÉNÉFICIER DE CES NOUVEAUX MATÉRIELS DANS UN SECOND TEMPS ET QUI S'ÉTENDRA À PRESQUE TOUS LES CONTRIBUABLES RECENSÉS À PLUS OU MOINS LONG TERME. « LES CAISSES ENREGISTREUSES PERMETTRONT À L'ÉTAT DE CONNAÎTRE LES CHIFFRES D'AFFAIRES DES ENTREPRISES » A RECONNU LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES IMPÔTS, RAZAFINDRAKOTO IOURI GARISSE, LORS DE LA PRÉSENTATION OFFICIELLE DES MATÉRIELS LE 15 FÉVRIER DERNIER AU PLAN ANOSY.

Sur le plan technique, ces caisses seront directement reliées à un serveur informatique de la DGI. Cette connexion en temps réel permettra l'enregistrement et la centralisation instantanée des opérations des ventes effectuées par les entreprises. Ce qui permettra de sécuriser les recettes fiscales. Madagascar appliquant le régime déclaratif, qui a pour corollaire le contrôle fiscal; le système des caisses enregistreuses connectées avec l'administration fiscale devrait contribuer davantage à l'instauration de l'équité fiscale en réduisant les risques de fraudes et d'évasion fiscale.

Comme dans toute réforme, la mise en place de ce nouveau système est loin de faire l'unanimité. D'après certains contribuables « les caisses enregistreuses ne présentent que les recettes de la société et ne tiennent pas compte des différents aspects de la comptabilité ». Néanmoins, la DGI estime que le fisc ne devrait pas être le seul bénéficiaire

du nouveau système puisque ces caisses enregistreuses permettront également d'éviter les litiges sur les recettes déclarées. Prévu par la Loi de Finances 2016, ces caisses devraient être fonctionnelles à la fin du mois de mars. Certains secteurs seront les premiers concernés par le démarrage du projet pilote à savoir l'hôtellerie, la restauration et la quincaillerie. Pour cette phase, 500 compteurs de vente, 250 caisses enregistreuses et 250 émetteurs d'une valeur de 5 milliards d'ariary seront distribués à environ 500 opérateurs.

### Avantages pour les entreprises :

- diminution des erreurs pendant les transactions au comptoir
- encaissement des recettes
- sécurisation des espèces en caisse
- suivi rigoureux des stocks
- mise à jour des fichiers clients

## Caisses enregistreuses

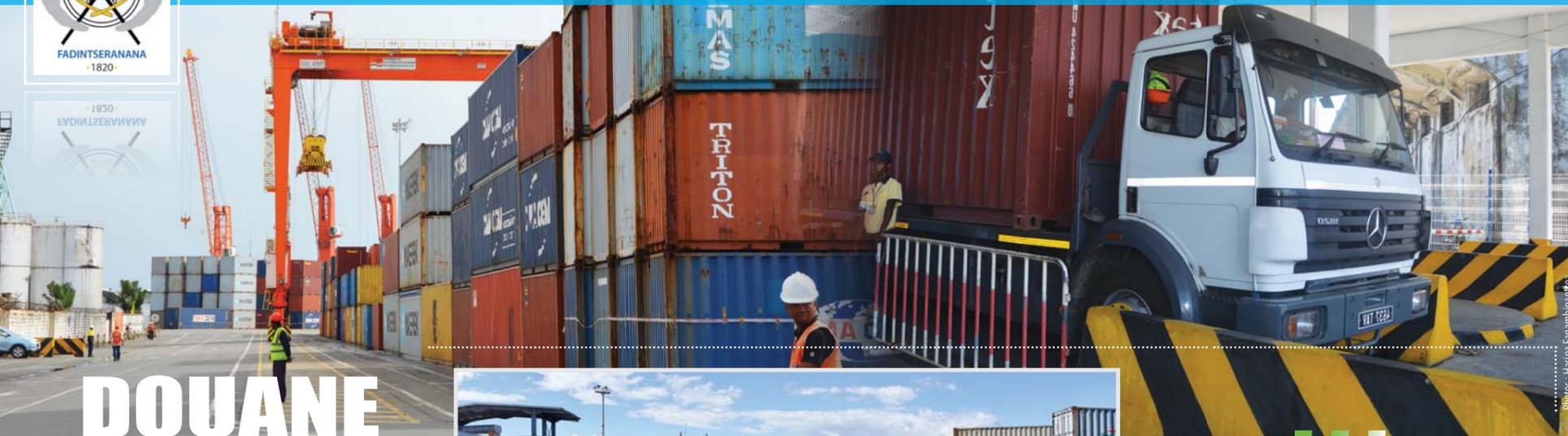
Pour une plus grande transparence des chiffres d'affaires

✦ Nora V. Suzy Rakotoniony

- conservation des données utiles en cas de contrôle
- pour la restauration et l'hôtellerie par exemple : les caisses enregistreuses sont utiles pour la bonne marche de l'établissement notamment dans la réservation, le service la gestion des commandes et la logistique des clients.
- sauvegarde des données pendant 15 ans

### Obligations des entreprises

- mise à jour impératif des tickets et imprimés car il y aura des contrôles inopinés de la part de l'administration fiscale
- nécessité de tenir un carnet à souches en cas de délestage
- rappeler que les caisses enregistreuses appartiennent à l'administration fiscale donc prendre les dispositions nécessaires en cas de perte, vol, destruction en contractant une assurance



# DOUANE

## Entre impératifs budgétaires, facilitation, protection et contrôle



## Progressions en confiance



Faire de la douane une administration de confiance exige l'implication de tout un chacun: l'Etat malagasy, les entreprises et les citoyens. En combinant nos efforts au quotidien, nous avançons dans une démarche éthique au bénéfice des consommateurs et du pays.

**Multiplions nos efforts, nous sommes le changement.**

❖ Recueillis par Mikaila LOKHAT

L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE MONDIAL DU COMMERCE INTERNATIONAL, CARACTÉRISÉE PAR UNE GLOBALISATION DES ÉCHANGES, A PROPULSÉ LES INSTITUTIONS DOUANIÈRES AU CŒUR DE FORCES CONTRADICTOIRES : CONCILIER FACILITATION, CONTRÔLE ET SÉCURISATION DES RECETTES. MUES D'UNE PART PAR LES PRÉROGATIVES RÉGALIENNES, CONTRAINTES D'AUTRE PART PAR LES IMPÉRATIFS DE VITESSE ET DE FLUIDITÉ IMPOSÉS PAR LE MOUVEMENT DES MARCHANDISES, ELLES ONT VU PROGRESSIVEMENT LEURS MISSIONS SE MÉTAMORPHOSER. ARTICULÉE AUTOUR DE LA VISION « UNE ADMINISTRATION DE CONFIANCE POUR LES DIRIGEANTS, LES ENTREPRISES ET LES CITOYENS », LA STRATÉGIE DE LA DOUANE POUR 2015-2018 REDÉFINIT LES CONTOURS DES MISSIONS QUI LUI SONT ACTUELLEMENT DÉVOLUES.

### Mission n°1 : Atteindre les objectifs du gouvernement en termes de collecte de recettes.

En dépit du contexte de démantèlement tarifaire, nous savons tous aujourd'hui que la Douane, après les Impôts, constitue encore l'un des principaux piliers de développement pour Madagascar. Les recettes douanières continuent en effet d'alimenter le budget de l'Etat à concurrence de 48%. Ce qui représente d'importants moyens financiers mis à la disposition du gouvernement pour conduire sa politique de développement économique.

A titre de rappel, la Douane compte parmi

ses attributions la perception des droits et taxes dus à l'entrée des marchandises sur le territoire national. Elle veille à garantir une perception correcte de ces droits et taxes et contribue à lutter contre l'évasion fiscale. Sur les 3.497,1 milliards d'ariary de prévisions de recettes fiscales inscrites dans la Loi de Finances Initiale 2016, la douane table sur 1.688,7 milliards d'ariary de recettes prévisionnelles pour cette année, soit une hausse annuelle de 16%, par rapport à la réalisation de l'année précédente.

### Mission n°2 : Promouvoir la compétitivité économique tout en facilitant le commerce légitime.

Outre son rôle fiscal traditionnel, la douane est aussi investie d'une mission économique. Une mission qui n'est pas nouvelle en soi, puisque, dès le début, l'Administration s'est attelée à défendre les intérêts économiques du pays face à la concurrence des produits importés. Les échanges extérieurs évoluant, celle-ci s'applique depuis quelques années à soutenir la compétitivité économique du pays. L'adoption de l'Accord sur la Facilitation des Echanges par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) dont la mise en œuvre incombe principalement à la douane, confirme la tendance au renforcement de cette mission économique. Mais bien avant cette période déjà, la douane a entrepris un ensemble de réformes et de mesures pour faciliter et accélérer le dédouanement : création du guichet unique électronique « Tradenet » en partenariat avec la société GasyNet ; dématérialisation des procédures, déjà effective à Mamory Ivato et Toamasina ; régimes économiques douanières pour des coûts minimums ; gestion des risques avec la mise en place de la Procédure Accélérée de Dédouanement (PAD).

### Mission n°3 : Protéger les citoyens et l'environnement en luttant contre les trafics illicites.

En tant que gardien aux frontières, le rôle de la douane est d'assurer le respect des dispositions des accords environnementaux et de la législation nationale, de contrôler le commerce de certaines marchandises nuisibles à l'homme et à l'environnement. La lutte contre les trafics illicites, outre les objectifs à caractère fiscal, vise ainsi à protéger principalement la société des graves dangers auxquels elle pourrait être exposée en matière de santé et de sécurité. Les activités en la matière recouvrent un large domaine, telle que la contrebande de marchandises (produits contrefaits, substances psychotropes, etc.) et le trafic de produits ou de marchandises ayant un effet direct sur la dégradation de l'environnement (substances appauvrissant la couche d'ozone, déchets toxiques, espèces protégées de la faune et de la flore,...). Matérialisée à travers les différents accords multilatéraux sur l'environnement, les accords internationaux et régionaux, la lutte contre le trafic illicite se traduit pour la douane par l'adoption de différentes mesures sur le terrain. Ainsi, ses capacités de contrôle ont été optimisées à travers la réorganisation du Service de Surveillance et de Lutte contre la Contrebande (redéfinition des missions et attributions ; mise en place de nouvelles structures opérationnelles ; renforcement du dispositif de lutte contre les trafics illicites ; restructurations des unités de surveillance).

### Mission n°4 : Sécuriser la chaîne logistique internationale.

Après les événements du 11 septembre 2001, la douane s'est vue investie d'une mission nouvelle, celle de la sécurisation de la chaîne logistique internationale. L'objectif actuel est d'éviter que le flux de marchandises soit une cible potentielle pour les terroristes. Ce flux tend à augmenter de manière exponentielle, surtout avec les mesures prises dans le cadre de la facilitation des échanges et avec la mise en place de différentes zones d'intégration régionale. Etant le principal organe de contrôle aux frontières, la douane malagasy est la première concernée en termes de sécurisation de la chaîne logistique. En tenant compte des différents enjeux (idéologique, politique, managérial, économiques et financiers) qui caractérisent la chaîne logistique, elle s'applique à mettre en œuvre les différentes directives régissant le commerce international, notamment en ce qui concerne la gestion des risques, les politiques de collecte de renseignements, et la lutte contre la fraude. Quant aux menaces réelles, les terroristes, pirates et autres criminels ont souvent une longueur d'avance sur les systèmes de contrôle mis en place. La menace est donc toujours latente jusqu'à ce qu'ils aient décidé d'agir. Et pour être efficace, il faut considérer ces menaces comme réelles. Pour l'année 2016, la douane mise sur la performance pour mener à bien ses différentes missions.



ERIC NARIVONY RABENJA  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DES DOUANES



## Journée Internationale de la Douane

« LA DOUANE NUMÉRIQUE : POUR UN ENGAGEMENT PROGRESSIF ». POUR CÉLÉBRER LA JOURNÉE INTERNATIONALE DE LA DOUANE, CE THÈME A ÉTÉ RETENU POUR L'ANNÉE 2016. L'ÉVÉNEMENT, MARQUÉ PAR LE LANCEMENT OFFICIEL DE LA DÉMATÉRIALISATION ET L'INAUGURATION DU PROJET DE RENFORCEMENT DU CONTRÔLE AU PORT DE TOAMASINA, S'EST DÉROULÉ LE 26 JANVIER À TOAMASINA.

L'expression « douane numérique » fait référence au recours par la douane à des systèmes ou activités automatisés ou électroniques contribuant à l'efficacité et à la coordination de ses opérations : mise en œuvre d'un système de dédouanement automatisé, d'un environnement de guichet unique et d'un système d'échange d'information par voie électronique, recours à des sites internet pour communiquer l'information et favoriser la transparence et utilisation de smartphones, entre autres.

La technologie de l'information et de la communication (TIC) est un rouage essentiel de cette douane numérique. Omniprésents dans nos bureaux, les outils TIC nous permettent de communiquer avec le monde entier. Grâce à la TIC, nous pouvons également nous servir de systèmes de dédouanement automatisés pour recevoir les déclarations, procéder à la gestion des risques et au ciblage, effectuer la vérification, le traitement et le dédouanement des envois. Elle a aussi permis la création de guichets uniques électroniques, innovations majeures en matière de facilitation des échanges.

Extrait du message de M. Kunio MIKURYIA, Secrétaire général de l'Organisation Mondiale des douanes

## ...vers une douane numérique

La présence du Chef de l'Etat, SEM Hery RAJAONARIMAMPINANINA ainsi que de hautes personnalités à cette célébration témoignent de l'importance donnée à l'événement et de l'envergure du projet pour l'économie du pays. En effet, le port de Toamasina étant le poumon économique de l'île, tout a été mis en œuvre du côté de l'administration des douanes pour obtenir un rendement optimal devant bénéficier tant aux revenus de l'Etat qu'à la compétitivité économique.

Ainsi, une mise aux normes, d'autant conforme aux impératifs de réforme et de modernisation de la douane tels que conçus par la Convention de Kyoto révisée, s'est imposée comme une évidence pour atteindre les objectifs de recouvrement des recettes fiscales et de lutte contre la fraude.



A titre de rappel, le processus de dématérialisation a été progressivement initié au sein de l'administration des douanes malagasy, dans le cadre d'un partenariat public-privé avec la société Malagasy Community Network Services GasyNet. Il a d'abord débuté avec la mise en place du guichet unique électronique Tradenet en 2007, en passant par le lancement du module MIDAC en 2010. Puis, en 2013, le projet du PGDI financé par la Banque Mondiale est venu en appui au projet de renforcement du contrôle du dédouanement au port de Toamasina, avec le déploiement de nouveaux outils (caméras de surveillance reliées à un centre de contrôle; tablettes, cadenas électroniques; talkies-walkies; téléphones IPBX; bornes multimédias; bornes RFID et barrières électroniques).

La participation active des transitaires pilotes dans la concrétisation du projet dans son ensemble révèle la confiance du secteur privé envers la douane malgache et rejoint par ailleurs la vision de cette dernière, « Une administration de confiance pour les dirigeants, les entreprises et les citoyens ».

Couplé avec le projet d'extension du port de Toamasina, le processus en cours devrait renforcer les efforts de facilitation et sécurisation du commerce, et insuffler une nouvelle dynamique à l'économie du pays tout entier.

❖ Mikaila LOKHAT  
Communication externe et relations publiques  
(Douanes)

SEM Hery RAJAONARIMAMPINANINA, Président de République de Madagascar encourage la Douane Malagasy à toujours aller de l'avant.

TAHIRY

## SPECL

### Vers la maîtrise des dépenses en carburant et lubrifiant

LE SYSTÈME DE PAIEMENT ELECTRONIQUE DES DÉPENSES EN CARBURANT ET LUBRIFIANT (SPECL) EST EFFECTIF. OUTRE LA MODERNISATION, LA MISE EN PLACE DE CE SYSTÈME PERMET UNE MEILLEURE GESTION DE LA CONSOMMATION EN CARBURANT ET LUBRIFIANT DE L'ADMINISTRATION.

Un grand pas franchi. Cette année 2016 n'est pas une année anodine pour le Trésor public malagasy. Elle marque notamment le début d'une grande innovation, non seulement pour l'institution mais aussi pour l'administration toute entière. En effet, cette année verra progressivement la fin de l'utilisation des chèques carburants et lubrifiants, plus connu sous le sigle CCAL, ainsi que l'entrée en scène du Système de Paiement Electronique des Dépenses en Carburant et Lubrifiant (SPECL). D'après Pierre-Jean FENO, Directeur général du Trésor public : « Les dépenses en carburant et lubrifiant représentent une importante enveloppe dans les dépenses du Budget général de l'Etat. C'est pour cette raison que le ministère des Finances et du Budget, à travers le Trésor Public, a décidé de mettre en place le SPECL. Ce système va permettre de mieux gérer les deniers publics affectés dans les dépenses en carburant et lubrifiant grâce aux données fiables et exhaustives en temps réel que le SPECL va fournir ». Force est en effet de constater qu'avec

les CCAL, l'Etat ne disposait de données précises ni sur les utilisations, ni sur le montant même des dépenses en carburant et lubrifiant.

Selon Tianamandimby RAJAONARIVONY RAMANOEL, Directeur de la Comptabilité publique, l'Etat dépense en moyenne 55 milliards à 60 milliards MGA par an pour la consommation en carburant et lubrifiant. Le SPECL permet ainsi de sécuriser les transactions par une traçabilité jadis impossible lors de l'utilisation des CCAL. En effet, les achats sont dorénavant effectués par le biais d'une carte électronique appelée « FANILO ».

#### Un système transparent et fiable

Grâce à cette réforme, il est aujourd'hui possible de détecter les abus ou les anomalies dans les opérations de consommation de carburants, ce qui devrait permettre de réduire les dépenses de l'Etat. « Ce projet a été préparé depuis longtemps et le Trésor public a mené des essais techniques de plusieurs mois avant de mettre le SPECL à la disposition de l'administration. Nous pouvons donc garantir son efficacité », rassure Tianamandimby RAJAONARIVONY RAMANOEL. Les compagnies pétrolières aussi trouveront avantage à ce nouveau système du fait de l'accélération du traitement des opérations. En effet, les factures seront éditées automatiquement, ce qui réduit considérablement les risques d'erreurs et va alléger les contrôles avant paiement des dépenses.

#### Activation de la carte FANILO lors de la première utilisation

- Apposition de la carte FANILO sur le Terminal de Paiement Electronique (TPE)
- Saisie dans le TPE du Code PIN choisi et défini par le porteur de carte

#### Approvisionnement de carburant auprès d'une station-service

- Introduction du montant de carburant et lubrifiant à charger dans le TPE par le pompiste, dans la limite du crédit disponible
- Saisie dans le TPE du code chauffeur par le porteur de carte
- Saisie par le pompiste du numéro de voiture après vérification
- Saisie du code PIN par le porteur de carte pour validation de la transaction
- Approvisionnement uniquement après validation de la transaction et édition du ticket dont un sera conservé par la station-service et un autre par le porteur de carte
- Signature par le porteur de carte du ticket à conserver par la station-service
- Conservation au moins pendant un mois de son ticket par le porteur de carte



PIERRE-JEAN FENO  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DU TRÉSOR

Financée entièrement par l'Etat Malagasy, l'élaboration du SPECL reflète la volonté du ministère des Finances et du Budget d'améliorer la gestion des deniers publics. Mais ce système a surtout permis de mettre en avant les techniciens malagasy. Ce sont effectivement les agents du Service de l'informatique et de la gestion de la base de données (SIGBD) rattaché à la Direction de la Comptabilité publique qui ont mis ce projet en œuvre. Selon les explications de Diadem ANDRIAMANANANDRO, qui est à la tête de ce service, les utilisateurs des cartes FANILO ne devront plus rencontrer de problèmes dans l'approvisionnement en carburant et lubrifiant. Il revient à chaque entité de fixer les crédits dans chaque carte et : « Si le porteur n'a plus de crédit, il est possible de recharger la carte à distance ou de transférer le crédit d'un porteur à un autre. Ce rôle revient aux gestionnaires de compte ». Lui aussi de rapporter que des formations ont déjà été dispensées aux principaux acteurs concernés dont les gestionnaires de carte (ceux qui assurent le paramétrage des cartes), les gestionnaires de compte (ceux qui assurent la répartition des crédits) et les porteurs de carte (ceux qui utilisent la carte FANILO).

A noter que : « Le SPECL est juste le pionnier du système de paiement électronique mais le Trésor public va étendre la modernisation et l'utilisation des nouvelles technologies à toutes les natures de dépenses », souligne Pierre-Jean FENO.

❖ Judicaëlle SARALÉA





## Fizaràna fisotroan-dronono Mitohy ny fanatsaràna

ENDRIKA VAOVOA SY FIOVANA TANTERAKA NO HITTA TAO AMIN'NY PAIERIE GÉNÉRALE D'ANTANANARIVO (PGA) SY NY RECETTE GÉNÉRALE D'ANTANANARIVO (RGA) NANOMBOKA TAMIN'NY 18 FEBROARY 2016.



**N**atambatra ireo toerana fandoavam-bola ao amin'ny PGA sy RGA ka lasa miisa 20 ny toerana fandoavam-bola raha 14 izany teo aloha. Nafindra eo anoloan'ny RGA ny toerana fizarana ny taratasy-jon'ireo zokiolona (Titre de pension) ary miisa valo izany raha toa ka efatra no isany teo aloha. Afaka maka ny volany ao amin'ny RGA sy ny PGA ireo mpisitrika araka izay tiany. Nisy ihany koa ny toerana namboarina manokana hipetrapetrahana mandritra ny fotoana fiandrasana.

Notanterahina tamin'ny 17 febroary 2016 ny fitokanana ireo fanavaozana ireo. Taorian'izany dia nihaona tamin'ny mpanao gazety ireo tomponandraikitra izay notarihin'ny Minisitry ny fitantanam-bola sy ny tetibola, RAKOTOARIMANANA Gervais. Tamin'izany no nanambarany fa ny tanjona kendrena amin'izao fanavaozana izao dia ny fanatsarana ny tolotra ho an'ireo mpisitrika, indrindra fa ireo zokiolona mpandray vola fisotroan-dronono. Tsy maintsy noraisina ny andraikitra manoloana ny fitarainan'izy ireo, hoy ihany ny minisitry. Nanamafy izy fa tsy hijanona eto Antananarivo izao fanatsarana izao fa tsy maintsy hitohy any amin'ireo rantsamangaikan'ny Tahirimbolam-panjakana any amin'ny faritra rehetra manerana an'i Madagasikara.

### Fanamoràna ny asan'ny mpitankaonty

Ny Tale jeneralin'ny Tahirimbolam-panjakana, FENO Pierre-Jean kosa dia nilaza fa anisan'ny hahazo tombontsoa betsaka amin'ny fanavaozana ihany koa ireo mpitankaontim-panjakana. Dingana iray lehibe hirosoana amin'ny "dématisation" izao tanteraka izao satria dia "base de données" tokana no ampiasain'ny PGA sy ny RGA ka tsy hisy intsony ny fivezivezen'ny anton-taratasy amin'ireo mpitankaonty roa ireo. Rehefa hita fa mahomby izany fomba fiasa vaovao izany dia haparitaka amin'ireo rantsamangaikan'ny

Tahirimbolam-panjakana manerana ny nosy. Nomarihiny fa mahatratra 100.000 isam-bolana ny taratasy-jon'ireo andraikitra fisotroan-dronono sy handraisana-karama, kirakiraina ao amin'ny PGA. Tsy azo antoka tanteraka anefa ny taratasy satria mety hisy ny fahasimbana sy ny fahaverezana indraindray. Noho ny fampiasana ny kajimirindra dia azo atao tsara ny manara-maso ara-potoana sy amin'ny fotoana rehetra ireo vola avoakan'ny mpitankaonty. Mihena ihany koa ny fivezivezen'ireo antontan-taratasy momba ny taokaontin'ireo rantsamangaikan'ny Tahirimbolam-panjakana any amin'ny faritra, izay alefa aty amin'ny PGA ary hihafaingana kokoa ny fandrafetana ny taokaonty.

### Afapo ireo zokiolona

Ireo zokiolona mpandray fisotroan-dronono kosa dia tsy niasalasa naneho ny hafaliany sy ny fahafahampony tamin'ny fanavaozana. Nahomby tokoa ny fandaminana vaovao, hoy izy ireo na dia nisy ihany aza ny indrokely tamin'ny voalohany satria mbola sadaikatra ny olona. Rehefa avy eo anefa dia nizotra soa aman-tsara ihany ny fandaminana. Nilaza koa ireo zokiolona fa amin'ny ankapobeny dia efa mazava amin'izy ireo ny fandaminana ka tsy hanana olana intsony izy ireo amin'ny fandraisana fisotroan-dronono manaraka.

Tratra arak'izany ny tanjona dia ny hampihenana ny fotoana lanin'ireo zokiolona amin'ny fiandrasana sy ny filaharam-be indrindra rehefa andro voalohan'ny fandraisam-bola. Araka ny fanambaran'ny tompon'andraikitra dia antsasakadiny no lanin'ny zokiolona iray amin'ny fiandrasana ny anjarany teo aloha. Taorian'izao fandaminana vaovao izao dia nihena ho 15 minitra izany ary tamin'ny 9 ora maraina mahery dia efa tsy nisy intsony ny filaharam-be izay nahazatra rehefa andro voalohany.

❖ Rivolala RANDRIANARIFIDY



Photo : Iako Randrianarivo

## Erick Rajaonary

Président national du FivMpaMa

❖ Recueillis par Judicaëlle SARALÉA et Voasary RAONIZAFINARIVO

“Inculquons le patriotisme économique à tous les citoyens”

Entreprendre à Madagascar, Réussir à Madagascar : Difficile, mais non impossible. Erick Rajaonary, P-Dg de la société GUANOMAD et Président du Fivondronan'ny Mpandraharaha Malagasy (FivMpaMa) incite les startups et appelle au patriotisme économique. Interview

### Présentez-nous le FivMpaMa.

Le FivMpaMa est actuellement composé de 400 membres directs dont une quinzaine d'organismes professionnels. En considérant les adhérents de ces organismes, le FivMpaMa compterait à 5.000 membres. Les adhérents sont constitués essentiellement de Petites et moyennes entreprises (PME) et de Petites et moyennes industries (PMI) issues de différents secteurs. Ils représentent 90% du tissu économique de Madagascar. Le FivMpaMa fonctionne au moyen des cotisations annuelles de ses membres : 20.000 MGA pour les entreprises individuelles, 200.000 MGA pour les sociétés et un million MGA pour les groupements professionnels. En termes de couverture géographique, le FivMpaMa est surtout présent à Antananarivo, mais également à Antsirabe et à Fort Dauphin.

### Donnez-nous une image de l'entrepreneuriat malgache – nous parlons ici des « petits opérateurs », évidemment.

190.000 entreprises sont recensées dans le NIFONLINE. Or plus de 80% des entreprises identifiées sont des PME/PMI. Le montant des investissements de ces dernières varie entre un million MGA et 100 millions MGA, avec une moyenne de 10 millions MGA. Par ailleurs, je tiens à signaler que le nombre des opérateurs informels est estimé à deux millions, le secteur fournit de l'emploi à quelques trois millions de personnes et représente 26 à 28% du PIB du pays.

### Quelles sont les causes de cette explosion du secteur informel ?

Le climat des affaires qui prévaut est l'une des principales causes de cette ruée vers le secteur informel. Les opérateurs malgaches se sentent victimes de harcèlement fiscal du fait du taux de pression fiscale très élevé. L'instabilité politique et le système judiciaire – non fiable – donnent du terrain à la corruption. L'absence de confiance envers l'Administration pousse ceux qui veulent entreprendre à le faire dans l'informel pour ne pas avoir affaire aux agents de l'Etat. Et d'ailleurs, il faut savoir que beaucoup d'entreprises, même formelles, exercent en parallèle dans l'informel. Il en est de même pour les salariés. A Madagascar, opérer dans le secteur informel est devenu tellement courant si bien que ceux qui y exercent n'hésitent même pas à le crier haut et fort.

### Quelles actions entreprendra le FivMpaMa, face à cela ?

Le groupement a décidé d'augmenter sa représentativité dans les différentes régions de Madagascar. Nous allons également essayer d'attirer les entreprises informelles à travers des avantages comme l'octroi d'assistance juridique et d'assistance technique gratuites dans la création des entreprises. Nous ferons en sorte que le FivMpaMa soit un tremplin qui permettra à ses membres de trouver des marchés. Et évidemment, nous comptons attirer les opérateurs avec nos cotisations annuelles qui sont très attractives.

### Le groupement a-t-il les fonds nécessaires ?

Nous avons mis en place un fonds de soutien qui, certes, n'est pas encore très dynamique mais qui devrait nous permettre de financer nos déplacements pour la représentativité au niveau national, de mettre en place une stratégie pour réduire l'informel et d'apporter les différents types d'assistance que j'ai mentionnés pour les créateurs d'entreprises et ceux qui veulent régulariser leur situation. Le fonds de soutien va aussi servir à la promotion des startups. Nous sommes aujourd'hui en train de voir comment aider les jeunes à faire leur entrée dans le monde de l'entrepreneuriat.

### Qu'en est-il du financement des PME/PMI ?

C'est très compliqué en raison de l'insuffisance d'épargne à mobiliser au niveau des banques, de la difficulté à mobiliser l'épargne avec l'hypertrophie du secteur informel, du faible taux de bancarisation (inférieur à 5%) et de la culture malgache qui perçoit comme une honte l'utilisation des biens immobiliers en guise de garantie de prêt. D'un autre côté, les taux d'intérêt sont aussi dissuasifs : plus de 24% par an pour les institutions de microfinance et aux environs de 15 à 16% pour les banques.

### Quelles solutions propose le FivMpaMa ?

En collaboration avec l'Association professionnelle des banques (APB), il sera mis en œuvre une stratégie de création d'épargne au niveau des banques. En contrepartie, ces dernières vont refinancer les PME/PMI. Toutefois, l'instauration de l'obligation des établissements de crédits et financiers de déclarer les registres de compte bancaire par les personnes physiques et morales pourrait constituer un blocage supplémentaire à la création d'épargne.

### Vous avez évoqué le harcèlement fiscal. Que faut-il faire pour éviter que ce soit toujours les mêmes entreprises qui paient ?

De nombreuses personnes exercent dans l'informel au vu et au su de tous. Il est nécessaire de faire une descente sur place et de réclamer ce qui est dû. Il est anormal que 190.000 entreprises paient pour ces deux millions. Ce faisant, il faut éviter les abus et intimidations même vis-à-vis de ceux qui exercent dans l'informel. Cela ne ferait que renforcer la mauvaise image qu'ils ont déjà de l'administration fiscale et augmenter leur réticence. Il serait alors d'autant plus difficile de régulariser la situation des entreprises informelles. Je pense qu'il faut d'abord mettre en place une incitation fiscale pour qu'ils intègrent le système et c'est après qu'il faut appliquer le droit commun. De toute façon, une fois qu'on intègre le formel, il est difficile d'en ressortir.

### En tant qu'entrepreneur, est ce que vous inciteriez les startups à entreprendre ?

Bien sûr. Certes les conditions sont difficiles mais il ne faut pas baisser les bras. Il faut toujours continuer, aller de l'avant et croire. De toute façon, nous ne pouvons pas faire autrement. Nous n'allons pas entreprendre dans les îles voisines. Les startups doivent être soutenues. Il y a en effet beaucoup de jeunes qui ont de très bonnes idées mais qui n'ont pas les moyens financiers pour créer leur entreprise. Or, s'ils exercent dans l'informel, ils ne pourront pas contribuer à la croissance économique. Il faut savoir que sur les deux millions qui exercent dans l'informel, 99,99% sont des citoyens malgaches. Comment voulez vous que le pays se développe si 70 à 80% des personnes actives sont dans l'informel ?

### Quels conseils donneriez-vous aux startups ?

Soyez toujours innovateur et visionnaire. Sachez anticiper et osez prendre des risques. Nous, Malgaches, avons tendance à n'investir que dans ce qui fonctionne déjà. Le commerce des produits importés en est un exemple. Des activités qui ne créent aucune valeur ajoutée pour Madagascar, mais qui, au contraire, font surtout travailler les entreprises étrangères. N'oubliez pas le patriotisme économique. Soyez fiers d'être malgaches. Communiquez et apprenez au moins une langue, le français. Partagez à travers les différentes actions sociales qui peuvent être de très bon outil de marketing. Enfin, il faut savoir communiquer.



## Fifamindram-pahefàna teo anivon'ny DGARMP

Ny 20 janoary 2016 dia nanendry izay ho tompon'andraikitra voalohany eo anivon'ny Manamahefa Mandrindra ny Fifanarahana Ifaninanana (Autorité de Régulation des Marchés Publics) ny Filankevitry ny Minisitra araka ny fahefana nomen'ny Didim-panjakana 2005-215 tamin'ny 03 mey 2005 izay mamaritra ny fandaminana sy fomba fiasan'ny ARMP.

Tamin'izany no nametrahana ny andraikitra maha-Tale Jeneraly amin'Andriamatoa TOVOHERIHAVANA Philibert izay Filohan'ny Vaomieram-pirenena manara-maso ny fifanarahana ifaninanana (Commission Nationale des Marchés) teo aloha. Vokatry'izay koa dia nanendry ny hisolo azy eo amin'ny fitarihana izany Vaomiera izany ny Filankevitry ny Minisitra.

Araka izany dia ny alakamisy 28 janoary 2016 no natao ny fifamindran-draharaha

sy fifamindram-pahefana, andaniny, teo amin'ny Andriamatoa TOVOHERIHAVANA Philibert, Tale Jeneraly vavao, nisolo toerana an'Andriamatoa RAZAFY Harison Vonjy, Tale Jeneraly teo aloha; ankilany, teo amin'Andriamatoa RABARINIRINARISON Rindra sy Andriamatoa TOVOHERIHAVANA Philibert, mikasika ny fitarihana ny CNM.

Nanatrika ny lanonana tamin'izany ireo tompon'andraikitra voalohany teo anivon'ny Minisitra mpiahy notarihin'Andriamatoa RAKOTOARIMANANA Gervais, Minisitry ny Fitantanam-bola sy ny Teti-bola. Ka tamin'izany no nanatitranterany, fa ilaina ny fanavaozana sy ny fanatsarana eo anivon'ny ARMP toy izao. Maro hoy izy ny asa miandry ny Tale Jeneraly vaovao amin'ny fanatsarana ny fomba fanaovana ny fifanarahana ifaninanana. Indrindra mikasika ny tokony hanavaozana ny fomba fandraisana fitoriana eo anivon'ny ARMP.



Ny Talata 1 martsa kosa moa, araka ny voafaritry ny andininy 14 amin'ny Didim-panjakana voalaza tery ambony no nanatanterahan'ny Tale Jeneraly vaovao ny fianianany nandritra ny fotoam-pitsarana manetriketrika ny Fitsarana Tampony. Izany fotoana izany moa dia notarihin'ny Filoha Voalohan'ny Fitsarana Tampony sy ny Tonia Mpampanoa Lalàna eo amin'ny Fitsarana Tampony. Nanatrika izany lanonana izany ihany koa ireo olo-manan-kaja maro isan'ambaratongany.

Taorian'ny lanonana ara-pitsarana dia nisy ny lahateny nifandimbiasana teny amin'ny CEMES Soanierana. Nandritra izany kosa moa no nanamafisan'ny Tale Jeneralin'ny ARMP vaovao fa tanjona apetrany amin'izao andraikitra goavana napetraka taminy izao ny fanarahamaso sy fampiasana manarapenitra ny volam-panjakana amin'ny alalan'ny mangarahara, ady amin'ny kolikoly, ary fampiharana an-tsakany sy an-davany ny Fehezan-dalàna momba ny Tsenam-panjakana (Code des Marchés Publics).

Ny Minisitry ny Fitantanam-bola sy ny Teti-bola kosa dia nanantitra fa tokony hajaina sy hotandremana tsara ireo fototra telo iorenan'ny Tsenam-panjakana dia ny :

- Fahalalahan'ny fisitrahana;

- Fitovian-jon'ny mpifaninana;
- Fangaraharan'ny paikady.

Ny tanjona hoy izy dia ny hitomboan'ny fiantraikan'ny fampiasam-bola eny amin'ny vahoaka ao anatin'ilay atao hoe tamberin'andraikitra. Nandritra izany ihany hatrany no nanamafisan'Andriamatoa Minisitra ny fanohanany ny Tale Jeneraly vaovao sy ny nitsofany rano azy hahavita be amin'andraikitra ary ny niantsoany ireo mpiara-miasa rehetra eo amin'ny ARMP sy eto anivon'ny Minisitra mba ho fitaratra amin'ny fampiharana antsakany sy andavany ny didy amandalàna mifehy ny fifanarahana ifaninanana sy ny tamberin'andraikitra. Ary indrindra nanomezany torolàlana ho an'ny Filankevitantan'ny ARMP ny hanamafisana araka izay azo atao ny fanofanana ireo mpikirakira tsenam-panjakana rehetra sy ny fanarahamaso ny fampiharana ireo didy aman-dalàna.

Ny Manamahefa mandrindra ny Fifanarahana Ifaninanana na Autorité de Régulation des Marchés Publics moa dia anisan'ny tompon'andraikitra voalohany amin'ny fametrahana ny fampiasana tsara tantana ny volam-bahoaka. Izy dia orindraharampanjakana (Etablissement Public) eo ambany fahian'ny Minisiteran'ny Fitantanam-bola sy ny Teti-bola.



NANANTITRA NY MINISITRY NY FITANTANAM-BOLA SY NY TETI-BOLA NANDRITRA NY LAHATENINY FA TOKONY HAJAINA SY HOTANDREMANA TSARA HATRANY IREO FOTOTRA TELO IORENAN'NY TSENAM-PANJAKANA



Ny Tale Jeneraly vaovao manao ny fianianany



Photos : Nomis Gerant

LA DIRECTION  
GENERALE  
DU  
CONTROLE  
FINANCIER :



Photo : Communication DGCF

Un vent de réforme souffle  
au sein de la DGCF

A LA TÊTE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU CONTRÔLE FINANCIER DEPUIS  
PEU, M. RAOELIJAONA BIEN-AIMÉ NOUS LIVRE SA VISION DES RÉFORMES  
DANS LE CADRE DES CONTRÔLES DE L'EXÉCUTION DES DÉPENSES.



Photos : Hasina Fanambintsoa

BIEN-AIMÉ RAOELIJAONA  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DU CONTRÔLE FINANCIER

Missions et Attributions

La Direction Générale du Contrôle Financier tient avant tout le rôle de « **conseiller financier** » auprès de chaque Institution, Ministère et Etablissement Public. Elle travaille en étroite collaboration avec chaque entité relevant du domaine financier de l'Etat. Sa mission se base sur le triptyque suivant :

- Moralité des prix
- Contrôle de régularité
- Contrôle du service fait

ATTRIBUTIONS DE LA DGCF

Généralement connu en tant que donneur de « visa », la Direction Générale du Contrôle Financier tient en effet le rôle de vérificateur de la régularité et de la conformité de tout engagement de dépense publique. Ce système de vérification se caractérise par un « VISA » quand le dossier est jugé et considéré comme étant correct et respectant les procédures et modalités d'exécution des dépenses.

La Direction Générale du Contrôle Financier assure également le suivi de la gestion budgétaire que ce soit au niveau des Institutions, Ministères et Etablissements Publics. De part son rôle de conseiller financier, la Direction Générale du Contrôle financier émet aussit un avis motivé sur les documents législatifs soumis à la signature du Ministre des Finances et du Budget (projets de lois, décrets, arrêtés, contrats,...), ainsi que tout document relatif au budget de l'Etat (document de programmation, plan prévisionnel de passation de marchés, plan annuel d'engagement,...)

**Monsieur le Directeur Général, un mois déjà que vous êtes à la tête de la Direction Générale du Contrôle Financier, pouvez-vous relater les fonctions relatives à cette direction générale ?**

Le contrôle financier effectue le contrôle avant la prise de décisions et le paiement des dépenses.

Le contrôle effectué par le CF a pour but essentiel de sauvegarder les intérêts du Trésor et de constater dans tous les services l'observation des lois et textes réglementaires (décret, circulaires, instructions ...) qui en régissent le fonctionnement administratif financier et comptable.

Il contrôle notamment la teneur de la comptabilité des engagements de toutes les dépenses (intérêts de la dette, solde, fonctionnement et investissement).

Pour ce faire, il vise préalablement à leur signature tous projets de marchés, contrats et conventions, ainsi que les décisions concernant le personnel.

Il assiste à tous les Conseils d'Administration des Etablissements publics en tant que contrôleur financier auprès des EPA et Délégué du Gouvernement auprès des EPIC.

**Pourriez-vous annoncer votre vision globale des réformes que vous souhaitez accomplir au sein de la Direction générale ?**

En ce qui concerne la réforme menée au niveau de la DGCF, conforme à la pratique internationale, elle privilégie le contrôle modulé de l'exécution de la dépense, fondé

sur la sélectivité des contrôles exercés, tenant compte des risques, des enjeux financiers et de la capacité de gestion budgétaire de l'ordonnateur. Les principaux objectifs de ladite réforme sont :

- Le renforcement de la responsabilité de l'ordonnateur dans la chaîne de la dépense et, corrélativement, l'allègement des contrôles financiers a priori.
- L'exercice du contrôle financier a posteriori 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 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 une participation à la programmation de l'exécution budgétaire, à la soutenabilité budgétaire et au suivi de la performance des dépenses publiques.

**Selon vous, quels sont les objectifs à atteindre à court-terme, à moyen terme et à long terme pour l'efficacité de cette année 2016 au sein de la DGCF ?**

- A court terme :  
Parvenir à faire des contrôle sur quelques départements ministériels;  
A moyen terme :  
▪ Renforcer la capacité des inspecteurs d'Etat ainsi que les personnels d'appui  
▪ Etendre le contrôle au niveau des établissements publics.  
A long terme :

Renforcer le rôle et le pouvoir du Contrôle Financier en matière de contrôle de performance et de régularité à postériori.

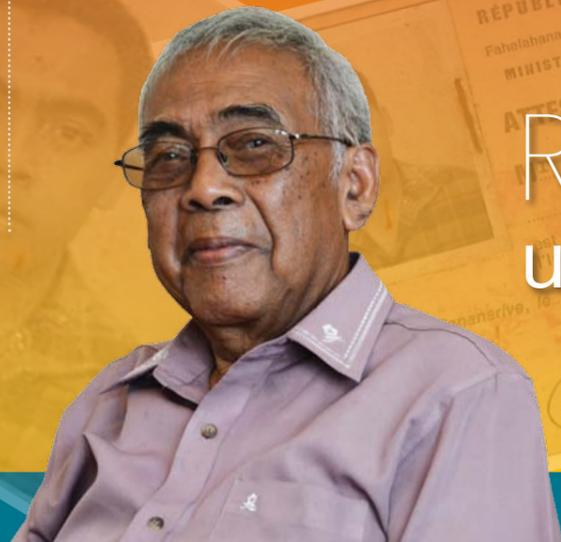
**Quels sont les efforts que chaque entité concernée ont à fournir afin d'atteindre ces objectifs ?**

Pour le Contrôle financier : se munir le maximum de savoir-faire en matière de contrôle moderne  
Les entités à contrôler : Respecter les lois et textes en vigueur pour rendre efficace le contrôle qui, au lieu de se concentrer sur le contrôle traditionnel, doit tendre vers le contrôle des performances.

**Un dernier mot ....**

A partir de maintenant, au lieu de rester uniquement au stade de vérification ou de traitement des dossiers pour donner son visa, le Contrôle Financier va concentrer tous ses efforts sur le contrôle de la régularité de la procédure et de la matérialité des services faits.  
Progressivement, ce contrôle s'étendra progressivement, sur la matière à contrôler et sur le champ d'application, suivant le moyen dont il dispose.

❖ H. Tiana ANDRIANANTOANDRO



# RANAIVO Henri, un haut fonctionnaire hors-pair

## Et si on parlait de votre parcours professionnel ?

**RANAIVO Henri (RH) :** Ayant démarré dans l'Administration directement, je débute ma carrière en tant qu'instituteur en 1959 au sein de l'EPP d'Anosizato. Un an plus tard, j'ai réussi le concours administratif pour devenir Commis de SAF (Service Administratif et Financier) et je poursuis mon parcours en tant que Secrétaire greffier et Comptable au Tribunal Traditionnel et de simple police à Amboasary Sud. En 1965, toujours par voie de concours, je suis devenu Adjoint d'Administration et j'ai exercé mes fonctions au sein de la Ville de Tuléar avant de revenir sur Antananarivo. Je poursuivais mes études en même temps que je travaillais et vers 1973, j'ai pu réussir le concours pour devenir Administrateur Civil. Grâce à cela, j'ai été nommé Directeur des Affaires Générales au sein du Secrétariat du Gouvernement. En 1984, je poursuis mon parcours dans les concours administratifs et je suis devenu Inspecteur d'Etat ; ce qui m'a permis de devenir Délégué du Contrôle Financier auprès des Ministères. 10 ans plus tard, en 1994, on m'a nommé Directeur Général du Contrôle Financier. En parallèle avec cette fonction, j'étais également Consultant du Cabinet FIVOARANA (Associés MAZARA) dans le cadre des travaux de réforme effectués par la CRROC (Cellule pour la Réforme et le Renforcement des Organes de Contrôle) pour l'élaboration de la LOLF et des projets de texte sur les organes de contrôle.

## Qui ont été vos meilleurs mentors durant ce parcours ?

**RH :** Je citerai les noms de quatre encadreurs très compétents qui m'ont appuyé, conseillé et soutenu : BEZARA Pascal, RABELAZA Georges Aldine, KIDZA Benoit et l'ancien Directeur Général du Contrôle Financier RAJOBSON Désiré. Je n'oublie pas non plus de mentionner les Ministres qui ont été attentifs à mes conseils en l'occurrence, RAZAFINDRAVONONA Jean et RASOLOELISON Lanto.

## Durant ces 57 ans de service, que pensez-vous avoir été le plus difficile à vivre dans votre parcours ?

**RH :** Je pense que le plus difficile a été d'avoir eu un excès de confiance en mes collaborateurs, ce qui m'a valu des répercussions que je ne citerai pas. Il a également été difficile de gérer les difficultés tant au niveau professionnel que social de chaque agent et d'y apporter une solution à chaque fois.

## Et qu'en est-il de votre meilleur souvenir professionnel ?

**RH :** Le meilleur souvenir a été la promulgation de la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances) après une longue période de préparation, et surtout l'application directement de cette LOLF par l'Etat Malagasy. Madagascar a osé appliquer cette LOLF pendant que d'autres pays étaient encore hésitants.

## Un message pour les fonctionnaires

**RH :** Ayant vécu les 4 régimes politiques qui se sont succédés dans ce pays, je dirais à nos « zandry, zanaka » de toujours respecter les points suivants :

- Honnêteté intellectuelle
- Intégrité
- Loyalisme

Qui que soit votre supérieur, il faut respecter le régime politique en place, respecter le travail et le lieu de travail et surtout éviter de se laisser tenter par la corruption

## Un dernier mot, Monsieur le D.G

N'oubliez pas de confier votre vie entre les mains de l'Eternel et de prier tous les jours !

❖ H. Tiana ANDRIANANTOANDRO

DU HAUT DE SES 77 ANS, RANAIVO HENRI, LE GRAND PATRIARCHE DU CONTRÔLE FINANCIER, CONNU DE TOUS PAR SA CAPACITÉ D'ÉCOUTE ET L'ATTENTION PARTICULIÈRE QU'IL PORTE À CHACUN DE SES COLLABORATEURS, EST UN FONCTIONNAIRE HORS DU COMMUN

DÉTENANT LE RECORD DE 57 ANS

AU SERVICE DE  
L'ADMINISTRATION  
MALGACHE



# LA DIRECTION GENERALE DU BUDGET

## La Direction Générale du Budget est chargée de :

- Assurer le leadership de la conception des projets de Loi de Finances Initiale et de Loi de Finances Rectificative, et de les soutenir auprès des Autorités d'approbation ;
- Assurer le leadership de la conception des Lois de Règlement ;
- Participer à l'élaboration du cadrage macroéconomique des Lois de Finances ;
- Définir et exécuter la Politique budgétaire de l'État en matière de gestion des dépenses publiques, en tenant compte des dispositions légales et réglementaires ;
- Mettre en exécution les Lois de Finances Initiales et les Lois de Finances Rectificatives ;
- Exécuter et suivre l'exécution des Lois de Finances ;
- Gérer et contrôler les logements et bâtiments administratifs, les transports administratifs, les matériels administratifs et les véhicules administratifs ;
- Assurer la tutelle financière et budgétaire des Établissements Publics Nationaux ;
- Mobiliser des ressources en faveur des Collectivités
- Centraliser et assurer la conformité de tout acte ayant des incidences financières et budgétaires ;
- Informer, éduquer, communiquer et promouvoir les relations interrégionales.

## La Direction Générale du Budget dispose de six (06) Services rattachés :

- un Service Administratif et Financier ;
- un Service du Personnel ;
- un Service des Etudes et de la Réglementation ;
- un Service d'Administration de l'Informatique du Budget ;
- un Service des Relations Interrégionales ;
- un Service de la Coordination et de Contrôle ;

## Elle compte également quatre (04) Directions :

- La Direction de la Programmation et du Cadrage Budgétaire ;
- La Direction de l'Exécution Budgétaire ;
- La Direction du Patrimoine de l'Etat ;
- La Direction de la Tutelle et du Contrôle des Etablissements Publics Nationaux ;
- Un Bureau d'Appui à l'Ordonnateur National ;
- Et des Directions Régionales du Budget.
- Une division Communication.

## REFORME AU SEIN DE LA DIRECTION GENERALE DU BUDGET :

### OMNIPRESENCE DES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS

“ LE MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET VISE UNE GESTION TRANSPARENTE ET PERFORMANTE DES FINANCES PUBLIQUES. CONFORMÉMENT À CET OBJECTIF, LA DIRECTION GÉNÉRALE DU BUDGET (DGB) PRÔNE L'EFFICACITE, L'EFFICIENCE, LA TRANSPARENCE ET LA REDEVABILITE DANS LA RÉALISATION DES MISSIONS QUI LUI SONT ASSIGNÉES. DANS CETTE OPTIQUE, DES PROJETS DE RÉFORMES SONT MIS EN ŒUVRE AUPRÈS DES DIRECTIONS ET SERVICES QUI LUI SONT RATTACHÉS. TOUS CES PROJETS BÉNÉFICIENT DE L'APPUI TECHNIQUE ET FINANCIER DES DIFFÉRENTS PARTENAIRES AU DÉVELOPPEMENT. ”

### Simplification des procédures dans l'exécution du Budget : les Américains à la rescousse

La lourdeur de son système fait partie des lacunes fréquemment formulées par les usagers à l'encontre de l'Administration publique. L'exécution du Budget n'y échappe pas. Pour remédier à ce problème, la Direction de l'Exécution Budgétaire (DEB) s'oriente actuellement vers la simplification des procédures d'exécution des dépenses. Elle touche toute la chaîne de dépenses. Ce département sera appuyé dans cette démarche par l'Agence des États-Unis pour le développement international ou USAID. Ainsi, durant deux ans, un missionnaire américain apportera son assistance technique à la partie malgache. Au final, cette réforme initiée au niveau de la DEB vise à réduire la lourdeur administrative.

### Programmation et cadrage budgétaire : de nouveaux outils pour une meilleure gouvernance financière

Les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) contribuent au développement des outils de programmation et à la formation du personnel. Cet appui vise essentiellement à améliorer la transparence et à renforcer la crédibilité budgétaire. A cet effet, les agents de la Direction de la Programmation et du Cadrage Budgétaire (DPCB) ont bénéficié de formations relatives à l'établissement d'un cadrage macro-budgétaire. L'assistance technique de l'Afritac Sud a également permis en mars 2015 la mise à jour du modèle MAROA pour le cadrage macro-économique et la formulation des actions prioritaires pour la mise en œuvre progressive des budgets de programme. De son côté, le Fonds Monétaire International a dispensé des formations en matière d'élaboration du Cadre Budgétaire à Moyen terme en décembre 2014, en mai 2015 et en février 2016. L'Union Européenne appuiera, quant à elle, dans le cadre du projet « **Fanjakana ho an'ny Daholobe** », six (06) départements Ministériels dont le Ministère des Finances et du Budget dans l'élaboration des Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) sectoriels.

### Gestion rationnelle du Patrimoine de l'Etat : un audit général depuis fin février

L'audit général de la Direction du Patrimoine de l'Etat, lancé le 29 Février 2016, constitue une phase préalable permettant d'identifier les actions concrètes pour les réformes à entreprendre au niveau de ce département. En effet, sur une période de 5 ans de 2015

à 2020, l'Union Européenne financera un projet intitulé « appui à l'opérationnalisation de la DPE en vue d'une gestion rationnelle du patrimoine de l'Etat ». Ce projet s'inscrit dans le cadre du « **Fanjakana ho an'ny daholobe** ».

### Appui à l'Ordonnateur National : diagnostic entamé depuis décembre 2015

Pour une meilleure efficacité de l'aide communautaire de l'Union Européenne à Madagascar, la Commission Européenne a décidé d'allouer 2 millions d'euros dans le cadre du PIN 11<sup>e</sup> FED pour appuyer les fonctions de l'Ordonnateur National. La Convention pour le financement du projet « Intégration des fonctions de l'ordonnateur National dans le système national et renforcement de la coordination entre l'Ordonnateur National et ses partenaires sectoriels (IfON-Syn) » a été signée le 03 Juin 2015 pour une durée de 4 ans.

Le projet a démarré avec les travaux d'un consultant depuis décembre dernier et proposera un ou plusieurs scénarii, à l'issue de sa mission, pour l'organisation de l'appui à l'Ordonnateur National. La validation du scénario à mettre en œuvre se fera au mois de mai 2016.

### Contrôle interne : un soutien du Projet d'Appui à la Gouvernance Institutionnelle (PAGI)

A partir de ce mois d'avril 2016, les agents du Service de Coordination et de Contrôle (SCC) bénéficieront des appuis du PAGI à travers le projet « Amélioration de la mobilisation des ressources publiques et des systèmes de contrôles ». Ce projet qui s'étale sur deux ans (2016-2017) est axé sur la formation des agents du SCC en matière de contrôle interne, l'organisation d'ateliers de sensibilisation en contrôle interne et le soutien aux missions de contrôle de la DGB. Il va avoir pour objectifs, non seulement de renforcer les capacités en matière de contrôle interne et de gestion de risques, mais aussi de développer leur faculté d'analyse pour mener à bien leurs missions de formuler les recommandations nécessaires afin de prévenir les irrégularités.

### Amélioration du système de gestion de bases de données budgétaires

En 2004, l'Etat malgache a pris l'initiative de procéder à la réforme de la gestion des finances publiques. Elle a été matérialisée par l'adoption de la LOLF suivie d'une dotation d'outil de gestion moderne, en l'occurrence, le SIIGFP. Force est pourtant de



MIALY LANTO RAZANAJATO  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DU BUDGET

constater que cet outil reste à parfaire malgré les efforts jusqu'à présent entrepris. En effet, des anomalies ont été constatées par les différents utilisateurs du système et des failles ont été relevées par les études menées par différents Partenaires Techniques et Financiers (Banque Mondiale/PGDI, Banque Africaine de Développement/PAGI, Union Européenne,...). Dans un souci permanent d'amélioration du système, la DGB ambitionne de mettre en place un système de gestion essentiellement informatisé, efficace, fiable, transparent et exhaustif qui tendra donc vers la normalisation et la maîtrise du système actuel.

Concrètement, le Service d'Administration de l'Informatique du Budget va créer un logiciel de gestion de bases de données interconnectées facilitant le traitement des données liées à l'élaboration/ programmation, l'exécution et le suivi du budget. L'objectif est d'aligner le système d'information avec les réformes structurelles, pour des activités plus efficaces et afin d'assurer la qualité de service offerte par la DGB.

❖ Direction Générale du Budget (DGB)

## Atrik'asa fanombohana ny tomban'ezaka mikasika ny « mari-drefin'ny tetibola misokatra / Indice du Budget Ouvert (IBO) » taona 2015



Nanokatra ny atrikasa Atoa Sekretera Jeneralin'ny MFB sy Atoa Tale Jeneralin'ny Tetibola, niaraka tamin'ireo manam-pahefana avy amin'ny Firaisambe Eo-peana sy ny Firaisamonim-pirenena.

TONTOSA NY ALAKAMISY 24 MARTSA  
 LASA TEO TAO AMIN'NY TRANO  
 FANDRAISAM-BAHINY « LE PAVÉ »  
 ANTANINARENINA NY ATRIK'ASA  
 FANOMBOHANA NY TOMBAN'EZAKA  
 MIKASIKA NY « MARI-DREFIN'NY  
 TETIBOLA MISOKATRA NA INDICE DU  
 BUDGET OUVERT (IBO) »  
 TAONA 2015

**T**sy mitsahatra manamafy ny fizarana amin'ny fangaraharana ara-tetibola, ny fampandraisan'anjara ny olom-pirenena sy ny fanatanterahana ny tamberin'andraikitra eo amin'ny rafitra fitantanam-bolam-panjakana ny eto anivon'ny Ministeran'ny Fitantanam-bola sy ny Tetibola (MFB).

Porofon' izany :

- ny fampahafantarana hatrany amin'ny besinimaro , amin'ny alalan'ny tranokalan'ny MFB sy ny DGB, ireo taratasy sy tahirin-kevitra rehetra mikasika ny tetibola, toy ny volavolan-dalàna mifehy ny tetibola, ny lalàna mifehy ny tetibola, ny tetibolambahoaka, ireo taratasy mampahalala ny fampiharana ny tetibola izay avoaka isan-telovolana, ny Lalàna ankatoavana ny fitantanana ny volam-panjakana, ireo didy aman-dalàna, ireo torolalana arahin'ireo mpila raharaham-panjakana mikasika ny hetra, ny fadin-tseranana, ny karama sy fisotron-dronono, ny fandaharana sy fampiharana ny tetibola...

- ny fampidirana ireo ankolafy voakasiky ny tetibola isan-tsokajiny amin'ny zotram-pamolavolana ny tetibolam-panjakana sy ny fifaneraserana amin'izy ireo. Hita ao avokoa ireo mpamatsy vola, ireo Andrimpanjakana sy Ministera samihafa, ny sehatra tsy miankina...

- ny fanatanterahana isan-telovolana ny jery todika momba ny fampiharana ny tetibolam-panjakana, iarahana amin'ireo Andrimpanjakana sy Ministera rehetra, ireo Faritra, ireo mpamatsy vola, ny Firaisamonim-pirenena, ny Fitsarana ambonjy momba ny kaontim-panjakana...

- ny fisian'ny volavolan-tatitra fampahafantarana ny fanatanterahana ny tetibola ho an'ny olom-pirenena rehetra, ny fanatontosana ny tomban'ezaka PEFA tamin'ny taona 2013 ary ny fampahalalana ny besinimaro ny tatitra farany amin'ny alalan'ny tranokalan'ny MFB.

- ny fiaraha-miasa amin'ny Firaisamonim-pirenena mikasika ny fanaparahana ny lalàna mifehy ny Tetibola sy ny fanamafisana ny fananana toe-tsaina tompon'atoka ara-tetibola eo amin'ny olom-pirenena.

### Ny fandraisan'ny MFB anjara eo amin'ny zotra tomban'ezaka IBO

Mirotsaka an-tsehatra tanteraka ao amin'ny zotra tomban'ezaka IBO ny MFB. Izy mantsy no mamokatra ireo tahirin-kevitra fitaratra enina (06) hiantefan'ny tomban'ezaka. Ankohatr'izay anefa dia manampy ny vovonana mpitsara amin'ny fidianana sy ny fanatonana ireo Vondrombahoaka itsinjaram-pahefana sy ireo Orindraharam-panjakana izay tombanana ezaka ny MFB. Mbola hita taratra ihany koa izany fanampiany izany amin'ny asa fampiofanana sy fampahalalana ny zotran-tetibola amin'ireo Fikambanan'ny Fiarahamonim-pirenena (*Organisations de la Société Civile / OSC*).

### Ireo vokatra andrasana amin'ny zotra tomban'ezaka IBO

Maro ireo vokatra andraindraina amin'ity tomban'ezaka IBO ity. Irina tokoa ny fidiran'ny firaisamonim-pirenena lalindalina kokoa amin'ny resaka ara-tetibola; ny fametrahana sehatra ifampizarana sy ifaneraserana eo amin'ny MFB sy ny OSC; ny fandraisana ho izy ireo tolo-kevitra mahakasika ny dingana rehetra momba ny zotran-tetibola avy amin'ny firaisamonim-pirenena; ny fandrisiona ny Governemanta, sy ny Vondrombahoaka itsinjaram-pahefana ary ny Orindraharam-panjakana hahafantatra ny lesoka sy hanamafy ny ezaka fampahalalana feno sy ara-potoana ny mombamomba ny tetibola amin'ny besinimaro mba hialàna amin'ny sakana maro samihafa rehefa hanokatra tetibola.

❖ Communication DGB



Photo : Volana Razafimanana

IHANTA SAHONDRA RAZAFINTSALAMA  
 DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA GESTION FINANCIÈRE DU PERSONNEL DE L'ETAT

Créée en 2014, la Direction Générale de la Gestion Financière du Personnel de l'Etat (DGGFPE) est le benjamin des départements du Ministère des Finances et du Budget. Son jeune âge ne lui a pourtant pas empêché de fixer de grands défis. Et 2015, la deuxième année d'une concrète opérationnalisation a été une véritable « année de challenge ». Des actions et des réalisations ont été au rendez-vous.

Je ne saurais pas passer sous silence les opérations d'assainissement au niveau de la solde, au niveau des pensions et auprès des Représentations à l'extérieur. Grâce à ces initiatives, l'Etat ne va plus décaisser près de 21 milliards d'Ariary. Une somme qui pourrait dorénavant être utilisée dans la mise en oeuvre de projets d'investissement. La DGGFPE s'est également engagée à mener d'autres activités dont l'amélioration des systèmes de contrôle par la mise en place de manuels de procédures. Des logiciels ont été créés en vue de faciliter le traitement des dossiers de solde et de pensions. En matière de transparence dans la gouvernance financière, mon département a pu participer à des émissions audiovisuelles et publier le bulletin bimestriel « Fenitra ». Même s'il s'agit d'un grand chantier à entreprendre, des études ont déjà commencé pour la réduction progressive du déficit de la caisse des retraites.

Cette liste est loin d'être exhaustive. Toutefois, nous reconnaissons que beaucoup restent à faire. La réalisation de ces défis n'est qu'à son commencement pour la DGGFPE qui s'est donnée comme devise de « Servir mieux les agents de l'Etat ». Mais, les dés sont jetés. Nous n'allons pas ménager nos efforts et, déjà de nouvelles perspectives sont envisagées pour l'année 2016. Entre autres, la poursuite des opérations d'assainissement (où nous projetons de réduire de 9 milliards 600 millions d'ariary les dépenses allouées aux pensions), la consolidation des opérations de renforcement des systèmes de contrôle et la participation active aux conférences budgétaires. En somme, l'objectif est de mettre en place une « bonne gouvernance financière dans la gestion du personnel de l'Etat ».

❖ Le Directeur Général

## La Direction Générale de la Gestion Financière du Personnel de l'Etat

Pour la réalisation de ses missions, la Direction Générale de la Gestion Financière du Personnel de l'Etat dispose de quatre (4) Services Rattachés :

- Service des Affaires Administratives et Financières
- Service du Personnel
- Service du Personnel Extérieur
- Service de la Communication

et de cinq (5) Directions :

- Direction de la Coordination des Services Déconcentrés
  - Service des Relations Inter-Régionales
  - Service de Suivi-Evaluation
  - 21 Services Régionaux de la Solde et des Pensions (SRSP)

- Direction de la Solde
  - Service du Mandatement de la Solde
  - Service Central de la Solde
  - Service de la Validation des Services Précaires
  - Service Central de la Prévoyance des Agents de l'Etat

- Direction des Pensions
  - Service de l'Ordonnement des Dépenses de Pensions
  - Service des Secours au Décès et des Oppositions
  - Service de la Liquidation des Pensions

- Direction de la Gestion des Effectifs des Agents de l'Etat
  - Service du Contrôle des Effectifs des Agents encadrés de l'Etat
  - Service du Contrôle des Effectifs des Agents non encadrés de l'Etat
  - Service des Etudes et de Suivi des Mouvements des Effectifs

- Direction Technique, de la Législation et des Etudes
  - Service des Systèmes d'Informations
  - Service de l'Exploitation et Production Informatique
  - Service des Etudes et de Réformes
  - Service de la Législation et des Contentieux

## FANADIOVANA NY KARAMA SY NY FISOTROAN-DRONONO : MITOHY AMIN'ITY TAONA ITY



Nizotra tamim-pilaminana ny fizaràna karatra vaovaon'ny mpandray fisotroan-dronono

Hotohizana amin'ity taona ity ny asa fanadiovana ny fizaràna karama sy ny fosotroan-dronono eo anivon'ny Foibem-pitondrana Ankapobe misahana ny Fitantanana Ara-bola ny Mpiasam-panjakana. Hanombohana izany amin'ity taona ity ny fijerena ifotony ireo antontantaratas mahakasika ny fandraisana fisotroan-dronono ho an'ny kamboty. Tokony hitsahatra mantsy ny fandraisana fisotroan-dronono ho azy ireo rehefa feno 21 taona ho an'ny CRCM ary 20 taona ho an'ny CPR. Hofaranana ihany koa ny fanoloana ny karatry ny mpandray fisotroan-dronono any amin'ireo toerana fandoavana fisotroan-dronono miisa 52 mbola tsy vita manomboka ny volana may (aorian'ny fotoam-pahavaratra).

❖ Lantoniaina RAZAFINDRAMIADANA

**T**amin'iny taona 2015 iny tokoa dia niroso tamin'ny fanadiovana ny toerana anivon'ny DGGFPE. Ao anatin'izany fanavaozana ny rafitra izany, dia natomboky ny Foibem-pitondrana Ankapobe misahana ny fitantanana Ara-bola ny Mpiasam-panjakana, ny volana novambra 2015, ny fanavaozana ny karatry ny mpisotro ronono. Izany dia nahafahana nanao ny fitiliana ireo mpisotro ronono sy ireo mpandova izay efa tsy tokony hisitraka izany intsony. Nahatratra 9.000 ireo olona izay tsy tokony hisitraka izany fisotroan-dronono izany intsony.

Toerana fandoavana fisotroan-dronono 67 no nanantanterahana ny asa fanavaozana ka karatra miisa 80.700 tamin'ireo 110.000 no efa nalain'ny tompony. Notapahina ihany koa ny fisotroan-drononon'ireo izay tsy tonga nanolo karatra hatramin'ny volana marsa. Telo (3) volana ihany mantsy dia tratran'ny paik'andro ka tsy azon'ny Tahirimbolam-panjakana aloa intsony ny fisotroan-dronono.

Mbola hitohy ihany koa ny fanadiovana ny sehatry ny karaman'ny mpiasam-panjakana amin'ity taona ity. Fanadiovana izay tanterahina isaky ny enim-bolana. Tamin'iny taon-dasa iny ny asa fanadiovana dia niompana tamin'ny fanafoanana tao anatin'ny antontan-kevitra momban'ny karama ireo izay ao anatin'ny tsy ara-dalàna.

4.594 ny isan'ny mpiasam-panjakana ambony andoavana karama nefa 3.255 no isan'izy ireo voasoratra ao amin'ny Lalàna mifehy ny tetibola tsy nasiam-panitsiana 2015.

Izany hoe 1.339 no tsy ara-dalàna. Notapahina ny tombontsoa na ny karaman'ny mpiasam-panjakana ambony miisa 866 amin'ireo 1.339 izay ao anatin'ny tsy ara-dalàna. Izany dia nahafahan'ny Fanjakana mampihena ny fandaniany amin'ny fandoavan-karama eo amin'ny 184 miliara isam-bolana na 3.650.000.000 ariary isan-taona. Ny fanamarinana ny antontan-kevitra mahakasika ny fandoavan-karama dia nahafahana nahita mpiasa mbola mandray karama ihany

nefa efa nahafeno ny taona handehanana mandeha misotro ronono. Ny andininy faha-75 amin'ny Lalàna laharana 2003-011 nivoaka tamin'ny 13 septambra 2003 izay mamaritra ny sata ankapobe mifehy ny mpiasam-panjakana anefa dia milaza fa « tsy tokony hanohy ny asa aman'andraikiny ny mpiasa mihoatra ny 60 taona ».

Mpiasam-panjakana miisa 2.256 efa mihoatra ny taona tokony handehanana misotro ronono no nesorina tsy ho anatin'ny antontan-kevitra momba ny fandoavan-karama. Ny fanafoanana ny karaman'izy ireo dia nahafahan'ny Fanjakana mampihena ny fandaniana amin'ny karama izay nitentina 1.295.000.000 ariary ho an'ny volana jona 2015 izay nanombohana ny fanapahana karama. Ary nahatratra 9 miliara ariary hatramin'ny desambra 2015.

Hohamafisina ihany koa amin'ity taona ity ny fanaraha-maso sy ny fanadiovana ho an'ireo mpiasam-panjakana miisa amin'ny Masoivohon'i Madagasikara any ivelany.

## NOMINATION DE CONSEILLER BUDGETAIRE ET FINANCIER DANS LES REPRESENTATIONS DIPLOMATIQUES ET CONSULAIRES DE MADAGASCAR

La DGGFPE a déployé des conseillers budgétaires et financiers (CBF) pour garantir l'utilisation à bon escient des ressources financières mises à disposition de nos Représentations diplomatiques. Les CBF de Cape Town (Afrique du Sud) et de Port Louis (Maurice) ont officiellement pris leur service depuis le mois de février.

Say... Communication DGGFPE



Une partie du personnel de l'Ambassade de Madagascar à Maurice

❖ Texte et photo : Mirana RAZANAJATO

### CONSEILLER BUDGÉTAIRE ET FINANCIER : GARANT DE LA BONNE GOUVERNANCE FINANCIÈRE

Dans un souci d'assurer la bonne gouvernance financière du personnel de l'Etat à l'extérieur, un poste de conseiller budgétaire et financier a récemment été créé. Issu du Ministère des Finances et du Budget, notamment de la Direction Générale du Budget et celle de la Gestion Financière du Personnel de l'Etat (DGGFPE). Ce conseiller a pour mission d'assurer une gestion efficace et efficiente des dépenses de personnel et des dépenses de fonctionnement dans le respect de l'orthodoxie financière. Il effectue également le suivi et le contrôle de l'exécution budgétaire. A cet effet, il gère la situation administrative des agents à l'extérieur, étudie les actes administratifs soumis au visa des services financiers, étudie les dossiers litigieux entre l'Administration et les agents de l'Etat à l'extérieur. Il lui incombe également d'assurer l'exécution administrative des dépenses de Solde. Avant tout paiement, le CBF est le premier destinataire des décomptes de Solde du personnel extérieur établi à Madagascar, des avis de délégation de crédits relatifs aux soldes et accessoires ainsi qu'aux transports administratifs. Il est le responsable de la bonne gestion des crédits de fonctionnement conformément à la réglementation en vigueur.

### STRUCTURE DES AMBASSADES : VARIABLE SUIVANT LES PAYS

Actuellement, Madagascar est présent sur le plan diplomatique dans vingt-quatre (24) pays avec seize (16) Ambassades, trois (3) Consulate généraux, et trois (3) Représentations. Deux cent trente-quatre (234) agents y travaillent. La structure des Ambassades diffère selon le pays. D'ordre général, l'organigramme d'une Ambassade comprend un chef de mission (ambassadeur ou consul), des conseillers dont le CBF, un secrétaire d'Ambassade, un

attaché d'Ambassade, des agents d'exécution et un agent comptable. Ce personnel est composé d'agents détachés de différents départements ministériels dont le Ministère des Affaires Etrangères, le Ministère de l'Education Nationale, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, le Ministère du Commerce et de la Consommation, le Ministère de l'Environnement, de l'Ecologie, de la Mer et des Forêts, le Ministère de l'Agriculture et le Ministère des Finances et du Budget.

### ASSAINISSEMENT AU NIVEAU DES AMBASSADES ET REPRESENTATIONS DE MADAGASCAR :

Depuis le début de l'année 2015, la DGGFPE a procédé à un assainissement au niveau des Ambassades et Représentations Diplomatiques et Consulaires de Madagascar. Cette action a porté ses fruits car elle a permis à l'Etat de réduire de 13 milliards d'ariary ses dépenses annuelles. Elle consistait à rapatrier les agents en âge de retraite et dont le maintien en activité a déjà expiré ; ou encore ceux qui ne disposent pas d'acte réglementaire pour travailler dans nos Ambassades, et bien d'autres anomalies comme l'expiration de titre de séjour. Faut-il rappeler que le Gouvernement actuel a annoncé une restructuration au niveau des Ambassades et des Représentations Diplomatiques de Madagascar. Dans le cadre de la Politique Générale de l'Etat, on s'oriente vers une diplomatie économique et politique. D'après le Ministre des Affaires Etrangères, Madame Attalah Béatrice, nos Représentations à l'extérieur sont chargées de contribuer au développement de Madagascar en incitant les investisseurs à venir dans le pays. Les AMBAMAD et REPERMAD devraient également fournir tous les efforts nécessaires pour que les rendez-vous internationaux auxquels la grande île participe soient une réussite. Bref, redorer l'image de Madagascar à l'étranger.

### LES RÈGLES EN MATIÈRE DE NOMINATION ET D'ABROGATION D'UN AGENT À L'EXTÉRIEUR

La nomination des agents à l'extérieur relève du pouvoir discrétionnaire et exclusif du Président de la République après avis consultatif ou proposition des entités concernées. Mais, il faut que le Ministère employeur dispose d'un poste budgétaire correspondant pour avoir la possibilité de nommer un représentant. Ces agents sont placés automatiquement sous tutelle du Ministère des Affaires Etrangères. Ils sont notifiés par leur Ministère employeur en cas d'abrogation. Juridiquement, « le droit à la totalité de la rémunération des agents en service à l'étranger est acquis à partir du jour de l'arrivée au poste et s'éteint le lendemain du jour du départ au poste par suite de cessation de service ». Désormais, la procédure de rapatriement sera facilitée par les CBF. Il leur revient de fournir les pièces nécessaires dont entre autres des factures proforma de transport aérien et maritime émanant de trois prestataires. Faut-il préciser que depuis 2015 « les frais de transports administratifs (départ et rapatriement) des représentants diplomatiques et consulaires de Madagascar sont pris en charge par la DGGFPE ». L'agent concerné, son (sa) conjoint(e) ainsi que les enfants âgés de moins de 21 ans peuvent bénéficier des frais de transport.

#### Textes de référence :

- Article 22 du Décret N° 2014 - 1102 du 22 juillet 2014 fixant les attributions du Ministre des Finances et du Budget ainsi que l'organisation générale de son Ministère
- Circulaire d'exécution budgétaire 2015 N°09-MFB du 30 décembre 2014
- Article 9 du Décret N°61-452 du 31 Juillet 1961 abrogeant le Décret N°60-463 du 23 Novembre 1960 portant classement hiérarchique des emplois diplomatiques de la République Malgache et fixant les règles spéciales à la rémunération, aux transports, aux déplacements et aux congés des agents des Ministères des Affaires Etrangères et de l'Education Nationale en service à l'étranger et le remplaçant par de nouvelles dispositions.



M. Bruno RAZANANIRINA, Directeur de Cabinet du MFB, lors de son discours

10 Mars 2016 : Ivandry  
Inauguration de l'agence "Premier" Ivandry de la BFV-SG.



La Bank Of Africa ou BOA est un partenaire de longue date du Ministère des Finances et du Budget. Achats de bons de trésor, d'œuvre social comme le logement des fonctionnaires d'un montant de 12 milliards 900 millions, la BOA vient encore de renouveler ses actions par la signature de conventions de partenariat.



07 Avril 2016 : Antananariva  
Dans le cadre de la célébration de la Journée Mondiale de la Santé, les responsables du Centre Médico-Social au sein du Ministère des Finances et du Budget ont organisé au siège du Ministère à Antananariva, une séance de dépistage de diabète. Dans le souci du bien-être et de la bonne santé des agents du Ministère, les 14 médecins et les 6 infirmiers du Centre se sont mobilisés pour servir le personnel. Plus de 800 agents ont répondu à l'appel et ont pu bénéficier de conseils en vue de traitement ou à titre préventif. Le laboratoire Sanofi et la Société MAEXI ont été les partenaires du Centre Médico-Social du MFB pour la bonne tenue de cette journée.



20 Mars 2016 : Mahamasina - Anosy  
SEMAINE DE LA FRANCOPHONIE  
Participation massive du MFB conduit par M. le Ministre à la marche de la solidarité



21 Mars 2016 : Andraharo  
Évalué et jugé conforme aux exigences requises par l'ISO 9001-2015 par l'AFNOR, SONAPAR (Société Nationale de Participation), représentée par son Directeur Général (à g.), Herilaza WOEL LALA, à reçu officiellement son certificat.



L'équipe de la communication regroupée du Ministère des Finances et du Budget, vous présente le numéro 00 du bulletin «Tout en un» à la place des anciens bulletins de chaque Direction Générale. Et ce, pour une plus grande lisibilité et une meilleure visibilité par rapport aux activités du MFB, qui entend jouer la carte de la transparence à l'égard des partenaires et lecteurs qui à travers ce bulletin bimestriel trouveront les informations et données qu'ils sont en droit d'attendre.

**Nous vous donnons rendez-vous pour le numéro 01 !**

- Directeur de Publication :**  
Alexandre RANDRIANASOLO
- Rédacteur en Chef :**  
Noro Vololona Suzy RAKOTONIONY
- Comité de rédaction :**  
Mamisoa Frédérica HIANASY  
Mbolatiana RANAIVO  
Malala RASOLOFOSON  
Brice RANDRIANASOLO  
Patricia N. RAKOTO RAZANAMANANTSOA  
Alfredy Heriniaina RAKOTOARISOA  
Hasina Mihamintsoa RAKONDRAINIBE  
Mikaïla LOKHAT  
Hermann RAKOTONDRAZAKA  
Landy Nantenaina ANDRIAMIALIZAFY  
Mirana RAZAF  
Mamy RAMANANA  
Harimalala Tiana ANDRIANANTOANDRO  
Lala Onivola ANDRIANARY  
Yannick Joel ANDRIAMISA  
Ella JAOTINA  
Ny Riana H. RAKOTOARIVONY
- Infographiste - metteur en page :**  
Hasina F. ANDRIAMPARISON
- Photographes :**  
Hasina F. ANDRIAMPARISON  
Hery RASOLOARIMANANA  
iAko RANDRIANARIVELO  
Nomia GERART



T R A N S P A R E N C E ■ R I G U E U R ■ R E S P E C T ■ I N T E G R I T E



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



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



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



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



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  
Web : www.impots.mg



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  
Web : www.dgbudget.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



Immeuble des Finances et du Budget - Antaninarenina  
101 Antananarivo - Porte 122 - 1<sup>er</sup> étage  
Tél. : +261 34 05 917 39  
E-mail : scomdggfpe@gmail.com



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 / tresor@moov.mg  
Web : www.tresorpublic.mg



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