

ECONOMIE *et* FINANCES

M A D A G A S I K A R A

le mag

Coopération entre Madagascar et
l'Union Européenne

quels impacts sur
la qualité de vie
de la population
malagasy?

> P.10



REPUBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fivavaha - Tanindrazana - Fandrosoana

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

AUGURE :

Quand la réforme se conjugue
avec la transformation digitale
des services publics



> P.04

Renouvellement des cartes de pensionnés :

plus de 9,42 milliards d'ariary
économisés



> P.07

Trésor Public :

Pour la transparence et la
satisfaction des usagers



> P.09

Edito

LE MOT DU MINISTRE

Chers lecteurs,

Le bulletin d'information Economie et Finances évolue et s'est décliné sur plusieurs supports : le format web, la version papier mais aussi via des émissions télévisées. Le contenu a également changé afin de répondre un peu plus aux besoins des lecteurs et de se rapprocher un peu plus des usagers. Initiés et non-initiés pourront de ce fait prendre connaissance des activités et actualités du Ministère de l'Economie et des Finances car j'attache une importance capitale à l'information ainsi qu'à la redevabilité envers les contribuables.

Pour cette édition, la coopération avec l'Union Européenne via le Bureau d'Appui à la Coopération Extérieure (BACE) vous est présentée en détail. L'équipe de la rédaction vous emmènera également dans la Ville des Eaux et la Région SOFIA.

Comme je l'ai annoncé plus haut, le Ministère évolue et en ce sens nous allons réduire le nombre de la version papier de ce magazine. En effet, à chaque trimestre, vous recevrez sa version électronique dans vos boîtes mails.

Bonne lecture.



Rindra Hasimbelo RABARINIRARISON
Ministre de l'Economie et des Finances



Coopération entre Madagascar et l'Union Européenne

quels impacts sur la qualité de vie de la population malagasy ?



> ACTUALITÉS

- > P.04 AUGURE : Quand la réforme se conjugue avec la transformation digitale des services publics
- > P.06 Circulaire d'exécution budgétaire 2022 : les grandes lignes et les nouvelles directives communiquées aux acteurs budgétaires
- > P.07 Renouvellement des cartes de pensionnés : plus de 9,42 milliards d'ariary économisés
- > P.08 Secours au décès : déconcentration du traitement des dossiers
- > P.09 Trésor Public : Pour la transparence et la satisfaction des usagers

> ÉCHO DES RÉGIONS

- > P.17 SOFIA : Une Région aux milles richesses
- > P.18 VAKINANKARATRA : Un écrin de surprises

> REGARD SUR LE MINISTÈRE

- > P.19 La Douane Malagasy à l'aube de sa transformation numérique
- > P.22 Journée mondiale de la femme : Quelques mots de nos braves...



AUGURE : Quand la réforme se conjugue avec la transformation digitale des services publics

La transformation digitale des services publics est devenue une mission primordiale de l'Administration malagasy. Dans ce cadre, l'Application Unique pour la Gestion Uniforme des Ressources humaines de l'Etat (AUGURE) a été mise en place. Cette dernière devrait constituer le socle pour la gestion digitalisée des dossiers administratifs et financiers des agents de l'Etat. En décembre 2020, quatre modules de base à savoir Recrutement, Mobilité, Cessation définitive de fonction et Rapprochement ont été intégrés dans la nouvelle version d'AUGURE.



Soutiens indéfectibles à la réforme de l'Administration

Si quelques années auparavant, les pratiques malsaines ont pris de la place au sein du système de gestion des ressources humaines de l'Etat. Actuellement, les tentatives de fraude et les corruptions ont été réduites de manière significative car en tant qu'application unique pour la gestion uniforme des agents de l'Etat, AUGURE offre une meilleure traçabilité et un meilleur contrôle des activités menées dans son système, ainsi qu'un panorama de la situation des effectifs, des fiches et des nomenclatures des postes pour une meilleure visibilité de la situation par rapport au capital humain de l'Administration.

Processus de traitement des dossiers optimisés et rendus efficace

Compte-tenu de la situation à Madagascar où les lacunes en matière d'infrastructure digitale, le manque de moyen financier, l'absence de certains textes règlementaires, et des divers

paramètres ont fait qu'AUGURE2 ne se trouve pas encore au même niveau que les applications pratiquement sans faille et interopérables avec d'autres secteurs. Toutefois, elle offre déjà des solutions aux plusieurs problèmes liés à la lenteur administrative, l'opacité dans la gestion des ressources financières de l'état, la corruption à chaque étape du traitement de dossiers au sein du système de gestion administrative et financière des agents de l'Etat.

Ainsi, avec cette application, le secteur Gouvernance pourrait assurer d'une main de maître son rôle de pivot de l'émergence, d'autant plus que celui-ci s'appuie sur l'interopérabilité de tous les secteurs macroéconomiques présents dans le pays.

Des résultats probants par rapport à la redevabilité envers la population

Les résultats parlent d'eux-mêmes. La priorisation du secteur social à travers le recrutement des agents annoncée par Monsieur le Président la République de Madagascar a pu être traitée dans un bref délai grâce à AUGURE. Ainsi, le Ministère de l'Education Nationale a pu traiter le recrutement de 14240 agents et l'affectation de 464 agents, recrutement de 676 agents pour le Ministère en charge de l'enseignement technique, 893 agents recrutés pour le Ministère de la santé. Par rapport au redressement de la Caisse des retraites et la stabilisation des emplois, le basculement des ECD en ELD a été

Des anomalies sur les informations de 7007 agents ont pu être identifiées et rectifiées également grâce à AUGURE 2

facilitée par AUGURE. Au total, 7198 nouveaux ELD ont été traités et payés dans AUGURE. Ce basculement va permettre de renflouer la Caisse de retraite publique à hauteur d'environ 8.0 milliards d'Ariary chaque année.

Concernant les activités d'assainissement des agents de l'Etat « fantômes », les travaux de rapprochement dans AUGURE ont décelé 330 agents considérés définitivement comme indûment payés. La décision de couper les soldes de ces dits agents a donné une économie de 3.8 milliards d'Ariary sur la masse salariale des agents publics. Des anomalies sur les informations de 7007 agents ont pu être identifiées et rectifiées également grâce à AUGURE 2.

Un socle pour la digitalisation des services publics

AUGURE 2 se constitue en exemple parfaite pour la digitalisation des services publics. En effet, elle sera tout simplement l'aboutissement

des transformations digitales des processus métiers de gestion administrative et financière des agents de l'Etat en module informatique.

Sur le plan informatique, la vision Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines de l'Etat (SIGRHE) prévu pour l'horizon 2023 sera érigé sur AUGURE. En dehors des quatre (04) modules de base livrés au mois de Décembre 2020, AUGURE 2 peut actuellement offrir dix (10) nouveaux modules informatiques une fois que leurs déploiements au niveau central et dans toutes les régions au cours de l'année 2022 soient achevés. Il s'agit des modules relatifs aux mouvements : (i) Avancement fonctionnaire - (ii) Avancement Agent Non Encadré - (iii) Reclassement fonctionnaire - (iv) Reclassement Agent Non Encadré - (v) Reclassement Agent Non Encadré suite nomination - (vi) Récompense - (vii) Titularisation - (viii) Changement de mode de paiement - (ix) Indemnité de Congé Non Pris - (x) Prestation familiale.

Quant à la perspective pour AUGURE, les modules qui vont venir au cours de l'année 2022 sont :

- Le module de traitement des Hauts Emplois de l'Etat (HEE)
- Les modules liés aux traitements des agents des Ministères et des entités publiques qui ont leurs spécificités ;
- Les modules sur les procédures de gestion des pensions de retraite.

En parallèle, plusieurs modules supports seront également développés. Il s'agit du :

- Module de Gestion Electronique des Documents (GED),
- Module de Gestion Prévisionnelle des Emplois, de l'Effectif et des Compétences (GPEEC),
- Module de gestion des congés et divers autres modules, ainsi que la distribution de la Carte d'Identifiant électronique à chaque agent de l'Etat.

Pour la fiabilité d'AUGURE et la conformité par rapport aux normes, plusieurs activités de sécurisation du système sont à réaliser pour avoir l'accréditation par rapport à la norme ISO 27000.



Circulaire d'exécution budgétaire 2022 : les grandes lignes et les nouvelles directives communiquées aux acteurs budgétaires

L'efficacité des dépenses publiques et la bonne gouvernance financière dépendent grandement de l'engagement et de la maîtrise des procédures par l'ensemble des acteurs budgétaires. A cet égard, des séances de présentation de la Circulaire d'Exécution Budgétaire 2022 sont organisées par le MEF depuis le lundi 7 Février à l'endroit des 5240 acteurs budgétaires, dont 2000 à Analamanga et 3240 répartis au niveau des Régions.

Compte tenu de l'effectif des acteurs au niveau central et dans un souci d'efficacité maximale, les équipes issues du MEF ont été déployées auprès de chaque Institution et Ministère au cours de la semaine du 7 et de celle du 14 février pour animer les séances et apporter de plus amples éclaircissements sur les points relatifs aux difficultés soulevées par les participants. En outre, la séance du 16 Février a été entièrement consacrée aux acteurs budgétaires auprès des Etablissements Publics Nationaux (EPIC, EPA). Au niveau régional, les premières réunions des Clubs Régionaux de Gestion Publique (CRGP) au titre de l'année 2022 ont été tenues. L'objectif étant de présenter les nouvelles dispositions apportées par la circulaire et celles qui nécessitent d'être continuellement rappelées, en matière de fiscalité (impôts et douanes), de dépenses (Marchés Publics, Contrôle Financier, exécution proprement dite, Trésor Public), de Partenariat Public-Privé, de Patrimoine de l'Etat, de solde et de pensions. Tous les départements du MEF ayant contribué à l'élaboration de la circulaire se sont ainsi mobilisés

sous la coordination de la Direction du Budget et des Services Régionaux du Budget au niveau excentré. Citons entre autres la Direction Générale du Contrôle Financier (DGCF), la Direction de la Promotion du Partenariat Public-Privé (DP3P), la Direction Générale du Trésor (DGT), la Direction Générale des Impôts (DGI) et la Direction Générale des Douanes (DGD), la Direction Générale des Finances et des Affaires Générales (DGFAG), la Commission Nationale des Marchés (CNM), ainsi que leurs Services Techniques Déconcentrés (STD). Parmi les nouvelles dispositions présentées figurent l'allègement apporté par l'Impôt sur les Marchés Publics (IMP); l'accélération de l'exécution des investissements à travers un suivi plus poussé et des dates d'exécution plus avancées avec un taux de régulation fixé à 100%; la révision à la hausse du taux des comptes de pré-exploitation au niveau des Crédits d'Investissements destinés à l'Appui au Développement (CIAD) pour tenir compte des réels besoins sur terrain; les mesures concernant le paiement des arriérés de TVA, l'allègement concernant l'approbation du Budget Primitif des EPN pour ne pas retarder l'exécution...



RESULTATS DES MISSIONS DE CONTROLE A POSTERIORI (CAP) MENEES PAR LA DIRECTION GENERALE DU CONTROLE FINANCIER (DGCF) DURANT LE PREMIER SEMESTRE 2021

...en bref

Malgré la pandémie de la Covid-19, La DGCF a pu réaliser 68.2% de son objectif en matière de nombre de missions de CAP pour le premier semestre 2021.

Menées auprès des Ministères au niveau central et auprès des services déconcentrés des Ministères pour les régions, ces missions de CAP ont été axées sur l'appréciation des dispositifs du contrôle interne mis en place par l'Ordonnateur Secondaire (ORDSEC), l'audit des procédures d'exécution de la dépense, la vérification de la matérialité des dépenses et la conformité de certification des services faits.

Suite aux différents constats, il s'est avéré nécessaire de responsabiliser les acteurs budgétaires et de renforcer les capacités des ORDSEC. Il apparaît ainsi opportun d'organiser des séances de recyclage périodique pour les agents de l'Etat.

Il est à noter que pour le compte du deuxième semestre 2021, une vingtaine d'équipe a été mobilisée au niveau du Contrôle Financier central depuis septembre 2021 aux fins de procéder aux contrôles des Etablissements Publics Nationaux dont l'objectif est de préserver la Bonne Gouvernance et l'intérêt supérieur des Finances publiques.



Renouvellement des cartes de pensionnés : plus de 9,42 milliards d'ariary économisés

Identification des bénéficiaires irréguliers et obtention d'une base de données stable, à jour et assainie pour une meilleure gestion des caisses de retraite. Telles sont les retombées de la mise en œuvre de la vérification physique des pensionnées réalisée par le Ministère de l'Economie et des Finances, via la Direction Générale des Finances et des Affaires Générales (DGFAG) du 11 au 19 octobre 2021. La dernière vérification datant de 2015, une mise à jour de la base de données s'est, en effet, avérée nécessaire.

L'opération s'est soldée par la délivrance de 119.520 de nouvelles

cartes aux pensionnés en situation régulière, sur un total de 132.500 cartes éditées. 3.289 appartiennent à des pensionnés décédés ou à des bénéficiaires irréguliers. L'annulation immédiate de ces 3 289 titres permettra à l'Etat de réaliser une économie de 9,42 milliards d'Ariary, les dépenses y afférentes étant supprimées. Les résultats de suspensions de pensions à partir du mois de mars seront encore plus conséquents.

Pour les 9.691 pensionnés qui n'ont pas répondu présents, des opérations de contrôle sont actuellement en cours, tant au niveau national qu'au niveau des Représentations

Extérieures. Les cartes seront remises aux bénéficiaires à l'issue. Jusqu'au mois de mars prochain, une deuxième vérification sera effectuée par des agents des Services en charge du traitement des Pensions auprès des Postes Comptables à chaque période de paiement des pensions.

Cette nouvelle étape de vérification précèdera la suspension définitive de ceux qui ne se sont pas manifestés. La prochaine action prévue pour cette année 2022 consiste à stabiliser la base de données des pensionnés, condition préalable à l'opérationnalisation de la digitalisation des pensions.

Secours au décès : déconcentration du traitement des dossiers

Dans le souci d'améliorer les services rendus aux usagers par le renforcement des différentes procédures administratives et l'optimisation de la gestion financière des agents de l'Etat et de leur prévoyance, le Ministère de l'Economie et des Finances à travers la Direction Générale des Finances et des Affaires Générales (DGFA) procède à la déconcentration du traitement des dossiers liés au « secours décès ».

Le lancement officiel de cette initiative sera tenu le 09 mars 2022 à Manakara. A partir de cette année, toute demande de secours aux décès des agents en activité ou retraité sera désormais traitée au niveau des Services Régionaux de la Solde et des Pensions (SRSP) des 21 régions de chaque région.

Auparavant, le traitement des dossiers régionaux est, en effet, resté au niveau des SRSP des ex-bureaux provinciaux. Les ayants droit sont alors confrontés à des obstacles, notamment l'éloignement entre les bureaux administratifs et leur résidence lors du traitement de leur dossier.

Les SRSP des régions Fitovinany, Anôsy, Vakinankaratra et Vatovavy ont été choisis comme pilotes et seront les premières à appliquer cette nouvelle disposition à partir de ce jour. Le déploiement dans les autres régions va se poursuivre jusqu'au mois de juin 2022 prochain. Des sessions de formation préalable ont été dispensées aux agents des SRSP l'année dernière en vue de sa mise en œuvre. Ces formations ont porté sur deux volets à savoir une séance théorique et une séance pratique, au cours desquels les agents en formation ont procédé au traitement des dossiers en cours au niveau central.

Textes réglementaires sur la création du secours aux décès des agents en activité :

- Loi 94-025 du 17.11.94 relative au Statut Général des Agents Non Encadrés de l'Etat, article 35.
- Loi n°2003-011 du 03.09.03 relative au Statut Général des Fonctionnaires, article 37.
- Arrêté n°294-AP/AS/CG du 30 octobre 1955 réglementant l'attribution des Secours aux Décès accordés sur le Budget Général de Madagascar et Dépendances, article 8 alinéa 6.
- Circulaire n°695-MEFB/SG/DGDP/DSP/SER du 24.05.04 sur les modalités d'application de l'article 37 de la Loi



- 2003-011 portant le taux de Secours au Décès à douze mois de Solde.
- Lettre n°929/10-MFB /SG/DGB/DSP/SCSP/DC (RG) du 16.07.10 relative à la notion des « Ayants droit » stipulés dans l'article 37 de la Loi 2003-011 du 03.09.03.

Textes réglementaires sur la création du secours aux décès sur pensions :

- Décret n°61-642 du 29 novembre 1961 portant création et règlement de la Caisse de Prévoyance et de Retraites des agents non fonctionnaires de la République Malgache, article 29 et article 33.
- Décret n°62-144 du 21 mars 1962 portant organisation et règlement de la Caisse de retraites Civiles et Militaires de la République Malgache, article 28 paragraphe VI alinéa 2, article 31.
- Décret n°89-094 du 12 avril 1989 modifiant certaines dispositions du Décret N°62-144 du 21 mars 1962 portant organisation et règlement de la Caisse de Retraite Civil et Militaire, article 13.
- Décret n°95-155 du 21 février 1995 modifiant l'Article 33 du Décret n°61-642 du 29 novembre 1961 portant création et règlement de la Caisse de Prévoyance et de Retraites des agents non fonctionnaires de la République Malgache, article 06.
- Circulaire d'application du Décret n°61-642 du 09 novembre 1961 portant création et règlement de la Caisse de Prévoyance et de Retraites des agents non fonctionnaires de la République Malgache, article 50.

Trésor Public : Pour la transparence et la satisfaction des usagers

Sous la houlette du Ministère de l'Economie et des Finances, la Direction Générale du Trésor a décidé de renforcer le recours à la nouvelle technologie pour assurer davantage de transparence dans le traitement des dossiers de mandatement. Des projets pour améliorer les services rendus aux usagers sont également en gestation.

La transparence est la base de la bonne gouvernance. Elle constitue également une arme importante voire incontournable dans la lutte contre la corruption. Conscient de cet enjeu, la Direction Générale du Trésor a décidé de recourir à la nouvelle technologie pour renforcer la transparence dans la gestion des fonds publics. Cela permet aussi de réduire le contact direct entre usagers et agents, diminuant ainsi le risque de corruption. Dans le cadre du traitement des opérations de dépenses qui sont soumises aux postes comptables pour paiement, la Direction de la Comptabilité Publique à travers le Service de l'Organisation Informatique (SOI) a ainsi créé le portail de consultation e-Salohy accessible à l'adresse « app.tresorpublic.mg/info ». A la base, cette application a été destinée uniquement aux porteurs de la carte Fanilo (SPECL) et aux Gestionnaires d'activités pour leur permettre de suivre les informations relatives aux dépenses en carburant et de consulter les transactions ainsi que les soldes de leur compte. Dorénavant, les bénéficiaires vont être élargis. En effet, une amélioration de la fonctionnalité de e-salohy est en cours afin de permettre à tous les usagers de consulter les informations

relatives aux situations de leurs dossiers de mandatement une fois arrivés au niveau du Trésor Public. Plus concrètement, les agents des organismes publics (fonctionnaire ou non), les pensionnés, les porteurs de la carte Fanilo et les prestataires des organismes publics pourront suivre la situation de leur dossier dès leur réception au niveau du guichet unique du Trésor jusqu'à leur paiement. Ils pourront donc connaître en consultant le portail, le statut de leur dossier : récupéré, visé ou rejeté, payé ou viré (avec mention de la référence de l'ordre de virement). De ce fait, ils ne seront plus obligés de faire le déplacement au niveau du Trésor. En élargissant l'accès à e-Salohy à tous ses usagers, le Trésor Public compte satisfaire à ses obligations de transparence et de redevabilité mais aussi améliorer les services rendus à ses usagers. Pour y accéder, l'intéressé devra s'inscrire sur app.tresorpublic.mg/info. Une fois que l'inscription est validée, il obtient, par mail, un login et un code d'accès. Toutefois, chaque usager ne peut consulter que les informations lui concernant. L'utilisation de cette application, qui constitue une grande avancée dans la gestion des fonds publics, bénéficie ainsi à toutes les parties prenantes et principalement aux usagers.



Trésor Public au service des usagers

« Nous devons être intègre dans l'exécution de nos missions mais nous devons également savoir porter assistance aux usagers et les accompagner dans chaque processus pour qu'on ne devienne pas le blocage au développement ».

Ce message du Directeur Général du Trésor, Andry Nirina RAJAOFETRA à ses collaborateurs, reflète l'importance accordée par le Ministère de l'Economie et des Finances aux usagers.

Outre les boîtes à doléances déjà disponibles auprès des bureaux du Trésor public et les réseaux sociaux où sont recueillies les doléances et les plaintes des usagers, la Direction générale du Trésor mettra bientôt en place un système d'évaluation de la satisfaction des usagers adapté à chaque département et services offerts. Ce système entre dans le cadre de la vision du MEF et permet ainsi de mesurer le niveau de satisfaction des usagers de chaque département du Trésor au niveau national. Les résultats récoltés permettront d'améliorer la qualité de service et d'ajuster les différentes offres voire les procédures pour qu'elles correspondent aux attentes des usagers.



La Coopération entre Madagascar et l'Union Européenne, quels impacts sur la qualité de vie de la population malagasy?

> DOSSIER

« Investir pour la population malagasy, la prospérité et la paix » figure parmi les priorités de la coopération entre Madagascar et l'Union Européenne (UE) en vue de soutenir massivement la sortie de crise et la relance économique et sociale de Madagascar.

Régi par l'accord de Cotonou, le but primaire de la coopération entre Madagascar et l'UE est de contribuer à la stabilité ainsi qu'à la réduction de la pauvreté à Madagascar par l'initiation d'une politique de croissance durable et inclusive de l'ensemble de la population Malagasy. Ce dessein s'articule autour de trois axes stratégiques :

- La stabilité politique par le renforcement de la bonne gouvernance et de l'Etat de droit ;
- La relance économique et le développement durable, par l'amélioration des infrastructures et le soutien au développement rural ;
- L'amélioration et le renforcement des services de base.

Le financement de l'Union Européenne et les acteurs clés

Grâce au retour à l'ordre constitutionnel, depuis 2014, après les crises socio-politiques cycliques traversées par le pays, la Grande-île bénéficie de financements du Fonds Européen de Développement (FED) pour soutenir son développement, au bénéfice de la population malagasy.

492 millions d'euros sont attribués au pays suivant le Programme Indicatif National (PIN) défini entre les deux parties, incluant plusieurs secteurs d'activités en vue d'améliorer la qualité



de vie de la population malagasy. 145 millions d'euros de ce fonds sont dédiés à l'amélioration de la gouvernance et le renforcement des politiques publiques, 204 millions pour les infrastructures en support du développement économique, 132 millions pour le développement rural divisé en Quatre Programmes, et le reste alloué à d'autres secteurs à l'exemple de l'appui à la société civile, l'appui au fonctionnement de l'Ordonnateur National et à la facilité de coopération technique.

Le Gouvernement a repris le rôle d'Ordonnateur National (ON) du Fonds Européen de Développement (FED) en nommant à cette fonction le Ministre de l'Economie et des Finances. Le Secrétaire Général et le Directeur du Bureau d'Appui à la Coopération Extérieure (BACE) assurent la suppléance. D'autre part, le BACE, jusqu'alors mis en veille, a repris ses activités.

Pour que le financement puisse aider le plus grand nombre de populations, particulièrement dans les zones d'intervention de l'UE : le Nord, le Centre/centre-Est et le Sud et Sud-Est du pays, les actions menées par les projets et programmes dans le cadre du PIN 11^{ème} FED visent à répondre aux besoins fondamentaux de chaque région. Plusieurs domaines sont pris en compte, allant de l'accès à la nourriture à l'accessibilité aux infrastructures modernes.

Le Bureau d'Appui à la Coopération Extérieure - BACE

Coordination des projets/ programmes financés par le FED

Créé en 2003, afin d'améliorer l'impact et l'efficacité du soutien de l'UE à Madagascar, le Bureau d'Appui à la Coopération Extérieure (BACE) a comme principale mission d'appuyer l'Ordonnateur National du FED à Madagascar.

Un département du Ministère de l'Economie et des Finances, rattaché au secrétariat général, le BACE intervient dans la coordination (programmation, conception, gestion des procédures, mise en œuvre), le suivi et l'évaluation ainsi que la promotion des projets/programmes financés par l'Union européenne (UE).

Il assure le rôle d'interface de la Délégation de l'Union Européenne à Madagascar et de catalyseur entre les différents Ministères techniques concernés, à travers les axes d'intervention de la coopération Madagascar-Union Européenne.

Le BACE dispose de 46 agents répartis au sein de l'équipe d'administration, ainsi qu'au niveau de ses deux services : le Service des Opérations et le Service des Contrats et Finances.

Mission et Objectifs

Dans le cadre des projets et programmes financés au titre de l'aide extérieure de l'UE, le BACE est chargé de :

- Assister de manière décentralisée l'Ordonnateur National dans la gestion de l'aide extérieure de l'Union Européenne (UE), en particulier les ressources du FED, mais aussi celles du budget général de l'UE et de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) ;
- Organiser, participer à la préparation de la stratégie de coopération, du Programme Indicatif National et autres instruments d'aide ;
- Préparer, participer au processus de programmation, d'identification et d'instruction des programmes au niveau national et régional ;
- Apporter un appui institutionnel, juridique et technique à tous les acteurs du FED : aux Maîtres d'Œuvres, aux cellules du FED, aux Ministères ainsi qu'aux gestionnaires de programmes ;
- Gérer le processus de passation et de gestion des marchés, en collaboration avec les structures concernées de la Délégation de l'Union Européenne (DUE), conformément aux procédures de gestion de l'aide extérieure de l'UE ;
- Assurer le suivi et l'évaluation des programmes, le contrôle financier et la consolidation des opérations engagées dans le cadre desdits programmes ;
- Participer aux différentes revues de mise en œuvre de la coopération avec l'UE ;
- Collaborer avec les ordonnateurs régionaux dans le cadre du Programme Indicatif Régional et participer à l'organisation des différentes réunions ACP, ACP/UE.

Les trois secteurs d'intervention de l'Union européenne pour le développement de Madagascar, gérés au niveau du BACE

01. Secteur Gouvernance et Renforcement des Politiques Publiques

Le secteur Gouvernance et renforcement des politiques publiques revêt une importance majeure dans le processus de développement de Madagascar. Pour le succès des actions visant le développement socioéconomique, dans une optique durable et inclusive, l'appui à la Gouvernance bénéficie d'un financement du 11^{ème} FED, à hauteur de 145 Millions d'euros, réparti entre plusieurs projets. On peut citer le Projet de Soutien au cycle électoral de Madagascar ou SACEM, le Projet d'Appui au troisième recensement général de la population et de l'habitation (RGPH3), ou encore le Projet qui vise l'efficacité et l'intégrité de l'administration publique pour améliorer la délivrance et la qualité de services publics, notamment le projet « Ny Fanjakana ho an'ny Daholobe » ou NFD.

LE PROJET NY FANJAKANA HO AN'NY DAHOLOBE – NFD « UNE ADMINISTRATION AU SERVICE DE TOUS »

Cible :
Administration et utilisateurs des services publics

Le projet est axé sur l'appui institutionnel à la gouvernance, dont les activités se concentrent sur les interactions entre finances publiques, ressources humaines, justice administrative et financière, et organes de contrôle. Un montant de 97 millions d'euros est alloué au projet.

BUT

Améliorer l'efficacité et l'intégrité de l'Administration malagasy par une intervention sur la gestion des trois

ressources principales de l'Etat : ses ressources financières, humaines et matérielles en vue d'améliorer la délivrance et la qualité des services publics.

RÉSULTATS ATTENDUS

1. L'efficacité, l'efficience, la qualité et la transparence de la gestion des finances publiques améliorée
2. La gestion des ressources humaines de la Fonction publique et de la solde assainie
3. La lutte contre la corruption par la prévention et la sanction renforcée
4. La redevabilité de l'administration vis-à-vis de ses administrés renforcée

ACTIONS

Renforcement de capacités et compétences, des formations sur les procédures administratives, budgétaires et comptables des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD), formations sur les logiciels spécifiques des juridictions ; formations de formateurs ... ;

- Appui au développement de l'Application Unique de Gestion Uniformisée des Ressources humaines de l'Etat (AUGURE) ;
- Dotation en matériels bureautiques, informatiques, de communication (PREA, et l'Administration malagasy dont le Ministère en charge de la Fonction Publique, le Ministère de la Justice et ses départements, le Ministère de l'Economie et des Finances, le Ministère de la Santé Publique, le Ministère de l'Education Nationale, ...) ;
- Dotation en matériels roulants (Ministère de la Justice / BCCJEP et BIANCO) ;
- Amélioration et sécurisation d'espaces de travail (modernisation des installations électriques, câblage informatique et sécurisation des

tribunaux de première instance, tribunaux administratifs et financiers d'Antsiranana, Toamasina, Toliara, Fianarantsoa, Mahajanga et Antananarivo; aménagement et sécurisation de salle serveur du Ministère de la Fonction Publique; sécurisation du BIANCO ...

- Date de fin de mise en œuvre opérationnelle du projet : 14 mai 2022

02. Secteur infrastructures en support au développement économique

L'Union Européenne soutient les chantiers de l'Émergence. Le secteur infrastructures figure parmi les secteurs de concentration du PIN financé par le 11^{ème} FED. Le programme « Infrastructures en support au développement économique » a ainsi été initié et mis en œuvre à Madagascar, bénéficiant d'un financement de 204 millions d'euros du FED. Ce programme a pour objectif de contribuer à l'amélioration de la mobilité des personnes et des biens par l'amélioration des connexions routières. Il vise également à améliorer l'accès à l'électricité et à l'eau potable. Trois secteurs sont donc concernés par ce programme, à savoir le secteur routier et transport, le secteur énergie et le secteur eau et assainissement. Ces secteurs font l'objet de huit projets, en cours de mise en œuvre.

PROGRAMME APPUIS INSTITUTIONNELS AU SECTEUR DES INFRASTRUCTURES

Le programme d'appuis institutionnels au secteur des infrastructures figure parmi les projets/programmes financés et mis en œuvre dans ce secteur.

Cible : Structures institutionnelles et agents au niveau des Ministères en charge des Travaux Publics, de l'Énergie, de l'Eau et de l'Assainissement.

Le Programme Indicatif National du 11^{ème} FED a inscrit une enveloppe de 204.000.000 EUR en faveur du secteur des infrastructures en soutien au développement économique. Cette enveloppe est répartie entre les secteurs Routier, Énergie, Eau et Assainissement.

BUT

Le Programme a pour objectif global d'améliorer la gestion et la durabilité des infrastructures de service public à Madagascar et pour objectifs spécifiques : (i) de renforcer la gouvernance du secteur routier et transport, (ii) de renforcer la gouvernance du secteur Énergie et (iii) de renforcer la gouvernance du secteur Eau et Assainissement.

ACTIONS

Dans les trois secteurs concernés, les appuis seront fournis au travers d'assistances techniques à long terme et d'expertises ponctuelles en fonction des besoins qui découleront des processus de réformes sectorielles en cours.

Des fournitures pourront compléter ces appuis pour la mise à disposition d'équipements bureautiques, d'outils et logiciels nécessaires à la planification et à la gestion des secteurs (bases de données, systèmes d'information, équipements informatiques, météorologiques, etc.) ...

Durée phase de mise en œuvre opérationnelle : 66 mois à compter du 01 octobre 2019.

03. Secteur développement rural

L'Agriculture, pilier du développement de la Grande Île, bénéficie de quatre programmes répondant aux priorités de chaque zone d'intervention.

PROGRAMME DE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL VERS LE DEVELOPPEMENT DE LA RESILIENCE AGRICOLE (RINDRA)

RINDRA, le Programme Renforcement Institutionnel vers le Développement de la Résilience Agricole, œuvre pour l'autosuffisance alimentaire de Madagascar, grâce à l'amélioration de la productivité, la rentabilité et la durabilité des chaînes de valeurs agricoles, en tenant compte de l'environnement. Ce programme bénéficie de 40 millions d'euros du 11^{ème} FED de l'Union Européenne.

BUT

Il vise à accompagner l'opérationnalisation des institutions publiques et parapubliques travaillant dans les secteurs de l'agriculture, l'élevage, la pêche et l'environnement (AEPE); et prend en compte l'accès aux financements pour les producteurs des secteurs Agriculture, Élevage, Pêche et Environnement (AEPE).

ACTIONS

Le Programme s'attèle à la formation de cadres de la fonction publique Malagasy; la facilitation de l'accès aux services financiers avec l'aide de l'UE pour environ 250.000 bénéficiaires et l'appui au 22 Fonds de Développement Agricole Régionaux (FDA).



Le Programme RINDRA contribue également à l'appui des entités suivantes :

- CMCS (Centre Malagasy de la Canne et du Sucre) : avec des dotations d'équipement (matériel roulant, matériel informatique, ...)
- Université d'Antananarivo – Autorité Scientifique CITES : sur la mise en place d'une bibliothèque sur les bois précieux.
- Madagascar National Parks Marolambo : distribution semence et appui des 150 organisations paysanne, ...
- Fonds de Développement Agricole (Projet FANDROSO) : Mise en place et opérationnalisation des Fonds de Développement Agricole Régionaux.

PROGRAMME D'APPUI AU FINANCEMENT DE L'AGRICULTURE ET AUX FILIERES INCLUSIVES DANS LE NORD DE MADAGASCAR (AFAFI NORD)

BUT

Promouvoir un secteur agricole durable, inclusif et performant dans le Nord de Madagascar, tel est l'objectif général du Programme d'Appui au Financement de l'Agriculture et aux Filières Inclusives dans le Nord de Madagascar (AFAFI-Nord), financé par le 11^{ème} FED à hauteur de 50.000.000 Euros pour les années 2017 à 2025.

ZONES D'INTERVENTION

Mis en œuvre dans 24 communes rurales réparties dans les 3 régions d'intervention (13 dans la DIANA, 6 dans la SAVA, 5 dans l'Analanjirifo), le programme vise à la fois le développement des capacités des partenaires de mise en œuvre, l'augmentation de la production agricole, le développement durable des chaînes de valeur agricoles, la gestion des ressources naturelles, et le renforcement de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations les plus vulnérables

ACTIONS

L'intervention du Programme s'articule autour de trois composantes (OS) qui sont :

- Amélioration de la gouvernance



du secteur pour permettre une croissance agricole inclusive et une utilisation durable des ressources naturelles à travers le renforcement de capacités des acteurs locaux à assurer leurs missions à en assurer la continuité au terme de l'intervention. Il s'agit notamment des Collectivités Territoriales Décentralisées, des Services Techniques Déconcentrés et des organisations professionnelles agricoles.

- Amélioration de la productivité, de la rentabilité et de la durabilité des chaînes de valeurs agricoles par le développement de chaînes de valeur en travaillant à la fois sur l'amélioration des productions mais également sur les autres maillons comme la valorisation et la commercialisation. AFAFI-Nord

financera des investissements structurants tels que la remise en état de périmètres irrigués (MPI et PPI), l'implantation d'infrastructures d'hydraulique pastorale et des petites infrastructures de stockage, de transformation et de mise en marché.

- Amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de la résilience des ménages vulnérables en luttant contre la malnutrition chronique et l'insécurité alimentaire à travers des actions d'éducation nutritionnelle relayées par les centres de nutrition communautaire, la promotion d'AGR au niveau des groupes d'actifs agricoles vulnérables et l'amélioration de l'accès à l'eau potable et aux dispositifs d'hygiène et assainissement.





PROGRAMME D'APPUI AU FINANCEMENT DE L'AGRICULTURE ET AUX FILIERES INCLUSIVES DANS LE CENTRE DE MADAGASCAR (AFAFI CENTRE)

BUT

L'amélioration durable des revenus des ménages ruraux, de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de la préservation de l'environnement naturel, tels sont les objectifs du Programme d'Appui au Financement de l'Agriculture et aux Filières Inclusives dans le Centre de Madagascar ou AFAFI Centre, financé par l'Union Européenne avec 12 millions d'euros du 11^{ème} FED.

Mis en œuvre dans les régions Analamanga, Itasy et Alaotra Mangoro, il vise 40.000 bénéficiaires, 4000 aviculteurs appuyés, 100.000 foyers améliorés produits; 4.570 Ha de nouvelles plantations et 30 Ha de

restauration de vieux taillis; 8.000 charbonniers certifiés aux Techniques Améliorée de Carbonisation; 370 Organisations des Producteurs et 30 unions accompagnées en production agroécologique, 10 points de collectes mises en place, 13 Communes dotées de Schéma d'Aménagement Communal et 60.000 Certificats Fonciers délivrés.

ACTIONS

Les cinq filières qui seront appuyées à travers les contrats de subventions sont :

- Le maraichage, l'aviculture, l'arboriculture à travers le projet AMBIOKA (Accompagnement de la professionnalisation des filières maraichages, arboriculture et aviculture dans les Régions Analamanga et Itasy) mis en œuvre par FERT, FIFATA, CEFTEL.
- La rizipisciculture à travers le projet AMPIANA Phase 2 (Appui au marché

piscicole d'Analamanga Phase 2) mis en œuvre par APDRA, CIRAD, FOFIFA.

- Le bois énergie à travers le projet DIABE (Développement Intégré, Aménagement et Bois énergie), mis en œuvre par PLANETE URGENCE, AIM, PARTAGE et CIRAD.
- Le lait à travers le projet PROFILAIT (Projet de renforcement de la filière inclusive lait), mise en œuvre par MDB.
- La sécurisation foncière et la gouvernance locale à travers le projet ASFGL ou TAFITA (Appui à la Sécurisation Foncière et à la Gouvernance Locale) mis en œuvre par GEOSYSTEMS.

Principales activités par projet : AMBIOKA - AMPIANA2 - DIABE - ASFGL - PROFILAIT

- Production de poulet, fruits et légumes.
- Structuration durable du monde rural
- Pratique de l'Agroécologie.
- Sensibilisation à la nutrition.
- Production de poisson issu de la rizipisciculture, production de 1.750.000 alevins.
- Reboisement de 4500 ha.
- Accès au charbon vert et au foyer économe dans les régions d'intervention.
- Approvisionnement en charbon TAC pour Tanà 60.000 Certificats foncier délivrés.
- Développement de 16 Schéma d'Aménagement communaux.
- Plan stratégique de relance de la fiscalité locale.
- Culture de fourrage 370 ha.
- 2.104.800 L de lait commercialisés au niveau des centres de collecte et de vente.



Le principal objectif du Programme est d'améliorer durablement le revenu des ménages ruraux. Afin d'atteindre cet objectif, les ménages ruraux bénéficieront de divers appuis comme un appui technique, renforcement de capacités, formation, appui conseil, etc.

La prise en compte de l'approche genre se traduira par l'implication des femmes à travers les différentes activités.

PROGRAMME D'APPUI AU FINANCEMENT DE L'AGRICULTURE ET AUX FILIERES INCLUSIVES (AFAFI SUD)

AFAFI Sud financé par l'Union Européenne à travers le 11^{ème} FED à hauteur de 31.500.000 euros est mis en œuvre de 2018 à 2024.

BUT

Réduire la pauvreté des populations dans le sud et sud-est de Madagascar, grâce à l'agriculture durable. Tel est

l'objectif général du Programme d'Appui au Financement de l'Agriculture et aux Filières Inclusives – AFAFI Sud.

ZONES D'INTERVENTION

Mis en œuvre dans 35 Communes des régions Anosy, Androy et Atsimo Atsinanana, il intervient dans le développement agricole, la sécurité alimentaire, la nutrition, le Wash, l'aménagement du territoire, ainsi que l'appui aux chaînes de valeur inclusive. Ce programme cible environ 250.000 personnes (42.000

ménages) concentrées sur 4 zones agroécologiques.

ACTIONS

Les activités mises en œuvre :

- Renforcement des capacités des acteurs locaux (Services régionaux des Ministères et Collectivités territoriales) : formations pour renforcer leurs Fonctions ; acquisition d'équipements.
- Élaboration et diffusion des référentiels techniques agroécologiques, environnementaux, genre, gouvernance et approche participative.
- Mise en place des dispositifs de recherche action, de production et de diffusion de matériels végétal et animal de qualité mieux adaptés aux besoins et répondant aux enjeux climatiques.
- Amélioration des conditions de financement rural : Appui aux Fonds de Développement.



ORDONNATEUR NATIONAL DU FED À MADAGASCAR

La fonction d'Ordonnateur National (ON), assurée par le Ministre de l'Economie et des Finances (MEF), consiste à représenter le Gouvernement Malgache dans le cadre des programmes de coopération financés par le Fonds Européen de Développement (FED).

Son rôle est régi par l'article 35 de l'Annexe IV de l'Accord de Partenariat ACP-UE de Cotonou. Il inclut un grand nombre de fonctions exécutées conjointement avec le Chef de la Délégation de l'Union Européenne à Madagascar :

- Programmation de l'aide européenne : Programme Indicatif National et Régional ;
- Coordination, programmation et suivi régulier de la mise en œuvre de la coopération ;
- Assure l'égalité des conditions de participation aux appels d'offres et aux marchés ;
- Suivi et évaluation des effets et résultats des projets et des programmes et assure une exécution adéquate, rapide et efficace des projets et programmes.
- Liquidation et ordonnancement des dépenses ;

LE FED

Le Fonds Européen de Développement (FED), créé en 1957, est l'instrument principal de l'aide communautaire à la coopération au développement aux pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) ainsi qu'aux pays et territoires d'outre-mer (PTOM).

Le FED est une subvention pour le développement dans le cadre des accords internationaux de Cotonou entre Etats membres de l'UE et pays ACP. Subventions européennes accordées dans le but de promouvoir le développement économique, culturel et social des pays Afrique, Caraïbes et Pacifique, pays ayant signé l'accord de Cotonou, dans le but de contribuer à la paix et la sécurité et de promouvoir un environnement politique démocratique stable.

Généralement renouvelé tous les 5 ans, il est financé par les contributions directes des états membres. Le FED n'est pas financé par le budget général de l'UE.

SOFIA : Une Région aux milles richesses

Avec une superficie de 52.504 km² pour 1.507.591 habitants, SOFIA est la deuxième plus grande Région de Madagascar après Atsimo Andrefana. Du 28 au 30 Octobre 2021, la Région a organisé leurs « Journées Internationales des Régions » afin de présenter les richesses et opportunités y existantes mais aussi de trouver des investisseurs pouvant collaborer avec la Région.



Les recettes fiscales prometteuses

En septembre 2021, les recettes fiscales ont dépassé les prévisions de la Direction Régionale des Impôts avec 105% de recette contre 87% au même mois de l'année de 2020.

Parmi les principales raisons de cette hausse, la campagne de fiscalité de proximité avec un minimum de perception, effectuée par la DRI SOFIA depuis plusieurs mois.

Rien que pour le district de Mandritsara, suite à une campagne organisée conjointement entre la DRI et la Région, 350 à 500 opérateurs de vanille se sont formalisés dans le paiement d'impôts.

Filière Vanille : un avenir en or

Selon les explications du Directeur Régional des Impôts, Aristide TSARAMANDIHY, les produits locaux sont les secteurs pourvoyeurs d'impôts dans la région et depuis quelques années, c'est le secteur de la vanille qui occupe la première place. En effet, le secteur de la vanille est devenu porteur dans la région avec les districts d'Analalava, Befandriana et Mandritsara étant donné leur situation géographique et le climat qui est favorable à la culture de l'or vert.

Pour le district de Mandritsara, 40 à 60% des recettes fiscales proviennent de l'exploitation de la vanille.

Paupaul RABEFIHAVANANA : fervent défenseur de la vanille de la Région

Ce fervent défenseur de la vanille de la SOFIA ne cesse de vanter les qualités de l'Or Vert de sa Région. Selon lui, sa région pourrait « être le premier producteur de vanille à Madagascar ».

Toutefois, malgré la qualité de la vanille produite dans cette région ainsi que le taux de production qui varie entre 2.000 et 2.500 tonnes par an, la vanille de la SOFIA peine à trouver preneur étant donné le monopole de la région SAVA du secteur selon toujours Paupaul RABEFIHAVANANA.

Les producteurs locaux demandent de ce fait aux opérateurs de se lancer dans la collecte de vanille de cette région qui sont mûres du 15 mai au 15 novembre de chaque année.

VAKINANKARATRA : Un écrin de surprises



Région : **Vakinankaratra**
Chef lieu de Région : **Antsirabe**
Superficie : **19205 km²**
Population : **1.766.678 (2018)**

La région vakinankaratra en quelques mots :

Le chef-lieu de Région de la Région Vakinankaratra, Antsirabe, est située à 1 500 m d'altitude à 167 km au sud de la capitale Antananarivo. Sur le plan économique, elle est à vocation industrielle et agro-pastorale¹.

En effet, la ville d'Antsirabe est un centre industriel important située au carrefour de deux routes nationales : la RN 7 et la RN35, avec la présence de divers types d'industries. Notamment textile, l'agroalimentaire, les usines chimiques, les unités artisanales mais aussi les unités de transformation. Dans le domaine de l'Agricole, la Région est totalement à vocation agro-pastorale avec un superficie cultivable de 608.000 Ha. Au niveau de la riziculture, la Région se spécialise dans l'agroécologie². En ce qui concerne l'élevage, la Région est focalisée sur l'élevage extensif de bovidés et l'élevage laitier.

Toutefois, il ne faut pas négliger les potentialités touristiques et artisanales de la Région. Un secteur qui est encore méconnu : les mines. La région Vakinankaratra possède dans ses entrailles d'importants gisements d'or, de pierres précieuses, semi-précieuses et industrielles.

La Région Vakinankaratra et le développement économique

Les secteurs les plus importants en matière de recette sont le commerce, le transport et les prestations de service étant donné qu'ils représentent 75% des recettes en 2021. D'un autre côté, des travaux de sensibilisation sont en cours auprès de la Direction Régionale des Impôts de la région et les Collectivités territoriales (CTD) pour inciter les agriculteurs à s'acquitter de leurs impôts pour une formalisation effective.

En effet, la formalisation dans la fiscalité agricole est un vaste chantier auquel la direction régionale des impôts et les centres fiscaux attachent une importance particulière pour éviter tout développement du secteur informel et l'incivisme fiscal qui à terme nuisent à ceux qui entreprennent déjà dans le formel. La pandémie de la COVID 19 n'a pas non plus facilité leur tâche.

La DRI a toutefois annoncé que la Direction Générale des Impôts a pris en compte ses doléances et reporté la date d'échéance pour le paiement de ces impôts.

1. Qui concerne à la fois l'agriculture et l'élevage.
2. Mode de production agricole prenant en compte la protection de l'environnement et le respect des ressources naturelles.



La Douane Malagasy à l'aube de sa transformation numérique

QUATRE PROJETS INNOVANTS

Conformément à son plan stratégique 2020-2023, la Douane s'est dotée d'une nouvelle vision ; celle d'être une Administration innovante, redevable et partenaire pour l'émergence de Madagascar.

En ce sens, l'Administration douanière de Madagascar entend consolider sa modernisation via des projets de développement du numérique et de digitalisation pour mener à bien sa triple-mission fiscale, sécuritaire et économique.

A travers la réalisation de ces projets, la performance douanière se verra renforcée, optimisée : renforcement de la réprimande des fraudes, amélioration tangible de la réduction du délai de dédouanement et du temps de traitement des demandes, sécurisation optimale des données. C'est le défi que se lance le Directeur général et toute son équipe.

A l'ère où le numérique est devenu un pilier du développement économique mondial, phénomène renforcé par la propagation de la pandémie de Covid-19, les Administrations douanières à travers le monde se modernisent en parallèle, misant sur la dématérialisation et la digitalisation. C'est ainsi que, la Journée Internationale de la Douane, pour cette

année 2022, a été inscrite sous le thème « **Accélérer la transformation numérique en développant une culture de la donnée et un écosystème performant** » pour mettre en avant le développement digital de chaque membre de l'Organisation mondiale des douanes (OMD).

La Douane malagasy a pour sa part saisi l'occasion pour présenter les projets phares de son plan de modernisation qui visent « sa » transformation numérique.



Un centre de surveillance équipé, prochainement opérationnel

Le nouveau Centre de surveillance de la Douane malagasy, basé à Toamasina Port, a été inauguré à l'occasion de la célébration de la Journée Internationale de la Douane. Equipé d'une plage d'écrans de près de 20m², ce centre permettra aux inspecteurs liquidateurs d'effectuer les contrôles à distance par le biais de caméras placées dans les zones portuaires et des caméras embarquées dont sont

équipés les agents. Les images étant transmises en direct depuis le port. Réduction des délais de contrôle, transparence des visites, diminution des risques de fraude ou encore renforcement des dispositifs de surveillance en seront les principaux bénéfices; des bénéfices autant pour la douane que pour les usagers. Le must have pour pouvoir prétendre être une Administration moderne.



Le 100% scanning dès le mois de mai prochain

Dès le mois de mai 2022, le 100% scanning sera mis en place à Toamasina.

Deux nouveaux scanners, à la pointe de la technologie, seront implantés au port.

Tous les conteneurs, aussi bien à l'import qu'à l'export, passeront au scanning, sans exception.



Les objectifs ?

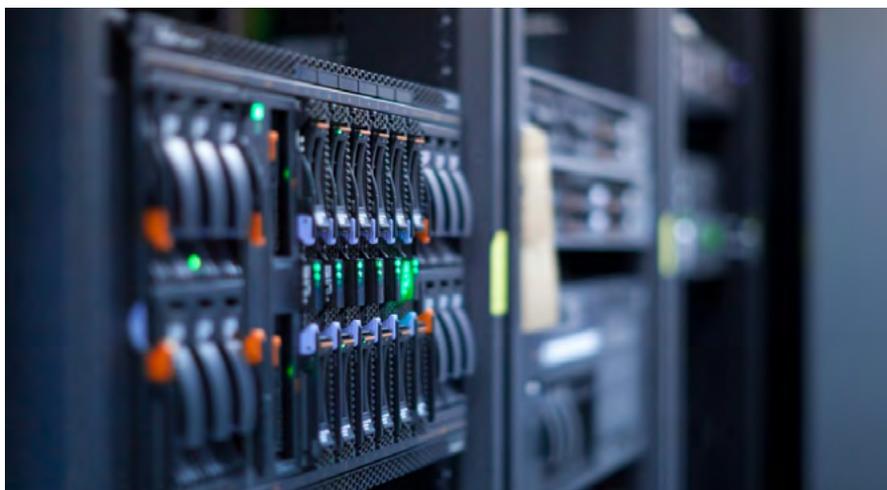
- Renforcement du contrôle aux frontières et du contrôle à posteriori
- Contribuer au renforcement de la capacité de la Douane malagasy à cibler et réprimer les fraudes organisées et les contrebandes, démanteler les réseaux de trafics
- fournir des éléments pour l'analyse des risques et permettant de constituer une base de données riche (informations fiables sur les importateurs, les marchandises, ...)
- réduire le délai de dédouanement, prévu passer de quelques jours à quelques heures
- et désengorger le port.

La digitalisation de la documentation et la mise en place d'un processus d'archivage

... pour la réduction des délais de traitement des demandes et des recherches de documents.

Un projet de taille pour la douane malagasy : sa dématérialisation. Très prochainement, toutes les demandes et tous les traitements de dossiers se feront en ligne. Au grand bénéfice des usagers qui y trouveront gain de temps, gain en efficacité et en transparence avec une meilleure traçabilité des dossiers en cours, et bien évidemment gain d'argent donc (plus de déplacements, plus de dossiers physiques à déposer dans les bureaux ...). Tous les documents seront numérisés.

Une gestion efficace de la documentation permettra de générer une économie d'échelle qui, à terme, entrainera un développement non-négligeable de l'Administration en général.



Une Datawarehouse en support

La mise en place d'un entrepôt de données participera à l'amélioration du rendement et des méthodes de travail au service des usagers, et facilitera le traitement et la manipulation des données, cela tout en assurant la sécurisation des données de l'Administration.

Notre leitmotiv : Vous dédouaner du temps perdu.

A noter que d'autres projets viennent

s'ajouter aux quatre susmentionnés, la douane compte 31 projets dans son programme de modernisation. La réalisation de ce dernier aura pour principale finalité «le gain de temps». Car chaque seconde perdue est comptée, et chaque ariary perdu impacte sur le commerce intérieur et donc sur l'économie du pays. La Douane se modernise pour le pays, pour la population malgache pour renforcer sa confiance envers l'Administration publique.

A décembre 2021, la Direction Générale des Douanes a enregistré un taux d'avancement de **37,09%** de son Plan stratégique 2020-2023

Taux d'avancement par axe stratégique par rapport aux valeurs cibles 2023

	Objectifs stratégiques	Résultats attendus
AXE 1. Administration fiscale	63,77%	38,75%
AXE 2. Facilitation et Partenariat	12,20%	35,16%
AXE 3. Sécurité et sûreté	51,62%	61,59%
AXE 4. Développement organisationnel et Capital humain	30,50%	28,88%



Journée mondiale de la femme



Ministre, Maman, épouse. Pour moi ce sont des rôles indissociables. Mon mari et mes enfants sont mes piliers pour ce poste. Ils l'ont toujours été mais encore plus cette fois. Et je remercie encore le ciel car j'arrive encore à suivre les activités de mes enfants. Il faut également savoir gérer son emploi du temps. C'est vraiment essentiel dans la gestion de ces 3 rôles.

Rindra Hasimbelo
RABARINIRINARISON

> Quelques mots de nos braves...



Florence
ANDRIANAIVOHERY

Directeur du Cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances

Mes collègues me surnomment « la bourreau de travail avec un cœur en or ». Peut-être parce que je suis une travailleuse acharnée et très exigeante envers mes collègues et moi-même. Et ce dans toutes les fonctions que j'ai occupé et que j'occupe actuellement. Exemple : Directeur du Projet d'Appui à la gouvernance Institutionnelle (PAGI) financé par la Banque Africaine de Développement (BAD) et dernièrement Directeur de la Solde et des Pensions. Je pense que mon parcours professionnel est exactement à l'image de mes ambitions : allier à la fois carrière professionnelle et une vie de famille épanouie tout étant active dans des actions sociales qui me tiennent vraiment à cœur. D'ailleurs je suis membre du Soroptimist International. J'aime m'investir dans ce qui me passionne ; les études et la politique par exemple. Les Ecoles administratives telles que l'ENAM et l'ENA ainsi que mes anciens postes en tant que Conseiller technique au niveau de certaines institutions en témoignent. Je suis également une sortante de l'INSCAE. Un pont entre le Public et le Privé.

« Combiner vie professionnelle et vie de famille est un vrai défi au quotidien. Je fais toujours en sorte d'avoir du temps pour le sport, le loisir, les projets personnels et la famille ». Ma famille n'est pas en reste, mariée et maman de 2 grands enfants, je trouve toujours du temps à leur consacrer. Le secret est la gestion du temps. Je fais toujours mon to do lists par ordre

d'importance. Et les emplois du temps se coordonnent toujours en famille à chaque fin de semaine de façon à ce que tout le monde reste en contact toute la journée malgré l'importance des responsabilités qui incombent à chacun. J'avoue, les nouvelles technologies m'aident beaucoup.



Mbolatiana
RAHARIMANGA

Coordonnateur du projet d'Appui au Renforcement Des Capacités d'analyse des facteurs de vulnérabilité structurelle et la promotion de l'Economie Bleue (ARCEB)

Avoir un travail est un privilège pour une femme. Le travail lui permet d'avoir un statut nanti et un revenu stable, des moyens pour éduquer ses enfants et améliorer son foyer.

Etre une maman occupant un poste de responsabilité exige beaucoup d'efforts, de courage et d'abnégation. Une bonne organisation de son travail et de son temps est la clé de sa réussite dans la vie professionnelle et familiale et pour ne pas laisser pour compte sa famille.

Le succès est l'ambition qu'une maman veut réaliser dans sa vie et son travail. C'est la réussite qui emmène le bonheur au foyer et au travail.

« Le succès, c'est obtenir ce que l'on veut. Le bonheur, c'est vouloir ce que l'on obtient. »

Une citation de WP Kinsella



Zaratiana Finaritra
RAJONSON

Directeur du Budget (DGFAG)

Ce n'est pas évident de concilier vie de famille et poste de Directeur ! Jusqu'à maintenant je suis toujours à la recherche de la « formule magique » pour une vie parfaitement équilibrée. Il faut avouer que le travail a réussi à accaparer la majeure partie de mon temps et de mon énergie surtout depuis ma prise de fonction au poste de DIRECTEUR. Aussi, à défaut de pouvoir maîtriser la quantité de temps passé au travail, je mise plutôt sur la qualité des moments passés en famille. Par ailleurs, je suis convaincue que ma vie active contribue à inculquer à mes enfants des valeurs essentielles telles que le sens de l'effort et de la responsabilité.

Dans le domaine professionnel, pour moi la réussite professionnelle et sociale se traduit par l'accomplissement dans le travail et le dépassement de soi dans tout ce que l'on entreprend, indépendamment de la fonction occupée. Je peux citer un bon nombre d'objectifs qui m'animent, notamment pour cette année, mais si je peux les résumer, c'est bien sûr de pouvoir contribuer à l'amélioration de la performance et de l'image de l'administration publique.

Par ailleurs, mon objectif personnel est de pouvoir concilier mes responsabilités familiale et professionnelle tout en développant mon épanouissement personnel.



Nantenaina
RAKOTONIARY

Directeur CCPREAS

Etre un directeur de département et mère de famille est un honneur et une fierté. En effet, ces deux rôles comportent de grandes responsabilités aussi bien envers mon foyer en tant qu'épouse et mère qu'envers la nation et par ricochet mon département en tant que Directeur. Ces responsabilités impliquent des défis quotidiens pour pouvoir gérer ces deux statuts, gestion du temps, gestion de l'affectif, leadership, etc. Je dois être un modèle de rigueur, de force de conviction, d'écoute, de pédagogie et de communication avec toujours le charisme et la sensibilité d'une femme. C'est alors que j'ai constaté que mes qualités de mère et celle de Directeur se conjuguent bien; mes compétences en tant que Directeur sont parfois utiles à la maison et celle de mère de famille sont quelquefois nécessaires à la convivialité professionnelle. Ce n'est pas facile tous les jours de concilier la vie de femme de foyer et la vie de cadre mais je fais des concessions et parfois je suis épuisée aussi bien moralement que physiquement, mais la satisfaction et le plaisir sont au rendez-vous face aux bonnes choses accomplies et je ne m'en sors pas moins épanouie. Au travail, je n'existe qu'à travers mon équipe dont notre mission est de servir l'Etat et défendre les valeurs relatives au fonctionariat. La collaboration est de rigueur car l'objectif est d'accroître les zones d'intervention de nos activités pour un résultat tangible au profit de la majorité

du peuple Malagasy. Je renouvelle mon plaisir d'avoir partagé avec vous ces quelques réflexions sur mon rôle de directeur et de mère de famille. La vision de la femme au travail a évolué, saisissons le moment pour nous hisser toujours plus haut



Voahangiarivelo
RANDRIANARISOA

*Directeur Régional des Impôts
HAUTE MATSIATRA (DGI)*

L'important c'est de savoir organiser son temps. Mettre des objectifs journaliers, hebdomadaires qui deviennent des objectifs annuels. Cela peut paraître trop rigoureux mais avoir et faire le planning des tâches s'avèrent très utiles. Toutefois, en tant que Directeur, ce plan peut être chamboulé et donc il faut savoir l'adapter et l'exécuter par ordre de priorité. Le soutien des membres de ma famille est très important mais j'essaie tout de même de faire le maximum possible à la maison pour éviter qu'ils ne se sentent délaissés. De plus pour être épanouie professionnellement, une femme doit aimer ce qu'elle fait. C'est-à-dire être passionnée dans ce qu'on fait et ce qu'on entreprend. Et avoir aussi de l'ambition sans passer dans l'exagération et l'extrémisme car il ne faut pas oublier qu'on n'est pas une superwoman. On ne peut pas tout faire donc il faut savoir prendre son temps, se faire plaisir de temps à autre. Aussi, prendre un peu de vacances dans la campagne ou au bord de la mer est-il nécessaire pour se ressourcer.



Lantoniana Félicité
ABRAHAM

*Directeur de la Coordination et
du Suivi des Réforme*

Acquérir le statut d'une femme active au sein de la société Malagasy a toujours été une lutte de longue haleine depuis longtemps, et qui continue à ce jour.

Le rôle de mère de famille combiner avec un poste de directeur est un défi quotidien. Et je prie toujours le bon Dieu pour qu'il m'apporte son aide.

Je travaille également de concert les membres de famille et cercles d'amis pour nous conseiller, nous aider dans les tâches que l'on ne peut faire soi-même. Il faut être organisée (calendrier des tâches quotidiennes, où la participation de tous est essentielle) et cela demande beaucoup de discipline. Mais par contre je ne laisse à personne les tâches qui me lient fortement à ma famille ou mes enfants.

J'essaie également de déléguer les activités professionnelles; l'organisation, l'entraide avec les services et les collaborateurs constitue un élément fondamental pour mener à bien la mission d'un Directeur. Je crois fortement aussi que l'utilisation des outils de communication (internet, WhatsApp ou autres, téléphone...) facilite le jonglage de ces 2 rôles, et réduit les délais de traitement de dossiers. Elle accélère la prise de décision. Elle participe au respect de l'environnement, et réduit l'usage abusif des papiers dans la correspondance administrative.



Haritiana
JOHASY R.

*Directeur de la Communication
(MEF)*

« Strong is the new beautiful »

Être femme aujourd'hui c'est être forte avant tout.

Depuis la nuit des temps, il incombe à la femme les tâches les plus délicates. Mais aujourd'hui encore plus maintenant que nous sommes désormais intégrées dans la gestion de notre Société, un rôle que nous tenons et menons avec brio. Margaret Thatcher ne croyait pas si bien dire en affirmant : *« En politique, si vous voulez des discours demandez à un homme. Si vous voulez des actes, demandez à une femme »*.

Allier vie de famille et vie professionnelle n'est pas toujours chose facile mais nous y arrivons avec le sourire, toujours rassurantes; jonglant avec nos tailleurs et talons aiguilles, le tablier le plumeau et les fourneaux, mails whatsapp et consorts en accessoire... ce mélange subtil qui fait nos journées de mamans, d'épouses, de femmes actives.

Être Directeur de la communication d'un aussi grand Ministère que le MEF est pour moi un honneur mais également un défi; un défi que mes trois diabolins ont accepté de relever avec moi car dans ma petite tribu, les grandes décisions se prennent ensemble, nos prières moyennant.

Je souhaite à toutes de pouvoir trouver satisfaction personnelle et paix intérieure en ce monde pour pouvoir être à notre tour un rayon de lumière pour notre entourage.



Yolande Harinirina
ANDRIANAFERO

*Directeur des Ressources et de la
Formation (DGD)*

Mon mari me soutient grandement dans les règlements des petits tracas imprévisibles. Et les enfants sont déjà assez grands pour s'occuper d'eux-même. En plus, les travaux ménagers sont planifiés entre nous, membre de la famille. Personnellement, je me lève tôt pour finir tout ce qui me revient avant d'aller travailler et en revenant le soir, le suivi de la journée des enfants. Professionnellement j'ambitionne d'acquérir de plus en plus d'expérience en leadership et en formation d'équipe. Je ne suis pas non plus contre de nouvelles connaissances.

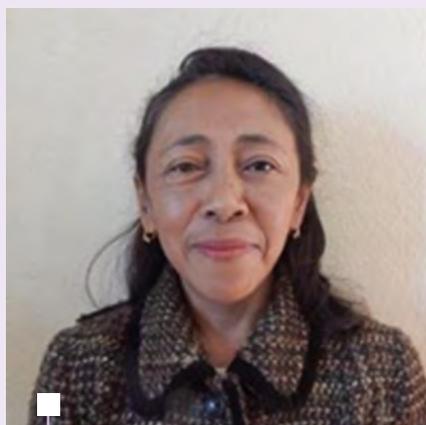
A ma retraite, je souhaite diriger une petite firme familiale car je souhaite me consacrer pleinement à ma famille.



Fanja Tiana
RANARIJAONA

*Coordonnateur de l'Agence
de Microréalisation pour le
Développement*

Une bonne organisation n'est toujours pas suffisante pour jongler la vie de famille et la vie professionnelle. Personnellement, j'essaie toujours de prendre plaisir dans tout ce que j'entreprends, ainsi je ressens moins la fatigue à la fin de la journée. Privilégier les moments du matin avant de partir travailler, les échanges familiaux du soir et les appels quotidiens lors des déplacements hors Tana.



Colette Nirina
RAJAORISON

*Directeur de la Coordination et du
Suivi Evaluation des Programmes
(DGEP)*

Conjuguer les rôles d'épouse et de mère avec la carrière professionnelle est un véritable parcours du combattant. La femme doit se battre pour prouver sa crédibilité dans le monde professionnel tout en gérant les contraintes de la vie personnelle.

A l'écoute de tout le monde, hiérarchiser les priorités, répartir les responsabilités, faire face aux pressions, bien gérer son énergie, tels sont les outils de gestion du « Manager-Maman », afin de prouver son efficacité vis-à-vis de son équipe, de sa famille et de ses enfants.



Tantely Sitraka S.
RAVELOMANANA

Coordonnateur Unité de Politique Fiscale / Appui à la Mobilisation des Recettes Publiques

Maman de trois garçons, on peut s'estimer heureuse et chanceuse si on a réussi à être maman et à concilier un poste à responsabilité, une vraie mission de *Wonderwoman*.

On demande à la femme d'aujourd'hui d'être une bonne mère de famille, d'être une femme accomplie professionnellement et socialement et/ou d'être une bonne épouse, bref, d'être une personne extra-ordinaire.... Cela peut être exténuant d'être parfaite sur tous les tableaux ...Autant de pression !!!

Pour moi, le plus important est d'être épanouie au travail et à la maison. Ceci peut être complémentaire. Un foyer stable et heureux est pour moi un grand boost et une source d'adrénaline incomparable pour mon travail, de même qu'un travail performant peut apporter de la joie dans mon chez moi. Personnellement, le travail constitue une satisfaction personnelle, un baromètre de mes efforts, enfin ... pas toujours. Il faut savoir mettre des limites : jusqu'où cela peut être dommageable pour la famille ou vice versa pour le travail. Mais bon, c'est une conviction intime...

Et surtout ne pas oublier que toute mère de famille est déjà un véritable poste de responsabilité domestique : à la fois organisatrice, manager, coach, juge, médiatrice, infirmière ... Et tout cela bien évidemment toujours dans la joie et la bonne humeur ! On peut trouver des moments de répit car oui... on est une personne, on a le droit d'être épuisée, imparfaite, de faire des erreurs... Bref, loin d'être une *Wonderwoman* !!!



Hanitra
RANDRIANIRINA

Directeur des Etudes (DGT)

Etre maman, c'est une nature indissociable à ma personne !! Je suis maman à la maison mais je joue aussi le rôle d'une mère au bureau. L'écoute et l'empathie sont, pour moi, la clé de la conciliation vie de famille et vie professionnelle. Savoir écouter de manière active et positive son mari, ses enfants ou ses collaborateurs est gage de relations saines, authentiques et sincères, un véritable atout en matière de communication interpersonnelle. Le « soft-skill », comme le disent les anglo-saxons, est une puissance remarquable. Néanmoins, pour être un bon manager, il faut être aussi organisée et savoir s'adapter à toute situation. De ce fait, il faut savoir donner du temps pour la famille, du temps pour le travail et du temps pour soi. Organiser la vie familiale, son travail, son équipe, et instaurer un climat de confiance mutuelle. Non seulement la responsabilisation des enfants ou la délégation du travail nous permet de témoigner notre appréciation de l'autrui mais cela marque aussi notre confiance et encourage les autres à avancer et donner le meilleur d'eux-mêmes.

Depuis le jour où j'ai décidé d'intégrer l'Administration publique, mon ambition est d'être au service de ma Nation pour défendre ses intérêts et apporter ma part de contribution à son développement. Il y a mille et une façons de servir sa Nation mais pour moi, la loyauté et l'intégrité sont principalement les valeurs qui témoignent de ma fidélité à mon pays. Profiter de l'opportunité offerte pour apporter mes connaissances

et compétences au service du Département auquel j'appartiens. Contribuer au développement des activités du Trésor est l'une de mes principales aspirations. Mon objectif est donc de développer ma positivité et d'augmenter mon énergie pour être plus productive et rentrer dans une bonne dynamique qui me permettrait d'améliorer mon efficacité.



Hery Njaka
RAKOTOARIMANA

Directeur des Opérations Financières (DGT)

Avoir la capacité d'adapter les heures de travail aux besoins de la vie de famille est une question d'organisation. Pour la vie familiale, j'essaie d'anticiper et de m'organiser avec les membres de ma famille pour que je puisse travailler dans la quiétude. De plus, la compréhension et l'entraide avec eux me permettent de réaliser à la fois mon travail et mes obligations familiales. En outre, savoir déléguer est essentielle pour moi car cela m'aide à être plus efficace dans l'exercice de mes fonctions.

J'ambitionne de ce fait d'acquérir de nouvelles compétences en vue d'avancer avec mon département. Faire réussir les missions confiées à ma direction est un grand défi pour moi. A cet effet, j'essaie de renforcer la collaboration entre collègues pour apporter plus d'efficacité et d'efficience dans la réalisation de notre mission.

Global Money Week : un plaidoyer pour une meilleure gestion de son argent.



Madagascar marque la semaine de l'argent (Global Money Week) du 21 au 27 mars 2022. Comme chaque année, c'est le Ministère de l'Economie et des Finances via la Coordination Nationale de la Finance Inclusive (CNFI) qui se charge cet évènement.

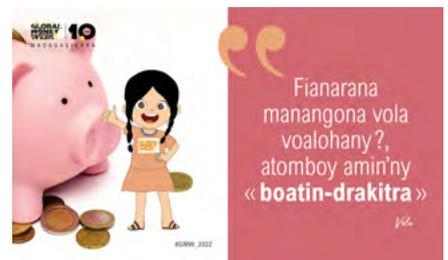
Build your future, be smart about money

Global Money Week est une campagne annuelle de sensibilisation destinée aux enfants et aux jeunes dans le monde, visant à leur transmettre la connaissance et le concept sur l'éco finance, mais aussi la création des moyens de subsistance et l'esprit entrepreneurial pour les jeunes. D'où un thème axé dans une vision du futur avec une bonne gestion de l'argent : « Build your future, be smart about your money » / « Construisez votre avenir, soyez intelligent avec l'argent ».

Des partenaires « in »

Contrairement aux précédentes éditions, plusieurs partenaires se sont donnés la main avec le MEF dans ce même objectif, tels que les institutions financières, le secteur privé mais aussi les ministères sectoriels.

Notons que le Global Money Week a été instauré dans le monde en 2012 par l'association Child and Youth Financial International CYIF et reprise par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) depuis l'année 2020. Madagascar a intégré la boucle en 2016 avec, déjà, un prix en Afrique, pour son activisme et pour ce qu'il a fait pour cette éducation financière des enfants et des jeunes.



*Vous voulez de l'oxygène ?
Prenez soin de nous !*

Les arbres

270 arbres fruitiers mis en terre

Le Ministère de l'Economie et des Finances a lancé à Analamanga Park, sa campagne de reboisement pour l'année 2022. 270 arbres fruitiers ont été mis en terre par Madame le Ministre et son Staff le 25 mars dernier. S'enchaîneront les Directions Générales pour la mise en terre de 24350 arbustes aussi bien à Antananarivo qu'en Région.

Cette action fait partie de la contribution du MEF à la réalisation de l'axe 10 du Programme Général de l'Etat (PGE) qui est de reboiser Madagascar et de couvrir le territoire de forêt avec un objectif de 40.000 plants par an, avec la mobilisation de la population dont les agents des Ministères.



Izay mamboly hazo manavotra firenena,
izay mandoro ala mandoro Tanindrazana





Comment gérer le stress au travail

Stress. On associe souvent ce mot au terme "travail". A court terme, ce n'est rien, selon les psychologues. Mais à long terme, c'est tout une autre histoire.

Pour vous aider à vous épanouir dans votre milieu de travail, il est primordial pour vous d'identifier les facteurs qui déclenchent le stress chronique, et ainsi, pouvoir le gérer.

Quels sont donc ces facteurs ?

Pressions au travail :

Le stress s'invite si votre travail (ou vos supérieurs) vous impose un rythme professionnel sous pression à longueur de temps, sans reconnaissance et sans marge de manœuvre. S'il s'installe, le stress peut plomber rapidement votre motivation, avoir un impact tant sur votre humeur que sur votre santé physique (sautes d'humeur, nervosité, fatigue, migraine, surmenage,...)

Routine :

Les tâches s'ils sont répétitives sont sources de stress.

Harcèlement :

que ce soit moral, verbal ou physique, ce facteur n'est pas à

prendre à la légère et est une vraie source de stress au travail. Des études montrent que les personnes victimes de stress par harcèlement connaissent une baisse de productivité au travail.

Procrastination :

Le fait de remettre une tâche à plus tard peut avoir un effet satisfaisant immédiat, mais il dissimule un stress futur. L'étude "I'll look after my health, later" a démontré le lien entre procrastination et stress au travail.

Ces listes de facteurs ne sont que des exemples types, généralement vécus sur le plan de travail. Aussi, voici quelques "conseils" que nous vous avançons pour vous aider à gérer votre stress. Inutile de préciser que ni l'alcool, ni le tabac, ni les substances dopantes ne constituent une solution à long terme.

Astuces

Veillez à avoir une bonne hygiène de vie: Profitez d'une bonne nuit de sommeil, n'oubliez pas de pratiquer quelques activités ou exercices sportives, privilégiez les aliments riches en magnésium et potassium (ex : les amandes et la banane)

Vivez mieux par la pratique efficace des pensées positives : souriez ! riez !

Socialisez : prendre une pause entre amis et collègues pour évacuer son stress est nécessaire pour le bien-être et la productivité.

Essayez la micro-sieste : en moins de 10 minutes, la sieste flash vous permet de faire le plein d'énergie et diminue votre taux de stress.

STOP STRESS





REPUBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fivaviana - Tanindrazana - Fandrosoana

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

ECONOMIE *Le mag* et FINANCES

M A D A G A S I K A R A



www.mef.gov.mg



Direction de la
Communication