

## République de Madagascar

### Projet d'Appui à la Performance du Secteur Public (PAPSP-P150116) - Crédit N.5835-MG Mission d'Appui à la Mise en Œuvre du 18 au 22 novembre 2019 A I D E M E M O I R E

#### 1. Contexte

1. **Une mission d'appui à la mise en œuvre du Projet d'Appui à la Performance du Secteur Public s'est tenue à Antananarivo du 18 au 22 novembre 2019.**<sup>1</sup> Les principaux objectifs de la mission étaient de : (i) faire la revue des activités principales du projet ; (ii) évaluer l'avancement de la réalisation des conditions de décaissement du projet, (iii) s'assurer de la finalisation des résultats et décaissements au titre de l'année 2019, et (iv) discuter et finaliser avec le Gouvernement les termes d'une restructuration dudit Projet.

2. **La Mission tient à exprimer sa reconnaissance vis-à-vis de tous les homologues au sein du Gouvernement de Madagascar (GoM) pour leurs collaborations et les échanges au cours de la mission.** La mission remercie également le PREA pour son assistance dans l'organisation des réunions.

#### 2. Principaux constats

3. **La mission a permis d'apprécier l'évolution actuelle du projet à 7 mois de la date de clôture.** La mission note en particulier :

- Un taux de décaissement de 46,09% au 20 novembre 2019 qui reste bas à 6 mois de la clôture du projet.
- Une projection de taux de décaissement cumulé de 58.5% prévue en janvier 2020 après décaissement sur les DLIs atteints pour la période Janvier – Décembre 2019 (3 DLI sur 5 : le système intégré de gestion des impôts, le taux de confirmation des transactions suspectes à la douane, et la mise en place des contrats de performance DGI/Douane).
- Des efforts ont été déployés par le gouvernement en faveur d'une amélioration du cadre de gestion de projet, notamment sur les aspects fiduciaires qui avaient grevé le projet pendant plus de 6 mois. Ont donc été recrutés : le Responsable Administratif et Financier, la Personne Responsable des Marchés Publics, le Responsable Passation des Marchés). Le recrutement du coordonnateur de projet est également en cours.
- La réception d'une lettre d'engagement de prise en charge des dépenses inéligibles d'un montant de MGA 60,000,000 par le gouvernement.
- La réception d'une lettre du gouvernement demandant la restructuration du projet incluant une demande d'extension de la date de clôture du projet et un réajustement du cadre de résultats du projet.

---

<sup>1</sup> L' équipe a été conduite par Monsieur Tiago Carneiro Peixoto (Spécialiste principal en administration publique et chargé de projet) et composée de Mesdames et Messieurs Heriniaina Mikaela Andrianasy (Spécialiste en Administration publique, Co- chargé de projet), Lira Rajenarison (Spécialiste en Secteur publique), Paul-Jean Feno (Spécialiste Senior en Sauvegarde Environnementale), Ellena Rabeson (Chargée des opérations), Hasina Tantelinirina Ramarson (Spécialiste en Développement Social), Maharavo Ramarotahiantsoa (Spécialiste en Gestion Financière), Mirana Razaf (Spécialiste en Passation de Marché), Hajarivony Andriamarofara (Consultant en Administration publique et Gouvernance), Herilala Axel Fanomezantsoa (Consultant en Innovation dans le secteur public), Domoina Andrianasolomalala (Consultante en Gestion Financière), Rondro Rajaobelison (Assistante de programme), et Nadia Razakamandimby (assistante)

4. Le présent aide-mémoire présente les résultats de la mission. En accord avec le Gouvernement, il a été convenu que cet aide-mémoire soit rendu public.

### 3. Résultats atteints

#### 3.1. Objectif de développement du projet

5. Pour rappel, l'Objectif de Développement du projet est : “d'améliorer la gestion des revenus ainsi que la prestation de services locaux au niveau national et dans le secteur de l'éducation dans des régions sélectionnées.”

6. L'état d'avancement des indicateurs de développement du projet est présenté ci-après :

Indicateurs	Valeur cible (Janvier 2019)	Situation octobre 2019 (Résultats – avancement)
Hausse du recouvrement des recettes fiscales (Rapport recettes fiscales /PIB) TPF Global	11,3%	10.33%
TADAT PO-8 'Gestion efficace des recettes'	Au moins deux indicateurs auront amélioré leur classement	-
Indice de Gouvernance Local	Disponibilité de la nouvelle situation de référence de l'IGL	<b>Score : 3.69 %, 42 des Communes ayant 71.7% avec un IGL &gt;6</b> Ce score résume la tendance nationale collecté sur 586 Communes répartis dans 17 régions Le score maximum s'élève actuellement à <b>5.6 %</b> pour la région <b>Analamanga</b> contre un score de <b>2.1%</b> pour la région <b>Androy</b>
Mise en place de système d'information du MEN	Recensement des enseignants achevé et mise en place du mécanisme pour mise à jour annuelle	Rapport d'évaluation des offres reçues pour le recensement en cours de finalisation

#### 4. Composante 1 : Amélioration de la mobilisation de revenus

7. La mise en œuvre de cette composante est satisfaisante comme l'atteste l'atteinte de tous les indicateurs de décaissement pour 2019 (cf Annexe 2). Les administrations des recettes restent très engagées dans le processus de réforme, tout en continuant à assurer un effort de mobilisation important.

##### DGI

8. Au niveau de la Direction Générale des Impôts (DGI), La transformation digitale de l'administration fiscale autour du Système Intégré d'Administration Fiscale (SAFI) se poursuit de manière satisfaisante. Le déploiement du SAFI a commencé avec un premier bureau des recettes fiscales (5ème arrondissement d'Antananarivo). Le module Télépaiement (E-hetra Payment) est opérationnel depuis le 14 octobre 2019 pour les grandes entreprises. Profitant de cette évolution majeure, la DGI a

annoncé l'adoption d'une nouvelle stratégie de digitalisation avec pour ambition la dématérialisation de toutes les procédures d'ici mars 2020. L'avancée sur la modernisation des systèmes d'information a fait ressortir des défis majeurs en matière de la gouvernance de systèmes d'informations et particulier sur les aspects liés à la sécurité des données, de gestion de projet, d'infrastructures technologiques, de gestion des compétences, notamment sur la maîtrise des méthodes « agiles ». Aussi, les termes de référence pour la mobilisation d'une assistance à la maîtrise d'œuvre et un plan de renforcement de capacité en matière d'approche agile ont été développés. La DGI a également sollicité un audit externe du SAFI dans son état actuel par la DGFIP France. Cet audit devrait aboutir à des recommandations concrètes en termes d'infrastructures prioritaires, de gouvernance des systèmes et d'approche sur la maîtrise d'ouvrage du projet SAFI.

**9. L'enregistrement de nouveaux contribuables dépasse largement les objectifs assignés de 290.000 pour l'année 2019 avec 377 415 contribuables enregistrés au NIF.** Les actions de formalisation qui ont été conduites par la DGI, ont permis d'enregistrer 72,345 nouveaux contribuables cette année. Par ailleurs, la DGI reste engagée sur le déploiement des contrats de performance, sur l'ensemble des Directions régionales.

**10. La mission note une diminution notable des budgets d'investissement de la DGI.** Cette diminution tranche paradoxalement avec une projection ambitieuse de recettes fiscales avec un taux de pression fiscale de 15% en 2023, soit une augmentation annuelle de 1,5% à partir de 2020. Pour faire face à ce grand défi, le gouvernement a plus que jamais besoin d'appui pour atteindre cet objectif.

### *Douanes*

**11. La Direction Générale des Douanes (DGD) est engagée sur un plan stratégique dans lequel la gestion du risque et la digitalisation occupe une place importante.** Cette année, le taux de confirmation de transactions douanières suspectes (en cas d'inspection physique) s'élève à 24.62 %, pratiquement le double des 12.5 % prévisionnels, démontrant à cet effet une bonne planification des besoins et structuration des activités du projet. La mission a été l'occasion de rappeler l'engagement de la Banque à appuyer les réformes permettant l'amélioration de la gestion de risques, sur la base d'un plan conforme aux normes internationales, et sur la base d'une coordination de l'intervention des partenaires technique et financiers.

**12. Des réflexions ont été initiées pour déployer les contrats de performances au niveau de bureaux additionnels (Tuléar, Mahajanga, etc.) tout en faisant évoluer le modèle de contrat actuel.** Toutefois, l'introduction de ces contrats nécessitera un niveau de dialogue élevé, en tenant notamment compte des conclusions des différentes évaluations, dont celle de la Cour des comptes. Le déploiement de ces contrats gagnerait également de la réalisation des enquêtes de satisfactions auprès du usagers.

**13. La DGD fait aussi face à un défi de taille lié au faible budget d'investissement.** Pour 2020, 2,15 milliards d'ariary de budget d'investissement sont alloués à la Douane contre 3007,2 milliards d'ariary de recettes attendues. Chaque ariary investi devrait rapporter 1399 fois en termes de recettes. Pour 2022, chaque ariary investi devrait rapporter 3349 fois en termes de recettes. La mission recommande une revue du budget d'investissement alloué à cette direction pour faire face aux objectifs de recette douanière fixés.

**14. La mission a également été l'occasion de continuer les discussions sur l'approche à suivre pour développer les capacités en matière de preuves électroniques.** Il a été convenu d'une approche impliquant une coordination avec le Ministère de la Justice, sous le leadership de la DGD, tout en prenant soin d'associer toutes les autres parties prenantes, telles que le SAMIFIN et les autres corps de contrôle. Cette approche inclut la révision du cadre juridique ainsi que le renforcement de capacité en matière d'investigation digitale.

**15. Actions convenues :**

Actions DGI	Deadline
Lancer l'assistance technique pour déploiement du SAFI avec le recrutement d'un cabinet pour la mise en œuvre et la mise en place de la gouvernance appropriée (AMOA)	Fév.2019
Déployer les formations Agiles et techniques pour les informaticiens	Jan 2020
Continuer le déploiement test du SAFI dans 2 ou 3 bureaux pour mieux évaluer l'expérience utilisateur	Jan. 2020
Actions DGD	
Mise en place d'un groupe de travail devant statuer sur le cadre réglementaire en matière de preuves électroniques	Fév. 2020
Initier les enquêtes de satisfaction auprès des usagers	Fév. 2020
Adapter les contrats de performance en fonction des baselines de chaque bureau cible	Déc. 2019
Organiser une séance de présentation de la cour des comptes sur l'évaluation des contrats de performance	Déc. 2019

**5. Composante 2 : Amélioration de la prestation de services publics au niveau local.**

**16. Pour donner suite à une demande expresse du Ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation liée au calendrier électoral, le transfert des subventions communales d'investissement pour l'année 2019 au titre du FDL n'a pas été effectif pour la deuxième année consécutive.** L'atteinte du DLI 4.2 se trouve ainsi compromis. Par ailleurs, l'arrêté devant réglementer les dates de transferts n'a toujours pas été validé à fin novembre, ce qui entraîne une difficulté pour l'établissement du « baseline » dans le cadre de la vérification de cet indicateur. Le FDL s'est organisé pour sécuriser les subventions de 2019 en les plaçant sur un compte séquestre au Trésor. Au cours de la mission, il a été convenu que le transfert 2019 serait effectif au plus tard le 31 janvier et celui de 2020 au premier trimestre 2020.

**17. Sur la base du projet de Loi de Finances 2020, la mission a constaté que la dotation du FDL pour 2020 est inférieure à l'équivalent de 2 millions de USD, ce qui ne permettrait pas de maintenir une subvention équivalente à USD 5 000 pour les 400 communes cibles.** La mission prend toutefois note de l'augmentation significative du programme décentralisation, avec notamment une dotation prévisionnelle de 5 milliards d'Ariary par Région. La mission recommande que les règles de transparence qui sont exigées au niveau de communes soient appliquées de façon équitable pour les régions.

**14. La mission a pris note du souhait de la Présidence de la République d'allouer une subvention FDL à l'ensemble des communes pour 2020.** Pour ce faire, une coordination des parties prenantes impliquées devra être mise en place afin d'entamer, dans un premier temps, des discussions en faveur d'une révision des dotations budgétaires en vertu du principe de fongibilité asymétrique des lignes budgétaires.

**18. Les discussions pour faire évoluer les critères d'éligibilité au fond FDL ont repris au cours de la mission.** Désormais, la mise en place des SLC et la publication des scores du test d'auto évaluation d'IGL sur un site web du gouvernement seront des conditions d'éligibilité. Actuellement, plus de 80 communes ont effectué cette auto évaluation et devraient la publier. La mission prend note des efforts entrepris pour la collecte et la saisie des données relatives aux états financiers des communes par l'Observatoire National de la Décentralisation et Développement Local. La mission constate une quasi absence d'implication des

STD (districts) et des Tribunaux Financiers ainsi qu'un manque de valorisation des outils qui ont été développés pour soutenir la gestion financière des communes à l'instar de l'application SIFCO pour la saisie des états financiers (au niveau des districts) ainsi que le nouveau logiciel de gestion des états financiers respectivement (au niveau des TF). Pour plus d'efficacité, la mission recommande en premier lieu l'évaluation de la capacité des districts à coordonner l'effort de collecte des données financières des communes, en considérant entre autres une évaluation de leurs capacités d'interconnexions (incluant les matériels informatiques).

**19. Dans une optique d'amélioration de la mobilisation des ressources financières locales, la nouvelle direction de la DGI s'est engagée à accélérer le processus de versement de la part des impôts synthétiques qui revient de droit aux communes.** Ainsi, la DGI s'engage à publier de façon régulière les rapports des impôts transférés aux communes (IS) et à revoir l'approche sur leadership fiscal avec l'INDDL.

**20. Actions convenues**

Actions MID	Deadline
Intégrer dans les conditions d'éligibilités FDL l'auto-évaluation IGL et SLC	Déc. 2019
Redéfinir l'approche du leadership fiscal en tenant compte des recommandations de la DGI	Déc. 2019
Evaluation des infrastructures d'interconnexion des districts et développement d'un plan d'action pour la décentralisation des états financier en 2020 (Etat financier 2020) en partenariat avec les TF	Mars. 2020

**6. Composante 3 : Amélioration des mécanismes de gouvernance dans le secteur de l'Education**

**25. La mise en œuvre des activités liées à cette composante a accusé un certain retard.** Ce retard est imputable non seulement aux divers changements d'interlocuteurs clés intervenus au cours de l'année au sein du Ministère et ayant nécessité une adaptation dans le dialogue, mais également au retard de passation de marché. Toutefois, tel que discuté au cours de la mission, les activités prioritaires de cette composante devraient pouvoir être finalisées au plus tard au mois de juin 2020.

**26. La mission note un résultat relativement positif sur la mise en place des FEFFI.** Pour cette année 2019, il est estimé que 65% des écoles dans les zones d'intervention ont mis en place leur FEFFI. A la demande du Ministère de l'Education, il a été convenu au cours de la mission que le projet PAPSP prendrait en charge l'évaluation de l'effectivité du rôle des FEFFI selon les textes qui les régissent. L'évaluation aura pour objectif d'identifier les défis liés à l'appropriation des FEFFI de leurs missions, mais également les bonnes pratiques afin de pouvoir proposer des recommandations permettant d'asseoir effectivement leurs mandats, notamment à travers la révision des textes en vigueur, si besoin est. Ces recommandations pourraient également porter sur l'uniformisation des approches de mise en place des FEFFI par les différents Partenaires Techniques et Financiers, avec notamment la proposition d'un modèle qui serait répliquable tout en tenant compte des adaptations nécessaires en fonction des structures et du niveau d'implication des communautés.

**27. Le Décret instituant le système unique de gestion des ressources humaines de l'Etat constitue le référentiel auquel le MEN devra se conformer pour l'activité de recensement des enseignants.** Pour alimenter ce système, le recrutement d'un cabinet devant conduire le recensement des enseignants est en cours de finalisation au niveau du PREA. L'objectif est de finaliser le recensement vers fin Avril 2020. Toutefois, un travail d'amélioration d'AUGURE s'avère nécessaire et est en cours de discussion compte tenue des limitations du système notées au cours des dernières évaluations. Une révision d'AUGURE en concertation avec les ministères utilisateurs est nécessaire pour assurer la sécurité et l'utilisabilité des données y insérées.

**28. Le recrutement du cabinet pour l'étude PETS est en cours.** Il est aussi important de finaliser le recrutement et de lancer les activités dans les plus brefs délais afin de respecter la date de finalisation des activités en juin 2020.

**29. Concernant l'appui à l'amélioration du contrôle interne du ministère de l'Education,** il a été discuté au cours de la mission la possibilité d'appuyer le recrutement d'un consultant qui effectuera le diagnostic et fera des recommandations de réformes. Toutefois la mission a été informée plus tard d'activités similaires financées par l'Union Européenne. Ainsi, il est important de coordonner dans ce sens.

**30. Actions convenues :**

Actions MEN	Deadline
Relance de l'atelier triangulation des données des enseignants	Janv. 2020
Recrutement du cabinet de recensement des enseignants et lancement des activités	Fin Déc, 2019
Recrutement du cabinet de collecte de données PETS	Janv. 2020
Recrutement d'un AT chargé de l'évaluation des FEFFI (MEN doit formuler des TDR et coordonner avec les autres PTFs pour la prise en charge d'autres dépenses : atelier, communication...)	Janv. 2020
Recrutement d'un AT pour la coordination du contrôle interne, attente de la confirmation du besoin par le Ministère compte tenu des activités similaires avec l'Union Européenne	Janv. 2020

**7. Composante 4 : Amélioration des Contrôles et du Suivi de la Performance :**

*Société civile*

**33. La mission a discuté de la possible relance des activités de suivi mené par la société civile dans le cadre du projet après le règlement des litiges fiduciaires impliquant la plateforme Rohy et le PREA.** Une des potentielles activités concernerait l'extension des appuis aux activités liées à la transparence budgétaire, notamment la continuation des débats publics et la discussion des budgets citoyens. Les appuis dans ce sens seront discutés avec Rohy et la DGFAG. Un suivi des transferts aux communes en collaboration avec les TF peut aussi être envisagé et appellerait à une coordination des parties prenantes sur l'approche et les outils à adopter. La mission a par ailleurs conclu suite à cette première expérience que dans le futur, le cadre de collaboration avec les organisations de la société civile doit être clarifié, en particulier sur les aspects de gestion fiduciaires.

*Corps de contrôle*

**34. Des membres du personnel de la Cour des Comptes et de l'IGE ont participé à une Formation/certification en "Fraud Examiner".** Les avantages de la formation ont été présentés par les bénéficiaires et les autres membres d'OCFP ont formulé la demande de pouvoir prendre part à la prochaine formation prévue au premier trimestre de l'année 2020.

**35. La Cour des Comptes a mené un audit de performance sur les contrats de performance de la DGI et DGD.** L'audit devrait capitaliser les bonnes pratiques et adresser les éventuels points d'amélioration identifiés auprès des deux institutions une session de présentation des résultats est prévue en début d'année. Par ailleurs, il été convenu que le projet appuierait la présentation du rapport public de la Cour des Comptes pour la période 2018-2019, notamment l'édition et diffusion de la session sur les chaînes nationales et au des sessions de présentation au niveau régional. Avec la présentation de ce rapport, la Cour des Compte est maintenant à jour dans la production de ses rapports qui en 2016 accusait encore un sérieux retard.

**36. L'équipe de la Cour des Comptes a sollicité le renouvellement de l'appui de Transtec dans la conduite des missions de vérification.** Il a été convenu que la Cour des Comptes formulerait les besoins précis en termes de renforcement de capacités qu'elle attend du Cabinet pour pouvoir prendre en main de manière indépendante les prochaines missions de vérification des indicateurs du projet. Ainsi, la mission a convenu qu'un avenant serait apporté au contrat du Cabinet Transtec. Il a ainsi été convenu de deux missions de vérification jusqu'en Juin 2020 : (i) une cinquième mission portant sur le 4<sup>ème</sup> et le 5<sup>ème</sup> DLI à réaliser en Décembre et (ii) une sixième mission portant sur l'ensemble des DLI et dont le rapport de vérification doit être validé à la fin avril 2020 au plus tard.

*Autres besoins formulés*

**37. Compte tenu de l'utilisation de l'instrument de financement basé sur les résultats dans divers projets, appuyés par la Banque, des besoins d'appui ont été formulés à différents niveaux.** Au niveau de la Direction de la dette publique, la demande porte notamment sur le renforcement de compétences et la mise en place de manuel de procédure de gestion au niveau de ladite direction. D'autres acteurs tels la Cour des Comptes ou encore la Direction Générale du Trésor ont formulé un besoin similaire en renforcement de capacités qui devrait être coordonné pour être le plus inclusif dans la mesure du possible et impliquer à la fois les acteurs budgétaires, les acteurs comptables et les entités de vérification. Ces besoins doivent en outre être reflétés dans le PTA 2020 du projet.

**38. Actions convenues**

Actions OCFP	Lead	Deadline
Organisation de la mission de 5e vérification à entamer courant Décembre 2019	CC	Dec. 2019
Préparation d'une note sur l'appui à Préparation des infrastructures informatiques en vue de la mise en place de l'e-procurement	CNM	Jan. 2020
Préparation d'une note sur une deuxième Formation et Examen Certification ACFE pour les OCFP	IGE	Janv. 2020
Préparation d'une note sur la formation en Audit de base pour les OCFP avec des formations locales pour la DBIFA	DBIFA	Janv. 2020
Préparation d'une note sur la formation en investigation pour la DBIFA	DBIFA	Janv 2020
Certification IFACI pour la DGAI	DGAI	Mar. 2020
Mission conjointe recette et prévention/formation au niveau des communes (inclure le Ministère de la Décentralisation)	TF	Janv. 2020
Formation de mise en place du manuel de procédure DGCF	DGCF	Janv. 2020
Formation en RBF: inclure tous les départements concernés	DDP	Janv. 2020
Organiser un voyage d'échange RBF : pays à identifier	DDP CC pour les OCFP	Mar. 2020
Lancer manuel de procédures DDP à lancer		Janv. 2020

**8. Gestion de Projet**

*Passation de marchés*

38. La mission a constaté la situation du STEP du Projet comme suit (i) 29 Activités en retard d'exécution ; (ii) 37 Activités en retard de mise en œuvre

Il était également constaté que :

- Le PRMP du PREA est recruté et se chargera de manière intérimaire comme RPM du PAPSP ;
- Le recrutement du RPM du PAPSP est en cours de finalisation et sera opérationnel le 04 décembre 2019
- Le manuel du Projet n'est pas accessible au Public ;
- Le Projet n'a pas encore répondu aux constats formulés lors du dernier Post revue ;
- Le recrutement du Cabinet d'audit externe n'inclut pas les cabinets recommandés par la Banque ;
- Des activités du Projet PRODIGY sont inscrites celles du PAPSP.

Sur les marchés avec Transtec et Public Digital, des projets d'avenant sont nécessaires pour continuer les prestations.

### 39. Actions convenues

Actions Passation de marché	Deadline
Mise à jour des éléments dans STEP	Fin Dec. 2019
La PRMP télécharge sans délai les documents	Fin Dec. 2019
Suivre scrupuleusement les recommandations de la Banque pour les audits externes	Janv. 2020
Les activités relatives aux PRODIGY doivent être distinguées du PAPSP et enlevées	Fin Déc. 2019
Organisation d'une session de formation des bénéficiaires du projet	1er Trimestre 2020
Le manuel du Projet doit être publié sur le site web du PAPSP	Avant 31 Déc. 2019

### Gestion financière

40. La performance de la gestion financière est passée de Modérément insatisfaisante à Modérément Satisfaisante du fait du remboursement des dépenses inéligibles et l'arrêt des paiements d'indemnités aux agents de l'Etat, une pratique non recommandée par la Banque à partir de décembre 2019. Toutefois nous rappelons l'existence de dépenses irrégulières s'élevant au total à 54 700 000MGA identifiées lors des précédentes missions de supervision et d'audit externe pour lesquelles la présentation de documentation de substitution sera requise.

41. La notation du risque de gestion financière est maintenue Substantiel.

### 42. Actions convenues

Actions Gestion Financière	Lead	Deadline
<b>Audit externe et supervision</b>		
S'assurer de l'effectivité du remboursement des dépenses irrégulières identifiées par les missions de supervision et l'auditeur externe	Coordination	15 décembre 2019
Recruter l'auditeur externe pour l'exercice 2019 – 2020	Equipe Administrative et Financière	31 janvier 2020
<b>Contrôle interne et audit interne</b>		
Se conformer aux dispositions de la note sur l'harmonisation pour la gestion des véhicules et la gestion des carburants	Coordination Equipe Administrative et Financière	Immédiat et continu

S'assurer de la régularité et la conformité des justificatifs de dépenses	Equipe Administrative et Financière	En continu
Faire le suivi de la lettre d'engagement et du plan d'audit par le DGAI	Coordination	20 décembre 2019
<b>Budget</b>		
Assurer le suivi budgétaire à partir du système comptable	Equipe Administrative et Financière	Immédiat

### *Sauvegarde*

**21. La gestion des aspects de sauvegarde environnementale et sociale du projet est évaluée comme modérément satisfaisante.** La mission a noté : (i) la disponibilité des documents de suivi de la gestion des risques et des impacts environnementaux jugés acceptable pour les sous projets financés par le projet ; et (ii) l'absence de manuel d'exploitation / entretien des infrastructures mises en place et la non-clarification des rôles des différents comités (entretien, suivi, réception des travaux, etc.) en place au niveau des communes. La mission a tenu à préciser que les installations connexes (points d'eau, latrines, etc.) font partie intégrante des normes d'hygiène et sanitaires des infrastructures et ne doivent pas être considérées comme des frais additionnels de mesures environnementales.

**22. Arrangement institutionnel en sauvegarde : La mission reconnaît l'effort entrepris par l'équipe actuelle pour se conformer aux exigences environnementales et sociales du projet.** Toutefois, compte tenu de la charge de travail des responsables au sein de FDL, la mission est préoccupée par la capacité de l'entité assurer le suivi aspects de sauvegarde de toutes les communes d'intervention.

**23. Le mécanisme de gestion de plaintes (MGP) du projet fonctionne partiellement.** Le mécanisme de gestion de plaintes est en place mais la remontée des données y relatives en vue de leur consolidation au niveau central est sporadique. Des plaintes sont capturées par le système Viamo ou autres portes d'entrée, mais la gestion des doublons devient problématique. Par ailleurs, des points focaux du MGP ont été désignés et formés, mais leur implication effective dans la mise en œuvre du mécanisme est aléatoire, sans l'approbation du manuel MGP par le COS du projet et le lancement officiel dudit MGP par l'entité compétente.

### **31. Actions convenues :**

Actions en matière de Sauvegarde	Deadline
Intégrer les mesures de sauvegarde dans le plan de formation, suivi et rapport du FDL	Fin Déc.. 2019
Sur la base des expériences acquises, préparer un package complet d'outils de sauvegarde prêts et vulgarisé aux différents acteurs pour les prochaines vagues de subvention (formulaire de tri, fiche environnementale, clauses environnementales et sociales types, PGES type par sous-projet, PV de réception, fiche de suivi...), à ajouter le manuel d'exploitation / entretien des infrastructures	Avant fin Mars 2020
Validation du manuel MGP par le COS et lancement officiel dudit MGP par l'entité compétente	Fév. 2020
Revoir le rapportage sur la mise en œuvre du MGP de façon à ce que le nombre de plaintes traitées reflètent celles effectivement clôturées, en vue du rapportage du second semestre 2019	Jan. 2020

## 7. Restructuration du projet

43. La mission confirme la réception d'une lettre de demande de restructuration du projet, comprenant notamment l'extension de la date de clôture et la révision du cadre de résultats. Compte tenu de la performance actuelle du projet, il est important de prendre des mesures d'amélioration de la performance avant de procéder à la restructuration demandée :

### 44. Actions convenues :

Actions préalables à la restructuration	Deadline
Procéder au remboursement des dépenses inéligibles pour lequel le gouvernement s'est engagé	15 Décembre
Arrêt immédiat de l'allocation forfaitaire de carburants et en s'assurant de la mise en place d'un système de gestion du carburant faite sur base d'un carnet de bord	Immédiat
S'assurer que les allocations budgétaires convenues dans le cadre du financement sur base de résultats, et telles que définies dans les accords de crédit, soient bien inscrites dans la loi de finance initiale	
Faire parvenir le PTA 2020 pour avis de la Banque	1 <sup>ère</sup> semaine de Déc

### Annexe 1 : Eléments clés du projet

<b>Informations sur le projet</b>			
Numéro de Projet :	P150116	Numéro du Crédit :	IDA 5835 - MG
Date du Conseil d'Administration :	13 juin 2016	Date de mise en vigueur :	27 mars 2017
Date de clôture :	30 juin 2020	Date de clôture révisée :	N/A
Montant initial du crédit :	40 millions USD	Montant du crédit révisé :	N/A
Montant de décaissement au 30 Novembre 2019 :	18,45 millions USD	Taux de décaissement :	46,09%

PUBLIC

**Annexe 2 : Indicateurs Liés aux Décaissements**

<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur cible (Janv. 19)</b>	<b>Situation Janvier 2019 (Résultats – avancement)</b>
<b>ILD.1.</b> Modernisation du <b>Système d'Administration Fiscale Intégrée</b>	Acquisition des matériels hardware pour SAFI	01
<b>ILD.2.</b> Augmentation du <b>taux de confirmation de transactions douanières suspectes</b> (en cas d'inspection physique)	>12.5 %	Taux de suspicion enregistré du 01/01/2018 au 31/12/2018 : <b>24.62 %</b>
<b>ILD.3.</b> Nombre de bureaux de perception dont les <b>contrats/programmes de performance</b> ont fait l'objet d'une évaluation externe	4	03 bureaux pour la DGI, Pour la Douane (Bureau Mamory) et les contrats inspecteurs pour Tamatave (21 TO).
<b>ILD.4.</b> Amélioration des délais des <b>transferts fiscaux</b> (subventions) aux gouvernements locaux	Achèvement du Programme de transfert avec un seuil de tolérance de 60 Jour	- Les dossiers complets de la 2ème vague : 399/415 - En attente de la décision du gouvernement pour l'envoi du transfert 2019 (En attente du calendrier de transfert des subventions aux Communes)
<b>ILD.5.</b> Proportion des écoles ciblées par la composante dotée d'un <b>FEFFI opérationnel, planifiant et mettant en œuvre un PEC ;</b>	60 % de Ecoles ayant des FEFFI opérationnelles/PEC mise en œuvre	65%

**Annexe 3 : Indicateurs Intermédiaires**

<b>I.1 Indicateurs</b>	<b>Valeur cible (Janvier 2019)</b>	<b>Situation Nov 2019 (Résultats – avancement)</b>
<b>I.2 Indicateur 8 :</b> Amélioration de l'enregistrement des contribuables	290.000	<b>377 415</b>
<b>I.3 Indicateur 9 :</b> Mise en place d'un numéro d'identification unique des contribuables	1.000.000 Enregistrements dans la base de données pour le numéro d'identification administrative unique	N/A
<b>I.4 Indicateur 10 :</b> Amélioration de la formalisation des orpailleurs	10.000 petits exploitants miniers Enregistrés dans le registre municipal et dans la base de données ASM	3000 cartes des orpailleurs déposées aux Communes cibles
<b>I.5 Indicateur 12 :</b> Amélioration du recouvrement des recettes par les administrations locales (hors subvention)	>45%	L'analyse exhaustive des informations reçues, basées sur les états financiers des communes, sont en cours au niveau de l'Observatoire de la Décentralisation et annonce un résultat de <b>52.65 %</b>
<b>I.6 Indicateur 14 :</b> Pourcentage d'enseignants FRAM dans les zones ciblées par la composante recevant leurs subventions avec moins de deux mois de retard	>40%	100%
<b>I.7 Indicateur 15 :</b> Disponibilité dans les délais impartis du rapport public de la Cour des Comptes	Oui 12 mois après la fin de l'année fiscale considérée Amendement de la Loi Organique relative aux Lois de Finances	Audience publique pour la présentation a eu lieu à la Cour Suprême ANOSY le 04 Octobre 2018 dernier
<b>I.8 Indicateur 16 :</b> Audits à risques élevés/ substantiels réalisés par les Départements d'audit interne	4	12 rapports d'audits disponibles
<b>I.9 Indicateur 17 :</b> Débats publics semi-annuels sur la Loi des finances et sur la performance des agences de perception (indicateur d'engagement du citoyen)	2	02 - Les enjeux de la participation citoyenne dans le contrôle externe des services publics de base, débat public réalisé le 17 Juillet 2018 - Réalisations des ministères 2017 et 2018 – Perspectives 2019, effectué le 27 Septembre 2018 - Débats publics sur la LFI 2019

#### Annexe 4 : Résumé des actions convenues

Actions	Responsable	Date limite de mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lancer l'assistance technique pour déploiement du SAFI avec le recrutement d'un cabinet pour la mise en œuvre et la mise en place de la gouvernance appropriée (AMOA)</li> <li>● Continuer le déploiement test du SAFI dans 2 ou 3 bureaux pour mieux évaluer l'expérience utilisateur</li> <li>● Déployer les formations Agiles et techniques pour les informaticiens</li> <li>● Finaliser le plan d'amélioration de la DGI à la suite de la certification TADAT</li> </ul>	<b>MEF/DGI</b>	<p>Fév. 2019</p> <p>Janv. 2020</p> <p>Janv. 2020</p> <p>Nov. 2019</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mise en place d'un groupe de travail devant statuer sur le cadre réglementaire en matière de preuves électroniques</li> <li>● Initier les enquêtes de satisfaction auprès des usagers</li> <li>● Assurer une bonne adaptation des contrats de performance en fonction des baselines de chaque bureau cible</li> <li>● Organiser une séance de présentation de la cour des comptes sur l'évaluation des contrats de performance</li> </ul>	<b>MEF/DGD</b>	<p>Fév. 2020</p> <p>Fév. 2020</p> <p>Déc. 2019</p> <p>Déc. 2020</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Intégrer dans les conditions d'éligibilités FDL l'auto-évaluation IGL et SLC</li> <li>● Redéfinir l'approche du leadership fiscal en tenant compte des recommandations de la DGI</li> <li>● Evaluation des infrastructures d'interconnexion des districts et développement d'un plan d'action pour la décentralisation des états financier en 2020 (Etat financier 2020) en partenariat avec les TF</li> </ul>	<b>MID</b>	<p>Déc. 2019</p> <p>Déc. 2019</p> <p>Mars. 2020</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégrer les mesures de sauvegarde dans le plan de formation, suivi et rapport du FDL</li> <li>• Sur la base des expériences acquises, un package complet d'outils de sauvegarde prêts et vulgarisé aux différents acteurs avant la fin du premier trimestre 2020 pour les prochaines vagues de subvention (formulaire de tri, fiche environnementale, clauses environnementales et sociales types, PGES type par sous-projet, PV de réception, fiche de suivi...), à ajouter le manuel d'exploitation / entretien des infrastructures ;</li> <li>• Validation du manuel MGP par le COS et lancement officiel dudit MGP par l'entité compétente ;</li> <li>• Revoir le rapportage sur la mise en œuvre du MGP de façon à ce que le nombre de plaintes traitées reflètent celles effectivement clôturées, en vue du rapportage du second semestre 2019.</li> </ul>	<p><b>FDL</b></p> <p><b>FDL</b></p> <p><b>PREA</b></p> <p><b>PREA</b></p>	<p>Déc. 2019</p> <p>Mars 2020</p> <p>Fév. 2020</p> <p>Janv. 2020</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relance de l'atelier triangulation des données des enseignants -</li> <li>• Recrutement du cabinet de recensement des enseignants et lancement des activités -</li> <li>• Recrutement du cabinet de collecte de données PETS -</li> <li>• PAPSP prendra en charge l'évaluation des FEFFI en vue d'un modèle unique (produire un TdR avec un budget raisonnable et à coordonner avec les autres PTFs qui pourraient prendre en charge les atelier, communication, etc.) -</li> <li>• Consultant pour la coordination du contrôle interne, attente de la confirmation du besoin par le Ministère compte tenu des activités similaires avec l'Union Européenne</li> </ul>	<p><b>MEN</b></p> <p><b>PREA</b></p> <p><b>PREA</b></p> <p><b>MEN</b></p> <p><b>MEN</b></p>	<p>Janv. 2020</p> <p>Fin Déc. 2019</p> <p>Janvier 2020</p> <p>Janv. 2020</p> <p>Janv. 2020</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mission de 5e vérification à entamer courant Décembre 2019</li> <li>● Note sur l'appui à Préparation des infrastructures informatiques en vue de la mise en place de l'e-procurement</li> <li>● Note sur une deuxième Formation et Examen Certification ACFE pour les OCFP</li> <li>● Note sur la formation en Audit de base pour les OCFP avec des formations locales pour la DBIFA</li> <li>● Note sur la formation en investigation pour la DBIFA</li> <li>● Certification IFACI pour la DGAI</li> <li>● Mission conjointe recette et prévention/formation au niveau des communes (Lead TF, inclure le ministère de la décentralisation)</li> <li>● Formation de mise en place du manuel de procédure DGCF</li> <li>● Relance des activités de Rohy (OSC) après résolution des aspects fiduciaires</li> <li>● Formation en RBF: inclure tous les départements concernés -</li> <li>● Voyage d'échange RBF : pays à identifier</li> <li>● Manuel de procédures DDP à lancer</li> </ul>	<p><b>Cour des Comptes</b></p> <p><b>CNM</b></p> <p><b>IGE</b></p> <p><b>DBIFA</b></p> <p><b>DBIFA</b></p> <p><b>DGAI</b></p> <p><b>Tribunal Financier</b></p> <p><b>DGCF</b></p> <p><b>ROHY</b></p> <p><b>Budget/Tresor</b></p> <p><b>PREA</b></p> <p><b>MEF/Trésor/DDP</b></p>	<p>Déc. 2019</p> <p>Jan. 2020</p> <p>Janv. 2020</p> <p>Janv. 2020</p> <p>Janv. 2020</p> <p>Mars 2020</p> <p>Janv. 2020</p> <p>Janv. 2020</p> <p>Janv. 2020</p> <p>Janv. 2020</p> <p>Janv. 2020</p> <p>Mars 2020</p> <p>Janv. 2020</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● S'assurer de l'effectivité du remboursement des dépenses irrégulières identifiées par les missions de supervision et l'auditeur externe</li> </ul>	<p><b>PREA</b></p>	<p>Au plus tard le 15 décembre 2019</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recruter l'auditeur externe pour l'exercice 2019 – 2020</li> </ul>	<p><b>PREA / Equipe Administrative et Financière</b></p>	<p>31 janvier 2020</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se conformer aux dispositions de la note sur l'harmonisation pour la gestion des véhicules et la gestion des carburants</li> </ul>	<p><b>PREA</b></p> <p><b>Equipe Administrative et Financière</b></p>	<p>Immédiat et en continu</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer de la régularité et la conformité des justificatifs de dépenses</li> </ul>	<b>PREA / Equipe Administrative et Financière</b>	En continu
<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire le suivi de la lettre d'engagement et du plan d'audit par le DGAI</li> </ul>	<b>PREA</b>	20 décembre 2019
<ul style="list-style-type: none"> <li>Présenter à la Banque le PTBA 2020</li> </ul>	<b>PREA</b>	15 Décembre 2019
<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer le suivi budgétaire à partir du système comptable</li> </ul>	<b>PREA / Equipe Administrative et Financière</b>	Immédiat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Remboursement des dépenses inéligibles pour lequel le gouvernement s'est engagé – 15 Décembre</li> <li>Arrêt immédiat des cartes carburants forfaitaires et la mise en place d'un système de carnet de bord des véhicules -</li> <li>S'assurer que les allocations budgétaires du RBF dans la loi de finance initiale votée-</li> </ul>	<b>Présidence</b>  <b>PREA</b>  <b>PREA</b>	15 Décembre 2019  Immédiat  Décembre 2019
<ul style="list-style-type: none"> <li>STEP sera mis à jour avant le 31 décembre 2019 ;</li> <li>La PRMP téléchargera sans délai les documents ;</li> <li>Pour l'Audit PAPSP : suivre scrupuleusement les recommandations de la Banque pour les audits externes ;</li> <li>Les activités relatives aux PRODIGY doivent être distinguées du PAPSP et enlevées ;</li> <li>Une session de formation des bénéficiaires du Projet se tiendra durant le 1er trimestre 2020 ;</li> <li>Le manuel du Projet sera publié sur le site web du PAPSP avant le 31 décembre 2019.</li> </ul>	<b>PREA/RPM</b>  <b>PREA/RPM</b>  <b>PREA</b>  <b>PREA</b>  <b>PREA/RPM</b>  <b>PREA</b>	Décembre 2019  Décembre 2019  Décembre 2019  Décembre 2019  Mars 2020  Décembre 2019

**Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées**

<b>Nom</b>	<b>Position</b>	<b>Institution</b>
Bali Andriantseheno	Coordonnateur Général	PREA
Tiana Riambatosoa Rabenilalana	AC PAPSP	PREA
Arison Rivo Andriatsitoaina	LEGAP	PREA
Hasina Rakotozafiarisoa	DPSE	PREA
Tahindraza Fidèle Rafalimanana	ASE	PREA
Parson Andriambolatiana	RAF	PREA
Jocelyn Ramboarivonjy		PREA
Odile Ramiaramahefa	AT Sauvegarde	PREA/PAPSP
My – Hanta Rakotoarison	ADT	PREA
Fenomamy Tiana Azra Razafindrakoto	Stagiaire	PREA
Miora Andriamahefason	Pont focal PAPSP	DGD/SCAP
Hasina Randrianarivelo	Chef de Service Informatique	DGD/SI
Zafivanona Lainkana	DG	DGD/DG
Christophe Rakotomalala	DSCD	DGD/DSCD
Christophe Soja	DES	DGD/DSE
José Rabetokotany	Chef de Service	DGD/SGF
Landiniaina Rabemnanantsoa	CS	DGD/DLV/SVO
Tanteliniaina Rakotoarimanana	CS	DGD/CPERf
Patricia Rakotoarisoa	CS	DGD/DES/SSOC
Lovanarindra Rakotomalala	CS	DGD/DAJLF/SRAR
Thierry José Razafindrainony	CS	DGD/DLV/SAE
Voltaire Ramambazafy	CS	DGD/DES/SPCB
Volaso Razafitrimo	Directeur des Affaires Juridiques et de la Lutte contre le Fraude	DGD
Elia Headman	Chef de Service des Affaires Juridiques et du Contentieux	DGD
Solofo Tsilavo Randrianararison	Chef de Service des Relations Internationales	DGD
Annie Soavelomandroso	Chef de Division de la Coopération Internationale	DGD
Antsa Rakotoarisoa	CS Stats et Analyses	DGD
Afisoa Niey Rakotonindrina	Chef Service de la Formation	DGD
Micheline Hery Manantenasoa	Directeur de la Comptabilité Publique	MEF/DGT/DCP
Volatantely Randrianjanaka	Directeur de la Dette Publique	MEF/DGT/DDP
Misa Rakotomalala	Chef de Service du Suivi des Projets	MEF/DGT/DDP/SSP
Alain Falisoa Razakatoanina	Chef de Service de la Règlementation Comptable et Financière	MEF/DGT/DCP/SRCF

Aina Rakotoarisoa	Chef de Service des Ressources Humaines	MEF/DGD/DRF
J. Olivier Ratovosoa	Chef de Division A/SRH	MEF/DGD/DRR
Zo Herinjara Randriamanantsoa	Chargé d'Etudes	MEF/SG/DGR
Voahirana Ranivoharison	Inspecteur des Impôts – Vérificateur	DGI/SBI
Edwige Rakotomanantsoa	Inspecteur des Impôts – Vérificateur	DGI/SBI
Harifetra Raholialimanana	Chef de Service	DGI/DFP/SFO
Imiangaly Randrianomanana	Chef de la Cellule de Communication	DGI
Erman Rakotondramanana	Chef de Service de Pilotage de la Communication	DGI
Tantely Ravelomanana	Coordonnateur	UPF
Bina Joad Rakotoary	Chargé d'Etudes de l'Unité de Politique Fiscale	Ministère de l'Economie et des Finances
Bakoly Ralambomanana	Chargé d'Etudes	MEF/DGI/DITEC
Ricky Roby	Contrôleur des Impôts	MEF/DGI/DLFC
Sarah Raharimbolatiana	Stagiaire	UPF/MEF
Hasina Rakotondrainibe	Directeur	DGI/DITEC
J. Patrick Rakotomalala	Inspecteur des Impôts	DGI/DITEC
Bresson Rakotoharimalala	Inspecteur des Impôts	MEF/DGI/DRCF
Arijaone Mino Solo Ambinina	Chef de Service	MEF/DGI/SSIF
Rivo Ramarason	Chef de Division	MEF/DGI/SSIF
Soafara Evelyne Ramavoarimanana	Chef de Service	MEF/DGI/DFP/SPCF
Jonathan Rakotoniaina	Inspecteur des Impôts	MEF/DGI/DRCF/SRCTVA
Judith Randrianarison	Inspecteur des Impôts	MEF/DGI/DRCF/SR
Lantoniaina Randrianaly	Inspecteur des Impôts	MEF/SG/DGI/SPC
Erica Rakotonirina	Commission Législation	MEF/SG/UPF
Rivo Andrianirina	Inspecteur des Impôts	MEF/SG/DGI/DLEC
Abel Zafimahery	Directeur de la Brigade d'Investigation Financière et de l'Audit	MEF/DGT/DBIFA
Riana Haja Ranaivoarisoa	Point Focal DBIFA	MEF/DGT/DBIFA
Frederic Randriantsitohaina	Chargé d'études	MEF/DGT/DCSR
Christopher Randrianaivo	Auditeur Interne	MEF/DAI
Mikaela Albert Ramboarisoa	Magistrat Conseiller	TF Tana
Jacquis Gabriel Randrianambininy	Conseiller	Tribunal Financier d'Antananarivo
Onjalalaina Artinah Razafiarimanana	Chargée d'études	DGCF
Sedraniaina Rahariseheno	Chargée d'études	DGCF
Veronique Razafimalalarisoa	Chef de Service	MENETP/DEF
Luc Tahiry Ramahandrisoa	Chargé de Projet	MENETP/DRH
Rova Gabrielle Norovelo	Chargée d'études	MENETP/DEF

Voahanginirina Rasoanomenjanahary	Chargée d'études	MENETP/DEF
Rampanjato Andriantsiferana	Chef de Service de l'Audit Financier et Comptable	MENETP
Soahary Rakotoarisoa	Point Focal PAP-APP	Cour des Comptes
Latitia Rasamimanana	Président de Chambre	Cour des Comptes
Nirina Hanitra Andrianamarotsara	Conseiller PF	Cour des Comptes
Anjara Mananjara	DGD	MID
Hanitra Rasamison	DG FDL	MID
Bienvenu Razafitsialonina	DPS/FDL	MID
Noella Razafintsalama	DPSE ONCD	MID
Anthony Randriamanana	Responsable Programmation de Projet d'Appui aux CTD	MID / FDL
Hermene Ratsimandresy	Directeur Formation	MID/INDDL
Renel Edelphine Tolojanahary	Chef de service Programme et dispositifs de Formation	MID/INDDL
Sahondra Rakotomalala	Directeur de la CoMInfo	MID/ONCD
Harindranto Rakotomalala	Responsable ILD4	ROHY
Harijaona Andriamaroniaina	CP	ROHY
Tovo Andriamisandra Ramiamanana	Membre	MONEPT/ROHY