

République de Madagascar
Projet d'Appui à la Performance du Secteur Public (PAPSP-P150116) - Crédit N.5835-MG
Mission de Revue à Mi-Parcours du 12 au 17 novembre 2018
AIDE MEMOIRE

1. Contexte

1. La mission de revue à mi-parcours du Projet d'Appui à la Performance du Secteur Public s'est tenue à Antananarivo du 12 au 17 novembre 2018.¹ Cette mission intervient deux ans après l'approbation et le début de la mise en œuvre du projet.

2. Les principaux objectifs de la mission étaient : (i) la revue de l'avancement des activités et des résultats du projet au cours des deux années de mise en œuvre, (ii) l'identification des principales réussites et des défis rencontrés, et (iii) la compréhension de l'expérience des bénéficiaires du projet quant au design, aux arrangements de mise en œuvre et aux collaborations inter-institutionnelle dans le cadre du projet.

2. Principaux constats

3. Outre les aspects opérationnels, la mission de supervision a permis d'apprécier l'appropriation des bénéficiaires vis-à-vis des objectifs stratégiques du PAPSP. La mission relève :

- Des performances variables, mais globalement satisfaisante, pour chaque composante dans l'avancée des activités d'assistance technique ;
- Un retard dans les décaissements de la partie décaissements liés aux résultats (RBF) mais qui sera corrigé dans les prochaines semaines compte tenu du prochain décaissement relatif aux indicateurs liés au décaissement pour 2018 (demande de décaissement reçu en date du 17 Novembre 2018) ;
- Des retards sensibles dans le processus de vérification des résultats et des demandes de décaissement dans la partie RBF, illustrant un temps d'apprentissage plus important que prévu sur les mécanismes RBF ;
- Des efforts importants effectués pour corriger les lacunes dans la gestion de projet, notamment la gestion financière et la passation de marchés ;
- Des lacunes dans la gestion de projet, notamment en ce qui concerne la coordination et la transmission des informations ;
- L'effectivité de l'approche agile dans la conduite des activités digitales du projet.
- Des innovations expérimentées dans plusieurs aspects du projet ;
- La nécessité de considérer une restructuration du projet compte tenue : (i) des changements stratégiques et opérationnels ayant affectés certains indicateurs qui ne sont plus adéquats, largement atteints ou au contraire présentent des difficultés de réalisation, (ii) des performances

¹ 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), Paul-Jean Feno (Spécialiste Senior en Sauvegarde Environnementale), Ellena Rabeson (Chargée des opérations), Andrianjaka Rado Razafimandimby (Spécialiste en Développement Social), Maharavo Ramarotahiantsoa (Spécialiste en Gestion Financière), Rary Adria Rakotoarivony (Spécialiste en éducation), Miarana 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), Marina Lalaina Raoilimanantsoa (Consultante en Education), Olivia Rakotomalala (Consultante en Gestion des ressources naturelles) et Volasoa Razafiarimbola (Assistante de programme).

de certaines composantes ou sous-composantes qui nécessitent une réorientation des activités, (iii) de la possibilité d'un fond additionnel au projet pour commencer les travaux préparatoire sur la réforme de l'identification des personnes, et (iv) des limitations notées dans la gestion de projet.

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 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 selon le PAD se décrit comme suit :

USAGE PUBLIC

Indicateurs de Développement	Valeur cible en 2018	Situation juin 2018 (Résultats avancement)	Situation octobre 2018 (Résultats – avancement)	Observations
Hausse du recouvrement des recettes fiscales (Rapport recettes fiscales)	10,8%	6.11%	9.80%	Réalisation tendant vers la valeur cible en fin d'année
TADAT PO-8 'Gestion efficace des recettes'	Au moins deux indicateurs auront amélioré leur classement	D8-22: amélioration de D à B² D8-24 : amélioration de D à C³	Au moins deux indicateurs auront amélioré leur classement	Evaluation partielle effectuée par l'équipe de la Banque et de la DGI : les indicateurs D8-22 et D8-23 ont amélioré leurs scores. Cependant, ce progrès reste fragile. Le déploiement de SAFI devrait au cours de l'exercice 2019, faire progresser l'ensemble des indicateurs, notamment en améliorant le système
Indice de Gouvernance Local	Disponibilité de la nouvelle situation de référence de l'IGL pour l'ensemble des communes		Situation de référence sur l'ensemble des communes, non disponible. Evaluation effectuée sur seulement 586 communes (réparties sur 17 régions) sur un total de 1693 IGL Score moyen : 3.69, 42 Communes sur 586 ayant un IGL >6 Le score maximum moyen par région est de 5.6 pour la région Analamanga contre un score de 2.1 pour la région Androy	Valeur cible non atteinte. Difficulté d'obtenir une note IGL exhaustive de toutes les communes et d'apporter un appui technique spécifique à toutes les communes.

² **Contribution au processus de prévision des recettes fiscales de l'État** : Le Service statistique et prévision mis en place en 2017 est le service dédié à effectuer des prévisions et des estimations des recettes au sein de l'Administration fiscale. Le SSP collecte l'information macro-économique et sur les réalisations en matière de recettes, avec des analyses par secteur. Les prévisions ne sont pas faites par contribuable. La Direction générale des impôts communique ses prévisions, réalisées par nature d'impôts et par secteur organisé en 11 rubriques à la Direction Générale du Budget.

³ **Pertinence du processus de traitement des remboursements d'impôts** : Les remboursements de crédits de TVA sont prévus annuellement. L'accord des demandes de remboursement de TVA se fait suite à des vérifications basées sur les risques et le traitement des demandes se fait suivant le niveau de risque du contribuable demandeur. Une enveloppe budgétaire spécifique est affectée pour assurer le paiement de toute demande accordée. Cependant, aucun versement d'intérêt n'est effectué en cas de retard de paiement. Moins de 30 % des demandes sont réglées dans les 30 jours.

<p>Mise en place de système d'information du MEN</p>	<p>Recensement des enseignants achevé et mise en place du mécanisme pour mise à jour annuelle</p>		<p>Termes de référence pour le recensement en cours de développement au niveau de la Banque. Le Ministère de l'Education (MEN) privilégie le développement interne d'un Système d'Information en ressources humaines Un atelier sera organisé entre les équipes techniques du MEN et les équipes techniques en charge d'AUGURE en vue d'inventorier les attentes du Ministère dans AUGURE. Les inputs de cet atelier alimenteront le TDR du recensement</p>	<p>Valeur cible non atteinte.</p>
--	---	--	---	-----------------------------------

4. Composante 1 : Amélioration de la mobilisation de revenus

Impôt

7. **En général, les activités relevant de la Direction Générale des Impôts (DGI) montre une avancée satisfaisante.** Cela résulte d'une forte appropriation de la direction dans le processus, et d'une mobilisation réussie des techniciens. Ces derniers développent les modules structurant du SAFI de façon « agile ». Dans ce sens, des teambuildings et renforcement de capacités ont été organisés à l'interne, ciblant à la fois les personnels métiers et informaticiens de la DGI.

8. **La mission note le succès d'une campagne SMS basée sur des approches d'économie comportementale.** Un dollar investit dans la campagne a produit 66 dollar de bénéfice. Durant le processus, l'équipe de la DGI a su mener les aspects techniques y afférents sous la facilitation financière et méthodologique de la PREA et la Banque, illustrant à cet effet l'appropriation du processus. Actuellement, l'équipe de la DGI est capable de reproduire l'exercice pour répondre à des besoins ponctuels de la direction.

9. **La mise en œuvre technique du SAFI fait face à quelques difficultés.** Ces derniers se rapportent principalement à : (i) la gestion du changement au niveau des entités utilisatrices, (ii) l'insuffisance de matériel informatique au sein de la DGI, (iii) la sécurité des serveurs, et (iv) le manque de documentation du process d'établissement du SAFI.

10. **Les contrats de performance sont en vigueur dans des centres fiscaux pilotes.** Leur efficacité est cependant limitée compte tenu de (i) l'inexistence de moyens de sanction que ce soit négatives ou positives, ainsi que (ii) la faiblesse des méthodes et processus de suivi des indicateurs.

11. **La mission note des défis opérationnels à deux niveaux.** D'une part, compte tenu des changements d'orientation pour le DLI #1 relatif au SAFI, le décaissement escompté n'a pas eu lieu. Par rapport à l'orientation technologique du SAFI, la DGI devrait maintenant considérer la mise en synergie des aspects métiers et informatiques dans le projet. Le SAFI étant un outil technologique à vocation fiscale.

Douanes

12. Les activités de la Direction Générale des Douanes (DGD) connaissent une excellente avancée par rapport aux objectifs fixés. En effet, très peu d'activités de la sous-composante douane sont problématiques et les résultats excèdent les attentes. Cela résulte d'une très bonne planification stratégique des besoins et structuration des activités du projet.

13. Les résultats probants ont continué faisant suite à la mise en place des contrats de performance. Notamment, il s'agit de l'amélioration des délais de dédouanement. La douane envisage maintenant d'étendre leur application au niveau des services centraux des douanes, ce qui nécessiterait de revoir l'indicateur du projet sur l'application des contrats de performances qui ne mentionne que les centres de recettes. Une évaluation des processus d'application du contrat de performance est planifiée et il a été discuté la possibilité d'inclure également dans cette évaluation, l'évaluation des contrats de performance opérateurs.

14. L'assistance technique sur l'opérationnalisation de la GPEEC quant à elle touche à des réformes sensibles en matière de gestion de ressources humaines. Elle doit s'accompagner d'une stratégie d'appui à long terme pour l'amélioration de la formation continue des personnels de la douane pour le futur. Un appui du projet est prévu notamment dans le cadre de la mise en œuvre de partenariat avec d'autres douanes pour la formation de formateurs. De telles initiatives devront être renforcées dans l'avenir, jusqu'à prévoir un appui de renforcement pour les structures de l'école des douanes pour la pérennisation des formations.

15. Néanmoins, quelques défis ont également été notés : L'appropriation du mécanisme FBR reste difficile et il a été noté une mauvaise compréhension du mécanisme de remboursement FBR au profit des douanes compte tenu des montants de remboursement. La mission a clarifié que le mécanisme de FBR est un remboursement et que les dépenses sont effectuées par les entités bénéficiaires à priori, si tant est que les lignes budgétaires aient été allouées. Concernant les indicateurs relatifs aux douanes, l'indicateur sur le contrat de performance n'inclut pas les services centraux et devrait ainsi être révisé compte tenu des orientations d'inclusion des services centraux dans les contrats de performance ; Pour l'indicateur sur les taux de confirmation de transactions suspectes, la cible de l'indicateur est largement atteinte et une restructuration du projet pourrait être l'occasion de revoir ces cibles.

Mines

16. La sous-composante mine du PAPSP accusent toujours des retards importants, malgré des progrès notables dans la filière or. L'approche de formalisation des artisans miniers par la distribution de cartes d'orpailleurs a montré ses limites avec une attrition des nombres de détenteurs de cartes d'année en année. De plus, un manque de suivi est noté par manque de collaboration des communes qui doivent procéder au partage des cartes. Ainsi, il est noté un manque général d'incitation sur l'ensemble de la chaîne pour favoriser la formalisation des artisans miniers. Du côté de l'ANOR, l'institution n'a pas vocation à appuyer jusqu'à la formalisation fiscale, pour les communes qui distribuent les cartes, l'effort de distribution n'est pas forcément compensé par les coûts des cartes, ni les ristournes reçues, notamment par manque de moyen de mise en œuvre, pour les artisans miniers, l'existence de systèmes parallèles avec des rémunérations plus élevées, et des transactions non-taxées est en conflit avec un système formel dans lequel les prix sont bas, les mineurs n'ont aucun avantage tout en étant taxés. Compte tenu de ces problèmes, les cibles des indicateurs de la composante ne sont pas atteintes et sont même en attrition par rapport aux années précédentes. La continuation des activités de la composante nécessite une collaboration multi-entité.

17. Pour les autres activités de la composante relative à la chaîne de valeur or, deux (2) rapports sur l'étude de faisabilité de la SATO ont été reçus, et pouvant être validé d'ici la fin de l'année. Le rapport final est prévu l'année prochaine. Trois (3) activités sont en attentes de TdRs, à savoir : i) l'étude de la redevance, ii) la stratégie de formalisation du secteur aurifère, iii) le plan de gestion des équipements.

18. Actions convenues :

DGI

- Considérer des indicateurs de différents niveaux pour la restructuration des ILDs, notamment sur l'indicateur relatif au SAFI qui est à revoir compte tenu des orientations actuelles de développement interne⁴. Quelques propositions, à discuter, incluent. [1er février 2019]
- o Indicateur d'activité: Taux de déploiement national du SAFI
- o Indicateur de qualité: Certification ISO du SAFI ou Audit du SAFI
- o Indicateur d'effet: Nombre de paiement effectué via SAFI
- Inscrire les activités de formation dans une logique de gestion de changement pour accompagner le déploiement du SAFI. [15 janvier 2018]
- Accélérer le lancement de la passation de marchés pour l'acquisition des matériels informatiques nécessaires pour assurer la sécurisation du système. [15 janvier 2018]
- Lancer un audit technique du SAFI [30 janvier 2019]

DGD

- Par rapport aux indicateurs : (i) Révision proposée sur la formulation de l'indicateur de contrat de performance pour inclure les services centraux, (ii) Potentielle révision des cibles sur l'indicateur relatif au taux de confirmation des transactions suspectes. [1er février 2019]
- Un besoin d'orientation des activités de formation dans le sens d'une amélioration de la formation continue à long terme pour accroître les capacités des formateurs et la qualité des modules de formations de façon pérenne. [15 janvier 2018]

MINES

- Focalisation sur les travaux de la Task Force Or, afin de renforcer la collaboration et la vision commune entre les différentes entités impliquées dans la formalisation de l'or [15 janvier 2018]
- Suspension des autres activités qui n'ont connu aucune avancée [1er février 2019]

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

Subventions aux communes

19. Les transferts des subventions aux 1 000 communes sont tous réalisés. Actuellement, on constate des retards dans la production des rapports d'exécution des travaux qui doivent être transmis au Fond de Développement Local FDL. Des retards conséquents concernent également le décaissement des fonds pour les 400 communes additionnelles pour le compte de l'année 2018, dû au retard dans la mise en œuvre des activités d'assistance technique des communes pour la préparation des documents d'éligibilité et des formations en maîtrise d'ouvrage communale. Ceci est dû notamment à un attentisme notamment

⁴ Considérer les propositions suivantes comme à titre d'exemple. Les ILDs retenus seront arrêtés ultérieurement.

lors des transferts de demande d'avis de Non-Objection à la Banque qui a beaucoup retardé la mise en œuvre. De même, au moment de la mission, seulement 65 communes sur les 1000 communes ayant reçu les subventions ont produit leur rapport.

20. La mission a noté des avancées concernant la gestion des transferts aux communes, notamment concernant les allocations budgétaires. Durant l'année 2018, le MID a mis en œuvre un programme ambitieux de plus de 50 milliards en 2018 avec fixation des arriérés. Toutefois, le FDL devrait s'assurer que les budgets pour 2019 soient maintenus au moins au même niveau pour permettre de continuer les mêmes volumes de transfert.

21. Les avancées de la composante sont satisfaisantes avec la mise en œuvre d'activité innovante. Ceci inclut l'approche novatrice de leadership fiscal qui a vu la collaboration de plusieurs entités pour renforcer la capacité de mobilisation fiscale au niveau local. La mobilisation des recettes au profit des communes constitue une priorité de la composante. Ainsi, une dynamique de collaboration a été mise en place au cours des derniers mois entre les entités du Ministère des Finances (DGI, DGB, DGT) et le Ministère de la décentralisation via l'INDDL pour mettre en place ce programme de formation et accompagnement qui a été mis en œuvre dans 78 communes pilotes. Pour soutenir et mettre en œuvre ce programme, une approche coordonnée DGI-DG Décentralisation est nécessaire à travers une plateforme de discussion permanente. Ce programme pourrait être mis à l'échelle.

22. Le projet a également appuyé l'assistance technique aux communes bénéficiaires des ristournes minières Ambatovy. En effet, des formations et accompagnements spécifiques ont été mis en œuvre dans le cadre de l'appui du projet et qui a encore une fois vu la collaboration du Ministère des Finances et du Ministère de la Décentralisation. La collaboration interministérielle dans le cadre des différentes formations et assistance techniques aux communes dans le cadre du projet est à saluer. Le 31 Août 2018, Ambatovy a versé au Trésor un montant de 61,4 milliard d'Ariary correspondant aux ristournes minières des années 2012 jusqu'à juin 2018. Toutefois, les CTDs concernées n'ont pas encore eu accès à leurs fonds, compte-tenu des procédures compliquées pour les décaissements. Lesquelles procédures fixées par le Trésor semblent montrer une forte centralisation au détriment des CTDs bénéficiaires.

23. La gestion de connaissance est un volet crucial pour identifier, pérenniser, réutiliser, valoriser et diffuser les connaissances produites par ce projet. Au niveau de l'ONCD, un système de collecte et de traitement de donnée a été mis en place mais n'a pas encore testé en pratique. La mission recommande le testing du système afin de pouvoir transmettre les informations financières des communes au niveau central de façon systématique. Par ailleurs, des études d'impact sont en cours avec la société civile.

24. La mission a relevé certains défis relatifs au cadre de résultat, ainsi qu'aux systèmes de suivi-évaluation. L'indicateur de développement #3 du projet fixe un score IGL > 6 pour au moins 25% des communes pour l'année 2018. Pourtant, les résultats sur l'échantillon de 586 communes ne montrent qu'aucune des communes a atteint cet objectif. Le score maximum s'élève actuellement à 5.6 % pour la région Analamanga contre un score de 2.1% pour la région Androy. Cet indicateur montre certaines limites qui sont : (i) la capacité à mesurer l'indicateur même de façon exhaustive, (ii) la valeur élevée de la cible, et (iii) la capacité du projet à apporter un appui structuré à l'ensemble des communes du pays. La mission a également noté un manque de vigilance constant sur les obligations relatives au décaissement basé sur les résultats. Il s'agit notamment (i) de s'assurer annuellement de l'inscription des budgets, et (ii) du suivi des étapes relatives à l'achèvement des résultats.

Actions convenues :

MID

- Suivi des budgets à effectuer pour le maintien d'un programme conséquent au niveau du FDL pour les années futures [15 janvier 2018]
- Rapport d'exécution des 1000 communes à collecter et finaliser [15 janvier 2019]
- Réduction des délais d'exécution des transferts en tenant compte de façon plus stratégique des cibles des indicateurs du projet. [15 janvier 2018]
- Mise à l'échelle du concept de Leadership fiscal après la phase de test [30 janvier 2019]
- Gestion de connaissances : assurer que le système de collecte de données est fonctionnel pour éviter les traitements laborieux de documents papiers. [15 janvier 2018]
- PDO : révision de l'indicateur sur l'IGL avec 3 options séparément ou combinées (i) Révision de l'intitulé de l'indicateur même, (i) Révision de la cible, (ii) Révision du périmètre des communes concernées avec appuis spécifiques, (iii) Révision du système de collecte et faire un focus sur l'auto-évaluation avec appui plus large (via les STD). [1er février 2019]
- Digitalisation des procédures du trésor pour faciliter les suivis des transferts et éviter les retards actuellement notés (intégral). [1er février 2019]

Sauvegarde

25. La gestion des aspects de sauvegarde environnementale du projet est évaluée modérément satisfaisante. La mission a noté la conception et la disponibilité des documents de suivi de la gestion des risques et des impacts environnementaux pour les sous projets financés par le projet : (i) disponibilité de la fiche des problématiques environnementales par type d'infrastructures, (ii) la disponibilité du formulaire de suivi de mise en œuvre des clauses environnementales et sociales des communes pendant les travaux et la réception provisoires des travaux ; (iii) la conduite du suivi de 104 échantillons de sous-projets en termes d'appropriation et d'efficacité des clauses environnementales et sociales au niveau des entreprises des travaux qui seront analysée avec les mesures proposées dans les clauses environnementales et sociales et capitalisées lors de l'élaboration des cahiers de charges types à utiliser lors de la mise en œuvre des nouveaux sous projets sélectionnés pour financement du projet.

26. Le mécanisme de gestion de plaintes du projet fonctionne partiellement. Des plaintes sont capturées par le système mais le traitement de plaintes accuse des retards due un manque de clarification dans le processus de traitement. Une réunion de clarification a été tenue avec les principaux acteurs concernés, laquelle a abouti aux actions convenues infra.

27. 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 à mieux assurer le suivi des aspects de sauvegardes de toutes les communes d'intervention.

Engagement citoyen / Redevabilité sociale.

28. Une initiative pionnière à Madagascar par l'implication de la société civile pour renforcer le suivi des actions du projet. ROHY le réseau d'OSC partenaire dans la mise en œuvre de suivi de la mise

en œuvre du projet a intervenu dans 200 communes cibles, y compris dans des zones rouges et difficiles d'accès souvent évitées par d'autres projets (e.g: Befotaka). A cet effet, ROHY a pu réaliser les premières études en matière de suivi par les tiers *des subventions aux communes et des caisses écoles*. Un premier rapport a été partagé durant la mission, puis un débat public relatif aux activités du projet a été aussi organisé en conformité avec les activités du projet. La mission a noté que le rapport développé par les OSCs a soulevé certaines préoccupations des citoyens relative à la transparence de la gestion du fonds alloué aux communes et aussi sur quelques éléments tels la situation des terrains de mise en œuvre de certaines infrastructures du projet. Concernant les FEFFI, ledit rapport a relevé des résultats tangibles dans les zones d'interventions du PAPSP. Afin de mieux apprécier la valeur ajoutée des sociétés civiles en matière de contrôle citoyen des gouvernements locaux, la banque a effectué une évaluation d'impact de leurs interventions dans le cadre de ce projet. Les résultats de cette évaluation dépendront entre autres des rapports de fin de projet qui sont en cours de soumission auprès du FDL.

29. Actions convenues :

- SAUVEGARDE

- Elaboration du rapport de synthèse des suivis en termes d'appropriation et d'efficacité des clauses environnementales et sociales des 104 sous-projets, et élaboration des cahiers de charge types révisés et standardisés constitueront les nouvelles clauses environnementaux et sociaux améliorées pour les nouveaux sous projets à financer par le projet. [15 janvier2018]
- FDL : Prendre acte des informations issues du rapport de suivi par les tiers, ainsi que des informations collectées à partir du mécanisme de gestion de plaintes pour assurer dans les plus brefs délais la compliance du projet en matière de sauvegarde. [15 janvier2018]
- ROHY : Poursuivre des actions de suivi auprès des communes d'intervention. Il s'agit notamment d'assurer que les responsables concernés soumettent à temps leurs rapports de fin de projet, et considérer l'implication du réseau dans la cogestion du système de doléances via Allo Volamahintsy. [30 janvier 2019]
- Recruter un responsable de sauvegarde environnementale et sociale permanent et à part entière (du moins durant la vie du projet). Le recrutement devrait être réalisé avant la fin du mois de Janvier 2019. [15 janvier2018]
- Formalisation du MGP du projet au niveau du PREA et des autres institutions œuvrant dans le projet (dont le FDL), sur la base du canevas partagé par la mission et tenant en compte les spécificités de chaque institution concernée ; les documents sur le MGP du PREA et du MID / FDL seront disponibles [15 janvier2018].
- Mise en place d'un Comité de gestion de plaintes au niveau du MID / FDL chargé d'identifier les modalités en vue de réduire le délai de traitement des plaintes. Deux membres de ce Comité assisteront à l'atelier sur le MGP prévu par la banque dans le courant de la semaine prochaine. Un atelier spécifique au PAPSP pourra être programmé prochainement en tant que de besoin. [15 janvier2018]
- Inclusion systématique du rapport semestriel consolidé sur le traitement de plaintes du projet, sur la base d'un modèle partagé par la Banque. [15 janvier 2018]

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

30. La mission note un résultat relativement positif sur la mise en place des FEFFI. La mission de Juillet 2018 a noté un manque d'appropriation du rôle et fonctionnement des FEFFI par les communautés locales. Les évaluations externes effectuées par la société civile du réseau ROHY ont permis d'établir que les FEFFI sont nettement plus actifs dans les régions PAPSP qu'ailleurs.

ZONE	Nombre établissement	FEFFI mise en place	PEC élaboré	PEC mis en œuvre	FEFFI opérationnelle
PAPSP	98	68,37%	84,7%	39,79%	41,8%
AUTRES	283	26,5%	38,5%	18,37%	8,4%
TOTAL	381	37,27%	50,4%	23,88%	17,06%

Echantillon: 200 communes aléatoires

Source: OSC Rohy, Août 2018

Cependant, des problèmes persistent, notamment sur les capacités des membres des FEFFI ainsi que l'appropriation de la dynamique communautaire des FEFFI. Il a été discuté au cours de la mission la possibilité de revoir les approches sur la mise en place des FEFFI, incluant un renforcement des appuis de proximité, ainsi que la mise en place de système d'incitation. L'indicateur relatif au FEFFI nécessiterait un indicateur complémentaire d'évaluation de l'impact de ces comités sur la qualité de l'éducation et des résultats d'apprentissage. Il serait intéressant en ce sens de vérifier les impacts en ces termes par les résultats des évaluations de résultats d'apprentissage actuellement déjà effectués.

31. En ce qui concerne le recensement des enseignants, plusieurs points ont été convenu : (i) effectuer un recensement, (ii) définir un système pour recevoir les informations, (iii) définir les interconnectivités des bases, et (iv) développer des services autour d'AUGURE et en collaboration avec AUGURE sur les besoins spécifiques du MEN. AUGURE étant le système d'information des ressources humaines de l'Etat.

32. Actions convenues :

MEN
<ul style="list-style-type: none"> • Recensement des enseignants : TDRs sur le recensement à finaliser. Recrutement au plus vite de la firme qui va faire le recensement. [30 janvier 2019] • Résultats de la mise en place des FEFFIs : Il serait important d'en faire une évaluation sur la base des acquis pédagogiques pour les élèves et voir si la mise en place des FEFFI a des effets positifs sur la qualité de l'apprentissage. [30 janvier 2019] • FEFFI : Faire parvenir au PREA et à la Banque les résolutions prises après l'atelier de discussion FEFFI sur l'amélioration de la performance des FEFFI. [15 janvier 2018] • Recensement : Atelier de discussion entre les différentes parties prenantes concernant la gestion informatisée des ressources humaines : Min. Finances, Education, FOP, Equipe AUGURE [15 janvier 2018]

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

Société civile

33. Une initiative pionnière à Madagascar : le projet innove en supportant un contrôle citoyen des transferts envoyés aux communes ainsi que la mise en place des FEFPI au niveau des écoles. Ceci a été réalisé dans 200 communes en collaboration avec le réseau d'OSC Rohy. Une sélection aléatoire (stricto sensu) des communes cible a amené le PAPSP à intervenir dans des zones rouges souvent évitées par d'autres projets (e.g: Befotaka). Pour le réseau Rohy, l'expérience PAPSP (200 communes) a servi d'apprentissage pour un chantier de plus grande ampleur. L'exercice a également offert l'opportunité d'expérimenter l'utilisation de "mobile banking" pour le paiement direct des bénéficiaires.

34. En tant qu'une première expérience avec le projet PAPSP, les activités de Rohy reste encore à conforter. Rohy devrait maintenir des actions de suivi, au-delà des interventions ponctuelles effectuées. Durant les interventions, il a été constaté la difficulté à ajuster les interventions par rapport aux besoins d'étude d'impact, mais aussi à gérer les formations en cascade.

35. Actions convenues

OSC

- Assurer que les communes d'interventions soumettent à temps leurs rapports de fin de projet [15 janvier2018]
- Soutenir et impliquer davantage les OSC de base au niveau des communes [15 janvier2018]
- Approche méthodologique : Alléger les outils de collecte de données [15 janvier2018]
- Considérer l'implication du réseau dans la cogestion du système de doléances via Allo Volamahintsy [15 janvier2018]

Corps de contrôle

36. Les activités relevant des Organes de Contrôle des Finances Publics (OCFP) peinent à se réaliser. Cela se reflète par un faible taux de réalisation des activités et retard de réalisation compte tenu de défis opérationnels de passation de marchés. La mission note des difficultés de coordination des OCFP compte tenu des différences et variétés d'entité et le manque de clarté sur l'approche stratégique du gouvernement sur une réforme en profondeur de l'organisation des contrôles des finances publiques.

37. L'équipe de la Cour des Comptes estime être prête pour prendre le relais pour la vérification du projet dès le deuxième semestre de 2019. Les efforts importants déployé par la Cour des Comptes est largement salué par la mission, notamment sur : (i) le rapport d'évaluation du projet, (ii) les apports de la Cour des Comptes des dernières années, et (iii) les audits de performance d'entité publiques.

38. Actions convenues

OCFP

- Mettre toutes les activités restantes dans STEP et clarifié les budgets pour les marchés d'acquisition informatique [15 janvier2018]
- Traiter tous les DANO en cours [15 janvier2018]
- Améliorer la communication entre Banque, PREA et OCFP [15 janvier2018]
- Team building pour relancer le dynamique de groupe [15 janvier2018]

- Après le transfert de compétence entre les Transtec et Cours des Comptes, assurer la dissémination interne des acquis au sein des cours de comptes et des tribunaux financiers [30 janvier 2019]
- Appuis techniques et matériels spécifiques pour la Cour des Comptes compte tenu des travaux qui sont attendus de leur part dans le cadre du projet [30 janvier 2019]

8. Gestion de Projet

Passation de marchés

39. Le Projet utilise désormais le système STEP et met à jour les informations dans ledit système.

Dans la mise en œuvre de ce nouveau système, il est encore constaté à ce stade que :

- des activités de passation de marché sont retardées par l'envoi tardif auprès des services de passation de marché des besoins de chaque bénéficiaire. Il s'agit, entre autres, de l'achat de matériels informatiques et de matériels techniques ;
- des bénéficiaires retardent la validation des livrables des consultants entraînant beaucoup de risques tant sur la gestion contractuelle que sur la gestion du projet elle-même: cas des contrats avec SALSMAN et LEVIN SOURCE;
- L'équipe de passation de marché n'est pas impliquée dans l'élaboration du PTBA.

40. Les recommandations de la dernière supervision ont été suivies dans sa globalité. Quelques points méritent des améliorations, à savoir:

- La mise à jour du manuel du projet reste inachevée. Cela éviterait l'interférence d'autres personnes que l'équipe de passation de marchés dans le processus.
- Certains bénéficiaires tardent à transmettre leur besoin. Ce qui engendre des bouleversements dans la passation de marché.
- Certains bénéficiaires ont des difficultés à exprimer leur besoin réel. Ce qui amène à une mauvaise estimation de ce dernier.
- L'équipe de passation de marché a besoin d'être renforcé dans l'estimation de certains marchés à lancer compte tenu de leur spécialité.

41. Actions convenues

- **Passation de marchés**
- L'équipe de passation de marché du PAPSP enverra un guide d'élaboration de besoins aux bénéficiaires. Ceci inclura un catalogue de matériel informatique ainsi qu'une mention sur le retour des fichiers dûment rempli [15 janvier 2018]
- Les bénéficiaires concernés par les validations retardées des livrables doivent envoyer leur position par rapport aux livrables qu'ils ont à valider avant le [15 janvier 2018]
- L'équipe de consolidation auprès de la DPSE enverra à l'équipe de passation de marché les spécifications techniques, les nombres et les bénéficiaires du projet d'achat de matériel informatique [15 janvier 2018]
- PTA et PPM 2019 à envoyer pour Non Objection [15 janvier 2018]

Gestion financière

42. La mission constate l'avancement substantiel du projet par rapport au plan d'actions établi lors de la mission de juin 2018. Les principales recommandations devraient être totalement mises en œuvre

d'ici le 15 janvier 2019. La performance en gestion financière, antérieurement jugée moyennement insatisfaisante, est ainsi notée moyennement satisfaisante à l'issue de cette mission de novembre.

43. Le rapport de dépenses éligibles a été finalisé pour l'année 2018 et a permis d'effectuer un décaissement du financement basé sur les résultats au mois de décembre 2018. L'établissement du rapport et la collecte et présentation des pièces de dépenses demeure laborieuse, et nécessiterait une concertation pour l'automatisation des procédures au niveau du Trésor afin de faciliter l'établissement du rapport de dépense. Cela permettrait également aux ministères de suivre de façon plus systématique l'effectivité de leurs paiements. Les efforts effectués par la Cour des Comptes pour l'audit et l'établissement des rapports de dépenses sont fortement salués.

44. **Les constats de la mission sont les suivants :**

- (i) le retard dans la finalisation de la mise à jour du manuel de procédures du Projet ;
- (ii) l'absence d'intervention de l'équipe de la Direction de l'Audit Interne du MFB ;
- (iii) le non remboursement des dépenses inéligibles s'élevant à 28 517 937MGA identifiées lors de la précédente supervision suite à des anomalies de justification.

Un plan d'action a été défini pour maintenir un système de gestion financière adéquat nécessaire à la mise en œuvre de ce projet.

45. **Actions convenues : Plans d'actions en gestion financière**

Recommandations	Responsable	Date limite fixée lors de la supervision
Finaliser le manuel de procédures et soumettre à la Banque	Coordination, RAF	15 janvier 2019
Procéder au remboursement des dépenses inéligibles	Coordination	15 janvier 2019
Présenter un PTBA pour l'exercice 2019	Coordination	15 janvier 2019
Prendre contact avec la Direction Générale de l'Audit Interne du MFB	Coordination	15 janvier 2019
S'assurer de la fiabilité des données comptables sur le nouveau logiciel et de la fonctionnalité de celui-ci après la mise en place	RAF	15 janvier 2019
Organiser une séance de sensibilisation sur l'éthique, la fraude et la corruption	Coordination	15 janvier 2019
S'assurer de la régularité et la conformité des justificatifs de dépenses	RAF	En continu

9. Leçons tirées de l'expérience du projet

46. Le projet PAPSP se caractérise par plusieurs aspects novateurs. D'emblée, c'est le premier projet RBF à Madagascar marqué par un changement du dialogue des aspects "activités" vers une gestion axée sur les résultats. Le développement de collaborations inter-entités est mené directement par les entités gouvernementales partenaires eux-mêmes. Supportant les dispositifs nationaux, le projet a mis en avant le rôle des organes de contrôle du gouvernement (notamment la Cour des Comptes) vers des audits axés sur les résultats. Dans le cadre du PAPSP, la société civile a été également impliquée durant l'évaluation et le suivi des résultats, permettant à cet effet de renforcer le rôle de la société civile dans la demande de redevabilité du secteur public.

47. Par rapport aux autres Partenaires Techniques et Financiers du secteur Finance Publique, une coordination a été mise en place pour optimiser les interventions. Les projets de recettes relèvent de la Banque mondiale, tandis que les projets de dépenses reviennent à l'UE et BAD. Il existe moins de clarté pour les organes de contrôles, car entre autres il n'existe pas de stratégie claire du gouvernement concernant les Corps de contrôle.

48. Le PAPSP utilise les systèmes pays. Ce qui porte des aspects positifs et négatifs à savoir une meilleure appropriation mais plus grande difficulté d'adaptation au système de finances publiques pour la partie RBF ainsi que des lacunes en matière de gestion opérationnelle. Le temps d'apprentissage important affectant ainsi l'efficacité opérationnelle du projet.

49. Les défis et problèmes du PASP sont surtout d'ordre opérationnel. Sur le design du projet, force est de constater la non appropriation du mécanisme FBR, notamment sur la partie de sa gestion budgétaire dans les finances publiques du pays, de la planification à la trésorerie, en collaboration avec la DGB aux aspects de décaissement avec DGT. Bien que la Cour des Comptes ait pu assurer les vérifications des résultats, et ait acquis une importante capacité en audit axé sur les résultats, le temps d'apprentissage et de mise en œuvre est resté important. Pour adresser les problèmes en matière de gestion des inscriptions budgétaires, il y avait un manque de dialogue durant deux ans pour résoudre le problème de façon permanente.

50. Le cadre de résultat montre également certaines limites. Certains indicateurs sont (i) Non pertinents compte tenu des orientations stratégiques (Cas de la DGI avec le SAFI), (ii) Trop ambitieux (Cas du MID avec l'IGL), (iii) Pas assez ambitieux (Cas de la douane avec le taux de confirmation des transactions suspectes, de la DGI avec le nombre de contribuables enregistrés), (iv) mal défini (cas des mines avec le nombre d'artisans miniers formalisés, du MEN avec l'indicateur sur le recensement des enseignants).

51. La gestion opérationnelle du projet PAPSP présente des points à améliorer. Il s'agit particulièrement, des retards dans les procédures d'obtention des avis de Non Objection de la Banque et la non transmission par le PREA des informations auprès des bénéficiaires dans certains cas ; l'inefficacité du système de Suivi-évaluation notamment dans l'orientation stratégique du projet et comme système d'alerte stratégique (notamment par rapport aux DLIs). Il faut noter également la défaillance dans la coordination interne du projet affectant l'efficacité de la mise en œuvre, notamment : (i) la planification technique et fiduciaires des activités, (iii) la communication interne du PREA entre les aspects techniques et les aspects fiduciaires. (ii) la transmission et clarté de la communication entre bénéficiaires, entités de mise en œuvre, Banque mondiale, et surtout décideurs politiques. Le projet est marqué par beaucoup d'attente de tous les côtés. En particulier, l'unité de gestion du projet rencontre des difficultés durant la préparation des décaissements du RBF compte tenu des procédures laborieuses d'obtention et recherche des informations financières auprès du Trésor. Les procédures d'inscription et gestion budgétaire reste non résolu au bout de deux ans d'existence du projet par manque de coordination avec les décideurs auprès des entités concernées. L'apprentissage et le rodage du processus semble encore difficile.

52. Actions convenues:

Recommandations générales à considérer pour une restructuration [Février 2019]

- Opportunité de revoir le design des activités du projet
- Opportunité de revoir certains indicateurs compte tenu de leur pertinence
- Bien que l'utilisation des systèmes pays aient leurs aspects positifs en termes d'appropriation, il serait peut-être important de revoir les arrangements institutionnels de gestion du projet pour aller vers une unité de gestion de projet classique pour améliorer l'efficacité opérationnelle du projet. Cette discussion a été engagée avec le Gouvernement.
- Commencer tôt pour la préparation et planification des demandes de décaissements du RBF pour l'année 2019.
- Utilisation stratégique du Suivi-évaluation : suivi plus poussé des DLIs pour éviter les retards dans l'atteinte des cibles.
- Coordonner avec la DGB et DGT pour résoudre les problèmes relatifs à la gestion budgétaire du RBF.

Priorités sur les prochains mois :

- S'assurer des allocations budgétaires des bénéficiaires dans le cadre du RBF
- Faire parvenir le PTA 2019 pour avis de la Banque
- Améliorer et documenter le processus du système de gestion de plaintes pour être en accord avec les mesures de sauvegardes
- Système de partage des informations sur la situation des activités à réactiver.
- Session sur RBF avec les décideurs afin d'avoir leur accord sur les aspects budgétaires relatifs au RBF.
- Instauration de réunions de Suivi périodique.

Annexe 1 : Eléments clés du projet

Informations sur le projet			
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 million USD	Montant du crédit révisé :	N/A
Montant de décaissement au 30 Novembre 2018 :	18 million USD	Taux de décaissement :	45%

USAGE PUBLIC

Annexe 2 : Indicateurs Liés aux Décaissements

Indicateurs	Valeur cible (Janvier 2019)	Situation juin 2018 (Résultats – avancement)	Situation octobre 2018 (Résultats – avancement)
ILD.1. Modernisation du Système d'Administration Fiscale Intégrée	Lancement de l'appel d'offres pour le SAFI	En cours de développement des modules Front office et Back office	<ul style="list-style-type: none"> - Déploiement du SAFI Front office (Hetra online) pour l'échéance de déclaration et de paiement d'impôt du mois de septembre 2018 - Déploiement du SAFI Back office sur site pilote (Centre Fiscal 5^{ème} arrondissement) le 24 septembre 2018 pour test en environnement réel. Traitement parallèle avec SURF.
ILD.2. Augmentation du taux de confirmation de transactions douanières suspectes (en cas d'inspection physique)	>10%	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de suspicion du 01/01/2018 au 30/06/2018 s'élève à 25% 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de suspicion enregistré à mi-parcours du second semestre 01/07/2018 au 18/10/2018 est de 20%
ILD.3. Nombre de bureaux de perception dont les contrats/programmes de performance ont fait l'objet d'une évaluation externe	02 contrats de performance ayant fait l'objet d'une évaluation externe	<ul style="list-style-type: none"> - Un bureau des douanes (01) dont le contrat de performance a fait l'objet d'une évaluation externe effectuée par la DGAI : le bureau de Toamasina-Port - Suivi-évaluation sur terrain du 1^{er} trimestre - Nombre d'unités opérationnelles évaluées: 27/36 	<ul style="list-style-type: none"> - Un bureau des douanes (01) dont le contrat de performance a fait l'objet d'une évaluation externe effectuée par la DGAI : le bureau de Toamasina-Port - Début du suivi-évaluation sur terrain du 2^{ème} et 3^{ème} trimestre - Nombre d'unités opérationnelles évaluées : 27 sur 36 (en cours)

Indicateurs	Valeur cible (Janvier 2019)	Situation juin 2018 (Résultats – avancement)	Situation octobre 2018 (Résultats – avancement)
<p>ILLD.4. Amélioration des délais des transferts fiscaux (subventions) aux gouvernements locaux</p>	<p>Disponibilité du Programme annuel de transfert harmonisé Opérationnalisation d'un fonds commun de décentralisation</p>	<p>Valeur cible 2018 : Promulgation du texte sur le fonds de décentralisation commun décrivant le nouveau système de péréquation.</p> <p>Valeur atteinte 2018 : Prise du Décret n° 2017 -014 du 04 janvier 2017 portant réorganisation du Fonds de Développement Local (FDL) mettant en exergue la définition du Fonds National de Péréquation (article 3) DECRET n° 2018 - 472 du 25 mai 2018 instituant le manuel de procédures du Fonds National de Péréquation adopté</p>	<p>Résultat atteint par la prise des décrets ci-mentionnés. Réalisation des dispositions des décrets à mettre en œuvre dès la fin de 2018 (notamment par rapport au programme de dépenses pour 2019)</p>
		<p>Disponibilité du programme annuel de transferts harmonisés annexé à la LF.</p> <p>- Sortie de l'arrêté N° 9483/2018 du 16 avril 2018 relatif à l'harmonisation de transfert des subventions liées au fonctionnement et allouées par l'Etat au profit des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD).</p> <p>- Cet arrêté mentionne, entre autres, le schéma harmonisé des transferts vers les CTD détaillant les procédures applicables pour harmoniser ces transferts</p>	<p>- Le schéma harmonisé des transferts vers les CTD détaillant les procédures de transferts est désormais opérationnelle L'arrêté N° 9483/2018 du 16 Avril 2018 a été annexé à la LFR 2018. L'approbation par le Parlement confère à ce texte une force de loi, avant d'être annexé à la LFR - La seconde partie de la valeur cible 'Vérifier l'existence d'un programme de transfert harmonisé en annexes de la LFR 2018' (MOP page 247/269)</p>
<p>ILLD.5. Proportion des écoles ciblées par la composante dotée d'un FEFFI opérationnel, planifiant et mettant en œuvre un PEC ;</p>	<p>40% des écoles dotées d'un FEFFI opérationnel, planifiant et mettant en œuvre un PEC</p>	<p>53%</p>	<p>56%</p>

Annexe 3 : Indicateurs Intermédiaires

Indicateurs	Valeur cible (Janvier 2019)	Situation juin 2018 (Résultats – avancement)	Situation octobre 2018 (Résultats – avancement)
- Indicateur 8 : Amélioration de l'enregistrement des	260 000 (Cumulatif) contribuables actifs	305 070	313 417
- Indicateur 9 : Mise en place d'un numéro d'identification unique des contribuables	Adoption du cadre réglementaire pour la mise en œuvre du numéro d'identification administrative unique	<ul style="list-style-type: none"> - Configuration des composantes X-Road - Accompagnement du déploiement Web services dans du X-Road Security Server 	<ul style="list-style-type: none"> - Finalisation des travaux de laboratoire pour la mise en place de l'interopérabilité des systèmes sous XRoad - Transfert des compétences aux techniciens sur la procédure d'installation de la solution e-Gouvernance X-Road, Sécurité et Réseau, SOA et Webservice - Arrêté ministériel y afférent, signé le 12/10/2017 par le MFB- instituant le NIF comme numéro d'identification administrative unique des entreprises au sein du Ministère de finances.
- Indicateur 10 : Amélioration de la formalisation des	5.000 petits exploitants miniers enregistrés dans le registre municipal et dans la base de	1200 cartes des orpailleurs déposées aux Communes cibles	3000 cartes des orpailleurs déposées aux Communes cibles
- Indicateur 12 : Amélioration du recouvrement des recettes par les administrations locales (hors subvention).	> 40%	<p>Aucun résultat enregistré faute de la disponibilité des documents d'exécution budgétaire (Compte administratif) des Communes pendant la période de vérification</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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 43,4%. Les commentaires y afférents seront formulés après la réalisation de ces travaux détaillés. - Méthode par échantillonnage : sur les 226 communes échantillonnées, le montant global des recettes hors

<p>- Indicateur 14 : Pourcentage d'enseignants FRAM dans les zones ciblées par la composante recevant leurs subventions avec moins de deux mois de</p>	<p>> 25%</p>	<p>100%</p>	<p>100%</p>
<p>- Indicateur 15 : Disponibilité dans les délais impartis du rapport public de la Cour des Comptes</p>	<p>Oui 24 mois après la fin de l'année fiscale considérée</p>	<p>Rapport public 2016</p>	<p>Rapport public 2016 et 2016 disponible Audience publique pour la présentation a eu lieu à la Cour Suprême ANOSY le 04 Octobre 2018 dernier</p>
<p>- Indicateur 16 : Audits à risques élevés/ substantiels réalisées par les Départements d'audit interne</p>	<p>2</p>	<p>8</p>	<p>08 rapports d'audits disponibles</p>
<p>- Indicateur 17 : Débats publics semi-annuels sur la Loi des finances et sur la performance des agences de perception (indicateur d'engagement du citoyen)</p>	<p>2</p>	<p>2</p>	<p>2 - 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</p>

Annexe 4 : Résumé des actions convenues

Actions	Responsable	Date limite de mise en œuvre
<p>Recommandations générales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opportunité de revoir le design des activités du projet • Opportunité de revoir certains indicateurs compte tenu de leur pertinence • Bien que l'utilisation des systèmes pays aient leurs aspects positifs en termes d'appropriation, il serait peut-être important de revoir les arrangements institutionnels de gestion du projet pour aller vers une unité de gestion de projet classique pour améliorer l'efficacité opérationnelle du projet. Cette discussion a été engagée avec le gouvernement. • Commencer tôt pour la préparation et planification des demandes de décaissements du RBF pour l'année 2019. • Utilisation stratégique du Suivi-évaluation : suivi plus poussé des DLIs pour éviter les retards dans l'atteinte des cibles. • Coordonner avec la DGB et DGT pour résoudre les problèmes relatifs à la gestion budgétaire du RBF. 	<p>Banque Mondiale / PREA</p>	<p>Février 2019</p>
<p>Priorités sur les prochains mois</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer des allocations budgétaires des bénéficiaires dans le cadre du RBF • Faire parvenir le PTA 2019 pour avis de la Banque • Améliorer et documenter le processus du système de gestion de plaintes pour être en accord avec les mesures de sauvegardes • Système de partage des informations sur la situation des activités à réactiver. • Session sur RBF avec les décideurs afin d'avoir leur accord sur les aspects budgétaires relatifs au RBF. • Instauration de réunions de Suivi périodique. 	<p>Tous les partenaires de mise en œuvre</p>	<p>Janvier 2019</p>

<p>DGI</p> <p>-Considérer des indicateurs de différents niveaux pour la restructuration des ILDs:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Indicateur d'activité: Taux de déploiement national du SAFI o Indicateur de qualité: Certification ISO du SAFI ou Audit du SAFI ? o Indicateur d'effet: Nombre de paiement effectué via SAFI <p>-Inscrire les activités de formation dans une logique de gestion de changement pour accompagner le déploiement du SAFI.</p> <p>-Accélérer le lancement de la passation de marchés pour l'acquisition des matériels informatiques nécessaires pour assurer la sécurisation du système.</p> <p>DGD</p> <p>-Par rapport aux indicateurs : (i) Révision proposée sur la formulation de l'indicateur de contrat de performance pour inclure les services centraux, (ii) Potentielle révision des cibles sur l'indicateur relatif au taux de confirmation des transactions suspectes.</p> <p>-Un besoin d'orientation des activités de formation dans le sens d'une amélioration de la formation continue à long terme pour accroître les capacités des formateurs et la qualité des modules de formations de façon pérenne.</p> <p>MINES</p> <p>-Focalisation sur les travaux de la Task Force Or, afin de renforcer la collaboration et la vision commune entre les différentes entités impliquées dans la formalisation de l'or</p> <p>-Suspension des autres activités qui ont connu aucune avancée</p>	<p>DGI</p> <p>DGI</p> <p>DGD</p>	<p>Janvier 2019</p> <p>Janvier 2019</p> <p>Janvier 2019</p> <p>Février 2019</p> <p>Janvier 2019</p> <p>Février 2019</p>
--	---	---

Actions	Responsable	Date limite de mise en œuvre
<p>MID</p> <p>-Suivi à effectuer pour le maintien d'un programme conséquent au niveau du FDL pour les années futures</p> <p>-Rapport d'exécution des 1000 communes à collecter et finaliser</p> <p>-Réduction des délais d'exécution des transferts en tenant compte de façon plus stratégique des cibles des indicateurs du projet.</p> <p>-Mise à l'échelle du concept de Leadership fiscal après la phase de test</p> <p>-Gestion de connaissances : assurer que le système de collecte de données est fonctionnel pour éviter les traitements laborieux de documents papiers.</p> <p>-PDO : révision de l'indicateur sur l'IGL avec 3 options séparément ou combinées (i) Révision de l'intitulé de l'indicateur même, (i) Révision de la cible, (ii) Révision du périmètre des communes concernées avec appuis spécifiques, (iii) Révision du système de collecte et faire un focus sur l'auto-évaluation avec appui plus large (via les STD).</p> <p>-Digitalisation des procédures du trésor (intégral)</p>	FDL	Janvier 2019
	MID	Janvier 2019
	MID/DGI	Janvier 2019
	MID	Janvier 2019
	MID	Décembre 2019
	MID/FDL	Février 2019
	Trésor	Janvier 2019

<p>SAUVEGARDE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboration du rapport de synthèse des suivis en termes d'appropriation et d'efficacité des clauses environnementales et sociales des 104 sous-projets, et élaboration des cahiers de charge types révisés et standardisés constitueront les nouvelles clauses environnementaux et sociaux améliorées pour les nouveaux sous projets à financer par le projet. • FDL : Prendre acte des informations issues du rapport de suivi par les tiers, ainsi que des informations collectées à partir du mécanisme de gestion de plaintes pour assurer dans les plus brefs délais la compliance du projet en matière de sauvegarde. • ROHY : Poursuivre des actions de suivi auprès des communes d'intervention. Il s'agit notamment d'assurer que les responsables concernés soumettent à temps leurs rapports de fin de projet, et considérer l'implication du réseau dans la cogestion du système de doléances via Allo Volamahinty. • Recruter un responsable de sauvegarde environnementale et sociale permanent et à part entière (du moins durant la vie du projet). Le recrutement devrait être réalisé avant la fin du mois de Janvier 2019. • Formalisation du MGP du projet au niveau du PREA et des autres institutions œuvrant dans le projet (dont le FDL), sur la base du canevas partagé par la mission et tenant en compte les spécificités de chaque institution concernée ; les documents sur le MGP du PREA et du MID / FDL seront disponibles avant le 23 novembre 2018. • Mise en place d'un Comité de gestion de plaintes au niveau du MID / FDL chargé d'identifier les modalités en vue de réduire le délai de traitement des plaintes. Deux membres de ce Comité assisteront à l'atelier sur le MGP prévu par la banque dans le courant de la semaine prochaine. Un atelier spécifique au PAPSP pourra être programmé prochainement en tant que de besoin. • Inclusion systématique du rapport semestriel consolidé sur le traitement de plaintes du projet, sur la base d'un modèle partagé par la Banque. 	<p>FDL</p> <p>FDL</p> <p>ROHY</p> <p>PREA</p> <p>MID/FDL</p>	<p>Janvier 2019</p> <p>Janvier 2019</p> <p>Janvier 2019</p> <p>Janvier 2019</p> <p>Janvier 2019</p>
--	--	---

	FDL	Janvier 2019
<p>MEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recensement des enseignants : TDRs sur le recensement à finaliser par la BM et partager au MEN. Recrutement au plus vite de la firme qui va faire le recensement. • Résultats de la mise en place des FEFFI : Il serait important d'en faire une évaluation sur la base des acquis pédagogiques pour les élèves et voir si la mise en place des FEFFI a des effets positifs sur la qualité de l'apprentissage. • FEFFI: Faire parvenir au PREA et à la Banque les résolutions prises après l'atelier de discussion FEFFI sur l'amélioration de la performance des FEFFI. • Recensement : Atelier de discussion entre les différentes parties prenantes concernant la gestion informatisée des ressources humaines : Min. Finances, Education, FOP, Equipe AUGURE 	<p>MEN</p> <p>MEN</p> <p>MEN/PREA</p>	<p>Janvier 2019</p> <p>Janvier 2019</p> <p>Janvier 2019</p> <p>Janvier 2019</p>

AIDE MEMOIRE
République de Madagascar
Appui à la Gouvernance Digitale et aux Réformes de l'Etat Civil et des Identifiants
Mission Technique sur le Système d'Etat Civil et d'identification
du 29 octobre au 9 novembre 2018

I. Introduction

1. Une mission de la Banque mondiale a visité la République de Madagascar pour travailler avec les Ministères de l'Intérieur, de la Justice, de la Santé ainsi que d'autres entités concernées sur les questions techniques et opérationnelles relatives à l'état civil et statistiques vitales du pays dans le cadre de l'identification technique de potentiels appuis de la Banque mondiale sur la gouvernance technologique et l'identification des personnes et de l'Etat civil. La mission dirigée par Heriniaina Andrianasy (Spécialiste en Administration Publique), était composée de Tiago Peixoto (Spécialiste Senior en Administration Publique), Mia Harbitz (Spécialiste Senior en Systèmes d'Identification), Hajarivony Andriamarofara (Consultant, Secteur public et gouvernance), Axel Herilala Fanomezantsoa (Consultant, Secteur public).

2. La mission remercie les personnes ressources rencontrées pour la qualité des échanges durant les réunions et ateliers. (La liste des personnes rencontrées figure en Annexe)

3. La mission reconnaît l'engagement fort des parties prenantes à chercher des terrains d'entente et bases communes pour définir les grandes étapes pour la mise en œuvre de la nouvelle loi sur l'état civil. Une mobilisation conjointe de toutes les parties prenantes garantira un accès universel à l'état civil et garantir l'identité légale pour tous.

4. Le présent aide-mémoire sera pour utilisation officielle uniquement.

II. Constats

5. La mission a abordé les réformes visant un meilleur accès aux services d'enregistrement d'état civil et identité légale pour les citoyens et résidents tout en offrant une gestion efficace et efficiente des informations liées à l'identité par l'utilisation des outils numériques. L'accès à l'identité légale pour tous constitue un des principaux objectifs des Objectifs de Développement Durables et contribue également à consolider les efforts de modernisation du secteur public, et faciliter des prestations de services.

6. La mission a ainsi discuté avec le gouvernement les grandes lignes des priorités dans le cadre de potentiels appuis de la Banque mondiale dans un projet de réforme concernant la gestion de l'identité à Madagascar. L'objectif général du projet de réforme est de faciliter l'accès aux services et d'en faire bénéficier les citoyens en contribuant (i) à une prestation plus efficace de ces services par les agences gouvernementales; ii) la refonte des processus et procédures d'enregistrement et d'identification à l'état civil; (iii) la conception et l'opérationnalisation de l'architecture électronique nécessaire pour permettre la vérification et l'authentification numériques des identités; (iv) la mise en place d'une structure d'évaluation des performances pour la gestion de l'identité; (v) l'élaboration des feuilles de route administrative, institutionnelle et technologique ainsi que le plan d'entreprise

pour chaque domaine; et (vi) l'expérimentation des nouvelles directives pour la gestion des identités.

7. A la lumière de la nouvelle loi sur l'enregistrement des faits d'état civil, il est nécessaire de procéder à une évaluation complète du cadre juridique malgache afin de déterminer quelle loi pourrait éventuellement être appliquée. L'évaluation fournira au gouvernement malgache un aperçu des lois à modifier, à moderniser ou à réglementer et, le cas échéant, à recommander l'élaboration de nouvelles lois pour que le pays s'aligne sur les meilleures pratiques internationales en matière de gestion de l'identité.

III. Prochaines étapes

8. Il a été convenu le lancement de l'évaluation légale des impacts de la nouvelle législation de l'Etat civil sur l'ensemble de l'appareil légal Malagasy. Les termes de référence de l'évaluation des implications pour la nouvelle loi relative à l'enregistrement civil sur les cadres juridiques et réglementaires liés au système de gestion de l'identité à Madagascar ont été élaborés et présentés au ministère de la Justice qui sera la contrepartie technique principale dans la mise en œuvre de cette évaluation. Le Ministère de la Justice fournira les informations nécessaires pour le mandat.

9. Concernant un futur projet d'appui à la gouvernance digitale incluant une composante sur l'Etat civil et l'identifiant des personnes il a été convenu que le projet explorera les aspects suivants : (i) mise en place des structures pour les cadres administratif, institutionnel, juridique et technologique permettant de régulariser et d'appliquer la nouvelle loi de l'Etat civil, (ii) pilotage d'activités de digitalisation de l'Etat civil et des identifications (iii) la mise à l'échelle des activités à travers le pays. Les détails techniques seront discutés lors de la préparation de projet.

10. Une mission d'identification pour la structuration des appuis se tiendra courant 2019.

Annexe : Liste des Personnes Rencontrées

N	Nom et Prénom(s)	Titre	Entité
	Rasolomaholy Rakotozanany Célestin	SG	Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation
	Tsanta Randrianarimanana	SG	Ministère de la Justice
	Rasitefanoelina Haingotiana	Secrétaire permanent du CNC-CRVS	Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation
	Randriamahenina Théodore	Directeur Général de l'Administration du Territoire	
	Rajaonera Ida	Directeur Général	INSTAT
	Rakotomalala Nadia	Directeur des Réformes Législatives	Ministère de la Justice
	ANDRIAMIZAKAMANANA Rado Haritiana	Chef de service d'appui à la programmation	Ministère de la Justice
	RATSIMBARISON Rija	DEP	Ministère de la Santé
	Radert Serge	Consultant	Banque Mondiale
	Moodie Nicolette	Chef de section protection Enfant	UNICEF

