

POUR PLUS DE CONCERTATION

Le gouvernement de Madagascar n'a pas choisi la voie de la facilité en optant pour un projet de réforme de la gestion publique. Décidé en 1996, ce projet, appuyé par l'IDA, a reçu une dénomination: le PAIGEP, ou Projet d'Appui Institutionnel à la Gestion Publique. Et déjà, un souci: le PAIGEP a besoin d'une structure de pilotage légère, pour éviter de s'enliser dans le tourbillon de la «paperasserie administrative», qui fait la réputation des pays du Tiers-Monde.

Fort de l'expérience du projet PASAGÉ, le tandem Gouvernement de Madagascar - Banque mondiale, après concertation, a remis sur les rails les consultants et experts de ce projet pour gérer le PAIGEP. Multi-sectoriel, puisque touchant plusieurs ministères à la fois, ce nouveau projet avait besoin d'une Direction renforcée pour mener à bien la mission qui lui est assignée. Une idée a germé: faire appel à un expert en organisation pour l'aider dans la mise en place d'une structure opérationnelle. Après examen de plusieurs CV, le choix s'est porté sur Mme Martine Kreff qui a déjà fait ses preuves en France et en Afrique francophone.

Une première descente sur terrain a été effectuée par cet expert en organisation aux mois de mai et juin 1997. Des recommandations ont été faites, notamment la mise en place d'un comité de coordination générale du projet, chargé de veiller à la bonne application des actions stratégiques pour le compte du gouvernement, ainsi que le renforcement du Bureau national de coordination, chargé de la gestion administrative et financière du projet, par une cellule technique pour la planification et le suivi-évaluation. Le tout a été consolidé au cours d'un séminaire, au mois de juin 1997, qui a regroupé les représentants des entités concernées. Au nombre de huit, ils ont reçu l'appellation de «composantes» du PAIGEP. Chacune a son programme, dispose d'un budget spécifique, et est gérée par un coordonnateur sectoriel nommé officiellement par le gouvernement.

Une seconde mission de Mme Kreff a été effectuée au mois de décembre 1997, pour évaluer, et ajuster si nécessaire, la mise en œuvre de cette organisation. Un programme chargé, composé de visites des responsables de composantes, des responsables de la coordination générale et de la coordination nationale, afin de recueillir leurs avis et critiques sur le fonctionnement de la structure de pilotage du PAIGEP.

D'emblée, notre expert en organisation a été frappée par la volonté des autorités malgaches de mener à son terme cette réforme institutionnelle. Toutes les composantes ont affiché leur détermination, à travers des propositions et des actions concrètes, consignées dans un programme annuel de travail. Devant ce fait, la structure de pilotage a confirmé ses besoins:

- au niveau de sa cellule technique, par le recrutement d'un expert en suivi-évaluation, pour assister les composantes dans l'élaboration et l'exécution de leurs programmes, et d'un communicateur, pour assurer une liaison permanente entre les différentes activités des composantes du Projet;
- au niveau de sa cellule administrative et financière, par la mise en place d'un service administratif dynamique, et d'un système de gestion informatisé, permettant le traitement en temps réel de toutes les données financières.

Un premier bilan a été constaté: les relations entre le bureau de coordination et les composantes sont facilitées. Cela s'est traduit par des actions concertées, ayant abouti à l'élaboration pour cette année 1998, de programmes-budgets, plus faciles à gérer pour les composantes, et des contacts plus soutenus entre le Bureau national de coordination et les composantes.

La coordination générale de son côté, a la possibilité de mieux apprécier la conformité des activités aux objectifs stratégiques définis, et conforte ainsi sa mission de lien entre le gouvernement, maître d'œuvre, et le Projet.

Arrivé presque à mi-parcours, le PAIGEP espère trouver cette année, un bon rythme de croisière, et on pense déjà, au niveau des composantes, à la pérennisation des acquis de cette réforme. L'esprit d'équipe doit pouvoir se confirmer à travers les réunions de coordination systématiques et la circulation périodique des documents de Suivi technico-financier et budgétaires. □

Les Journées de Réformes Economiques: un outil de communication

Depuis Mars 1996, le STA a organisé 5 Journées de réformes économiques (JRE): Antsirabe, Antsiranana, Fianarantsoa, Toliara et Mahajanga. Evénements autant régionaux par la mobilisation qu'ils créent, que nationaux par leur impact médiatique. L'idée est de se rapprocher des faiseurs d'opinion de chaque région du pays pour susciter une dynamique autour des réformes structurelles. Trop souvent, en effet, les grandes orientations économiques sont perçues comme des contraintes, les fameuses «conditionnalités», imposées par la communauté internationale. Il est temps de comprendre et de faire comprendre que Madagascar, comme tous les pays du monde, doit se doter d'une politique économique forte et cohérente, et s'y conformer.

Réformer, non parce qu'on nous y oblige, mais parce qu'on en ressent le besoin. C'est l'internalisation. Débattre de cela est l'objet des JRE.

Les JRE de Mahajanga (1-2 décembre 1997) ont vu la participation des opérateurs économiques, élus, représentants d'associations, de syndicats, de groupements professionnels, de communautés religieuses, universitaires, etc. Le Vice-président du Faritany et le Maire ont représenté la ville d'accueil. Le Président du STA, Daniel Ramarokoto, le Conseiller économique du Premier ministre, Eric Ratsimbazafy, le Chargé de mission auprès du Min. FOP, André Rasolomampandra, le DG du SPPM, Christian Rasolomanana, le Directeur des études statistiques au niveau de la décentralisation, James Ravelojaona, le Directeur des réformes sectorielles au STA, Théophile Raminintsoa, le Directeur des réformes macro-économiques au STA, Claude

Rakotoarisoa, ont apporté leur expertise aux débats.

Quatre thèmes ont été développés: la continuité des réformes, la politique financière et monétaire, la décentralisation et la réforme de la fonction publique. La problématique posée, le débat s'est engagé dans la plus grande transparence.

«Que signifie l'internalisation? Pourquoi les réformes doivent être menées d'une façon continue et soutenue?»

Le DCPE a fait l'objet d'une large diffusion pour en faire connaître et accepter les objectifs. En effet, dans le passé, un tel document n'était connu que d'une poignée de personnes. Désormais, on considère que le succès des réformes est lié à leur acceptation par la population. Cela suppose que les représentants de tous les secteurs d'activités reprennent à leur compte l'ensemble du programme d'ajustement en cours: c'est l'internalisation.

L'exposé du Président du STA a porté sur la continuité et le rythme des réformes économiques. Il a fait un bref rappel historique sur les raisons de réaliser l'ajustement structurel, il fut une époque où le pays était en bonne voie de se développer. Afin d'accélérer ce processus, le Gouvernement de l'époque a décidé d'investir «à outrance» dans l'industrie. Mais la croissance escomptée n'a pu être atteinte pour des raisons internes et externes. Le bilan s'est avéré largement négatif: les investissements en question ont donné une productivité très faible, les dettes ont augmenté considérablement, le PIB par habitant a diminué. Les subventions et

l'intervention de l'Etat sur les prix ont achevé de précipiter le pays dans la crise.

L'ajustement structurel est conçu pour remédier à tout cela. Il se fait trois phases:

- *une phase de stabilisation macro-économique* qui a pour principal objet de maîtriser l'inflation;

- *une phase d'ajustement structurel* proprement dit, qui consiste, entre autres, à désengager l'Etat du secteur productif, supprimer les monopoles et les subventions, recentrer les activités de l'Etat (sécurité, infrastructures, santé, éducation), ouvrir l'économie vers l'extérieur.

- *une phase de développement* où la concurrence joue à plein, ce qui amène investissement et croissance.

L'assistance a soulevé différents problèmes, dont celui de suppression des subventions à l'agriculture (contrairement aux USA par exemple). En réponse l'intervenant a fait valoir la faiblesse du taux de recouvrement des impôts qui ne permet pas à l'Etat de supporter un tel poids. De plus, la population ciblée par ces opérations n'en a pas réellement bénéficié, à cause de la spéculation.

Toujours dans le domaine agricole on a demandé s'il était possible de défiscaliser ce secteur qui fait vivre une large majorité de Malgaches. La réponse fut que cela est déjà le cas, en dehors des grandes entreprises agro-industrielles, faute de capacité de recouvrement. Cela dit, l'impôt demeure un devoir de tous les citoyens. Enfin, pour développer le pays, il a été demandé le taux actuel d'investissement de 15% est suffisant: l'économie du pays ne peut pas supporter plus, à cause de faiblesse de l'épargne.

«Bonne politique financière et monétaire, condition du développement»

Le premier rôle de l'Etat est d'améliorer l'environnement de l'économie, et le meilleur outil à sa disposition pour le faire est le budget. Comme dans une entreprise, le budget de l'Etat se divise en deux parties: recettes et dépenses. D'un côté les impôts et taxes, de l'autre les fonctions fondamentales que seul l'Etat peut assurer, la production de biens et services revenant à l'initiative privée. Le problème est donc d'augmenter les recettes fiscales sans étrangler le secteur privé. C'est ainsi qu'une bonne politique monétaire vient à l'appui d'une conjoncture. Afin de créer un climat favorable à l'investissement, l'Etat doit appliquer le principe de la diminution du déficit public, car si celui-ci augmente ou persiste, l'Etat, pour faire face à ses obligations; a le choix entre quatre solutions: emprunt extérieur, emprunt intérieur (banques), émission de Bons du Trésor, accumulation des arriérés de paiement. Actuellement, les dépenses de fonctionnement sont en baisse, mais le recouvrement des impôts (moins de 10% du PIB) demeure un casse-tête. Par ailleurs; l'ajustement structurel s'élargit à la notion de bonne gouvernance, en particulier la lutte contre la corruption.

Des nombreuses questions sur le sujet, quelques unes émanent, dont celle-ci: est-il possible d'instaurer un système pour lutter contre la pénurie, comme le stock-tampon pour les PPN? C'est le rôle des opérateurs de trouver une solution aux pénuries. De plus, la maîtrise des dépenses publiques permet de faire baisser l'inflation, a-t-on répondu. Ou encore: pourquoi la monnaie malgache a-t-elle perdu de sa valeur? La monnaie reflète l'économie d'un pays. La faiblesse du FMG traduit la

dégradation observée depuis de nombreuses années.

«Décentralisation: droits et devoirs des communes»

La décentralisation se comprend comme un moyen pour l'Etat d'appuyer l'essor de toutes les régions. Cela consiste à mettre en œuvre l'autonomie financière des communes urbaines, l'articulation des services centraux et décentraliser; le transfert des compétences et des ressources budgétaires, le partage du pouvoir entre l'administration centrale et les services décentralisés.

La décentralisation se présente sous deux aspects, politique et économique. Sous son aspect politique, la décentralisation créera une nouvelle forme de citoyenneté qui incitera la population à participer davantage. Sous son aspect économique, un développement équilibré et harmonieux est supposé se réaliser grâce à la promotion des initiatives.

Au niveau des acteurs publics du développement, des freins demeurent: l'image de «l'Etat-providence» reste forte auprès de certains dirigeants, le flou des textes demeure un obstacle à l'application des lois, les élus ignorent souvent ces lois régissant les communes.

Les questions les plus saillantes ont porté sur le calendrier de publication des textes d'application des lois régissant les communes (en phase d'étude), les relations opérateurs/Commune (la commune devrait lancer une plate-forme de concertation pour rendre la ville plus attractive aux yeux des investisseurs), la gestion des 302 millions: c'est l'affaire des Fivondronana, via les CTD.

Réforme de la fonction publique

Pour assumer son rôle, l'Etat devra mettre en valeur dans la

Fonction Publique, les principes de rendement, de performance et d'efficacité, de manière à faciliter l'activité économique. Ce nouveau profil des fonctionnaires implique des changements en profondeur dans leur cadre de travail. Les missions essentielles de l'Etat seront désormais la sécurité des biens et des personnes, la santé de base, l'éducation de base, les infrastructures lourdes, et l'appui au développement rural.

En 1997, le calendrier d'exécution comprenait la mise en place des structures opérationnelles (Comité technique de réforme du service public). Pour 1998, le calendrier prévoit la continuation des opérations en cours (CFPE, BUDORS, Services financiers), la finalisation des études des ministères-pilotes (Education, Santé, TP...) et le choix des ministères pour les nouvelles opérations-pilotes.

Quelques questions: où en est-on avec les contractuels, pense-t-on les intégrer? Pas, encore de textes d'application. En nombre élevé (15.000) et recrutés souvent pour des raisons politiques, leur intégration pose un grand problème à cause de leur formation insuffisante. Pour 1998, les salaires des ECD seront budgétisés, alors que jusqu'ici, ils émargeaient au budget de fonctionnement des Ministères. Autre question: peut-on faire remonter les suggestions de la base vers le sommet? Oui, cela rejoint le souci d'internalisation déjà exprimé au niveau bailleurs de fonds/Madagascar. Enfin, la professionnalisation des fonctionnaires est-elle prévue? Oui, c'est même une priorité du programme. Cela se fera sur financement conjoint bailleurs/Etat.

Telles sont les grandes lignes des JRE de Mahajanga. Dernier rendez-vous à Toamasina en Février. □

Des comptes nationaux: pourquoi faire ?

Un compte permet d'estimer les effets d'une politique économique sur les autres variables: consommation, production, etc., car les équilibres doivent être conservés, et on peut juger ainsi de l'opportunité de cette politique.

La composante «Appui à l'INSTAT» du PAIGEP comprend un volet intitulé comptes nationaux. L'objectif de ce volet consiste à confectionner des comptes lourds pour les années 1993-94-95, afin de trouver une nouvelle base pour les estimations annuelles des grands agrégats: Produit Intérieur Brut et ses composantes. La base des estimations actuelles est en effet, constituée par les comptes de l'année 1984; or il est certain que depuis tout ce temps, la structure de l'économie de Madagascar a fortement évolué, d'où la nécessité de partir d'une base plus récente.

Mais, au-delà de cette nécessité d'actualiser la base des estimations, on peut réfléchir sur l'utilité des comptes lourds, au vu des moyens relativement énormes qu'on doit mobiliser pour les confectionner.

Deux applications me semblent fondamentales dans la confection et l'utilisation des données détaillées des comptes nationaux lourds: la première concerne la gestion macro-économique, la deuxième, l'amélioration du système statistique nationale.

Un compte lourd est une description complète et exhaustive des flux économiques qui s'échangent au cours d'une année entre les divers intervenants de l'économie. Les données sont présentées en équilibre (ressources-emplois, comptes d'agent ou secteur). Ces caractéristiques en font un instrument puissant de gestion macro-économique. En effet, gouverner c'est prévoir, et tout gouvernant agit par l'intermédiaire des variantes de politique économique, telles que la fiscalité, les dépenses

budgétaires, la monnaie.

Un compte permet d'estimer les effets d'une politique économique sur les autres variables: consommation, production, etc., car les équilibres doivent être conservés, et on peut juger ainsi de l'opportunité de cette politique. Cet exercice peut aussi se faire à l'aide de modèles macro-économiques qui introduisent en plus des équilibres des comptes, des fonctions de comportement estimés économétriquement.

Pour établir le compte national d'une année, il faut pratiquement faire un inventaire complet des données qui existent concernant cette année. On a donc une description complète de système statistique national, on peut alors localiser les nombreuses lacunes de ce système. n'est ainsi possible d'établir un programme national de collectes et d'enquêtes statistiques. Par ailleurs, les nécessaires équilibres, permettent d'estimer certaines données, comme les stocks, ou la production du secteur informel, qu'on peut difficilement appréhender autrement. On peut alors estimer ces grandeurs par les soldes. Enfin, l'existence des comptes lourds permet d'actualiser les nomenclature des activité, des branches, des produits et des secteurs institutionnels, facilitant ainsi le travail de tous ceux qui veulent faire des études approfondies sur l'économie nationale.

Les nouveaux comptes élaborés par l'INSTAT sortiront au cours de cette année 1998 normalement, les comptes suivant qui concerneront l'année 2000 sortiront d'ici quatre à cinq ans. L'évolution rapide de la structure de l'économie exige la confection des comptes tous les cinq ans. ■

Le Club de la Gestion Publique

Créé au sein du Comité de Réforme Interne, le « Club de la Gestion Publique » a pour objectif d'instaurer un dialogue régulier entre les responsables de la gestion financière des ministères gestionnaires, et la direction générale de la programmation budgétaire et des dépenses.

Le Club de la Gestion Publique regroupe des hauts-fonctionnaires chargés des questions relatives à la gestion financière au sein des différents ministères. Il est présidé par le Directeur général de la programmation budgétaire et des dépenses, et compte parmi ses membres permanents, le Directeur général du contrôle des dépenses engagées et le Directeur du budget. Son fonctionnement est simple: les problèmes sont soulevés par les responsables de la gestion financière au niveau des différents ministères, qui font parvenir leurs questions au Président du Club. Ces questions sont débattues au cours des réunions du Club, pour y trouver des solutions communes. Cela peut déboucher sur des propositions, soit de modification de la réglementation en vigueur, soit de circulaire interministérielle, soit de programme d'action. En tout les cas, les propositions sont soumises en tant que besoin pour validation au Comité de Réforme Interne.

Réuni pour la première fois le 13 novembre 1997, le Club de la Gestion Publique a discuté de la mise en place des crédits en début d'année; des mouvements de crédits en cours de gestion; du calendrier de préparation de la loi de finances pour l'année 1999 et de la déconcentration de la gestion des crédits budgétaires. Une place est également réservée pour les questions diverses.

MISE EN PLACE DES CREDITS EN DEBUT D'ANNEE:

En dehors de la mise en place effective des crédits, du vote du budget de la loi de finances par

l'Assemblée nationale et sa promulgation, les deux principaux problèmes de la mise en place des crédits sont: le retard de la nomination des gestionnaires, et la méconnaissance des procédures d'exécution du budget par les nouveaux gestionnaires.

Or, pour cette année 1998, tous les ordonnateurs (Présidents des Institutions et Ministres) doivent nommer leur gestionnaire, pour cause de changement du code gestionnaire. Pour parer à toute éventualité, la Direction du budget et la Direction des investissements publics proposent des formations sur le budget de fonctionnement et le budget d'investissement, à l'intention de ceux qui en éprouvent le besoin, notamment les nouveaux gestionnaires.

Par ailleurs, pour éviter les remaniements de crédits hâtifs, les directions ou services chargés de la programmation étaient invités, en collaboration avec ses gestionnaires, à communiquer à la Direction du budget et à la Direction des investissements publics, leurs budgets d'exécution, avant le 15 décembre. Les gestionnaires seront notifiés de leurs crédits au plus tard 15 jours après la promulgation de la loi de finances. De plus, la Direction générale du contrôle des dépenses engagées, la Direction du Budget, ainsi que la Direction des investissements publics ont affirmé leur disponibilité à oeuvrer pour l'accélération des procédures de conclusion des marchés publics. Dans ce sens, la Direction générale de la programmation budgétaire et des dépenses, publiera avec la collaboration de la commission centrale des marchés, un manuel sur

les procédures de montage d'un marché public en 90 jours.

MOUVEMENTS DE CREDITS EN COURS DE GESTION:

En ce qui concerne les budget de fonctionnement et d'investissement, le problème évoqué repose sur le suivi de la procédure de mouvement de crédits qui engendre un décalage entre l'engagement de crédits d'une ligne budgétaire et ses crédits ouverts. C'était l'occasion pour la Direction générale du contrôle des dépenses engagées, de rappeler les procédures en vigueur en matière de virement de crédits: après qu'il ait été élaboré par le gestionnaire de crédit, le projet d'arrêté est visé par la Direction générale du contrôle des dépenses engagées pour vérification des crédits disponibles sur engagement, puis par la Direction du budget pour mise à jour de la situation du crédit ouvert. C'est seulement après avoir effectué cette procédure que le gestionnaire pourra élaborer des Demandes d'engagement financier (DEF) et des Titres d'engagement financier (TEF).

Par ailleurs, la Direction de la gestion financière du Personnel de l'Etat a rappelé que les transferts de poste budgétaire ne seront plus tolérés, les reclassements devront être préparés pendant l'année budgétaire par les gestionnaires.

CALENDRIER DE PREPARATION DE LA LOI DE FINANCES:

La préparation du budget sera marquée par la mise en place d'une nouvelle procédure en trois étapes, à compter de cette année: l'analyse budgétaire; la circulaire budgétaire de

REFORME BUDGETAIRE

préparation du budget; les conférences budgétaires d'élaboration du budget.

L'analyse budgétaire se déroulera désormais au mois de mars de chaque année. (Pour la Loi de finances 1999, l'analyse sera faite en mars 1998). Elle permettra:

- d'analyser la consommation des crédits de l'année précédente — 1997— (dépenses de rémunérations et situation des effectifs, dépenses de fonctionnement, état d'avancement des programmes d'investissement), sur chaque ligne budgétaire, et à la prévision de l'exécution —1998— de chaque dotation;

- d'établir la situation des impayés effectués dans le cadre réglementaire de l'exécution budgétaire, à la fin de l'exercice précédent;

- de discuter des redéploiements possibles entre les lignes budgétaires au sein du budget de chaque ministère pour « coller » à la réalité de l'exécution et l'identification des marges de manoeuvre éventuelle à enveloppe totale inchangée, afin d'établir le budget de reconduction (hors effet inflation).

La circulaire de préparation du budget sera envoyée aux ministères gestionnaires dès le mois de mai. Elle comprendra une annexe pour chaque budget précisant le cadrage général de l'évolution des effectifs, des dépenses de fonctionnement et d'investissement.

Elle doit ainsi permettre de préciser les modalités d'élaboration du budget de l'année suivante: hypothèse d'évolution des prix; évolution secteur par secteur, les effectifs de fonctionnaires, le montant des économies attendues ou des mesures nouvelles à répartir.

Les conférences d'élaboration du budget se tiendront au mois de juillet, sur la base des budgets de reconduction, arrêtés au mois de mars. Ces conférences doivent être l'occasion de discuter de l'efficacité des politiques mises en oeuvre par les différents ministères.

DECONCENTRATION DE LA GESTION DES CREDITS BUDGETAIRES:

Une séance entière sera réservée à l'examen de cette proposition de déconcentration, au mois de juillet. Tous les ministères ont été sollicités à procéder à une déconcentration technique plus poussée, en fonction de leurs enveloppes budgétaires. Ainsi, les informations suivantes ont été communiquées aux participants pour les aider:

- la Direction générale du contrôle des dépenses engagées dispose d'une

délégation par province, et de 4 postes de contrôle:

- les directeurs inter-régionaux de la programmation budgétaire et des dépenses feront partie du Club de la gestion publique, et devront apporter une assistance technique effective et appropriée aux ministères qui pratiqueront la déconcentration budgétaire (ces directions comprennent les services du budget, de la solde, et de la logistique);

- le Trésor compte actuellement 98 perceptions et 24 trésoreries principales. ■

QUELQUES AMÉNAGEMENTS

- *L'utilisation du téléphone* est désormais réglementée au niveau de l'administration:

- les chefs de service n'auront que des téléphones pour les communications en ville;

- les directeurs, directeurs généraux et secrétaires généraux n'auront droits qu'à des lignes nationales;

- seuls les ministres ou présidents d'institutions auront des communications internationales;

Exceptionnellement, pour nécessité de service, les ministres pourront accorder l'accès aux lignes nationales ou internationales, pour les services ou directions qui devront en avoir.

Des communicateurs de services seront donc utilisés par l'administration.

- *L'administration envisage* d'utiliser des compteurs à cartes pour ses besoins en eau et électricité. Un projet est actuellement à l'étude en ce sens, au niveau de la JIRAMA.

- *Le Conseil de discipline budgétaire* sera restauré à partir de cette année 1998. Il sanctionnera les fautes de gestion dans l'exécution du budget de l'Etat:

- fautes de gestion en recette: détournements, etc.

- fautes de gestion en dépenses: détournements, engagement sans crédit, dépassement de crédit, manquement à la régularisation trimestrielle des dépenses, engagement de dépenses sans rapports aux activités des ministères, dépenses ostentatoires, manquement à la production de la comptabilité matière, non production de fiche de centralisation comptable, manquement aux règlements des marchés publics, entrave à la production de la loi de règlement, etc.

- *Les crédits charges communes interministérielles* ne figureront plus au budget de fonctionnement de l'Etat. Ils seront répartis au niveau de tous les ministères, selon leurs spécificités et selon les attributions propres de ces derniers. Ainsi, chaque département ministériel devra dorénavant supporter sur ses crédits propres, les charges de ses engagements, en ayant recours, au besoin, aux aménagements.

- *Le paiement de factures* sans Titre d'Engagement Financier (TEF) ne se fera plus à partir de 1998.

- *Le Ministère chargé du budget* (direction du budget), assurera désormais la tutelle financière exclusive des Etablissements publics nationaux. Tout projet de décret de création doit être connu, examiné préalablement et/ou systématiquement par elle.

FEP:

Bientôt les premières études

Dans le cadre de l'assainissement de la gestion des Finances Publiques par une meilleure allocation des ressources, la mise en place d'un Fonds interministériel d'Etudes de Projets (FEP) a été prévue dans le DCPE.

Financé par la Banque mondiale, par le biais du Projet PAIGEP, le FEP est appelé à jouer un rôle important dans l'amélioration du portefeuille de projets inscrits dans le PIP.

Il contribue ainsi au financement d'études nécessaires à diverses étapes du cycle de programmation, de suivi et d'évaluation des investissements publics, c'est-à-dire:

- avant inscription au PIP:

(i) des études complémentaires servant à compléter le diagnostic sectorielle ;

(ii) des études d'identification de projets

(iii) des études de préparation de projets nécessaires pour la présentation au PIP d'un projet économiquement viable et cohérent avec les stratégie macro-économique et sectorielle.

- après l'inscription au PIP :

(i) des interventions de suivi/évaluation en cours de réalisation des projets, en vue d'une actualisation éventuelle des objectifs, ou de la prise d'autres décisions jugées nécessaires pour les rendre cohérents avec le nouveau rôle de l'Etat dans la stratégie actuellement adoptée par le pays.

(ii) des évaluations ex-post de projets, visant surtout à en apprécier les effets et les impacts et à tirer des leçons susceptibles d'influencer la conception et l'exécution de projets futurs.

Après une première phase de vulgarisation auprès des organismes civiles, le FEP a reçu les premiers dossiers qui peuvent être classés en deux catégories :

(i) *les demandes adressées directement par les Ministères :*

- concernant le «Monitorat agricole», déposé par le Ministère des Forces Armées et un dossier sur «l'Appui Technique pour l'Opérationnalisation du FEP», présenté par la Direction générale du Plan. Les Appels d'Offres concernant ces deux études ont été lancés au mois de décembre 1997, après avoir reçu l'aval du principal bailleur qu'est la Banque mondiale.

Un troisième dossier, demandant une «Identification et des Etudes des Sites pour Centrales Hydroélectriques sur la Rivière Manandriana», a été également déposé par le Député de la région, sous couvert du Ministère de l'Energie et des Mines. Ce dossier sera présenté prochainement au Comité de gestion du FEP. Pour l'instant, les techniciens rédigent les termes de références pour cette étude.

(ii) *les dossiers transmis par la Direction des Investissements Publics, une branche de la Direction générale de l'Economie et du Plan :*

une quinzaine de dossiers environ, qui étaient destinés à être inscrits au PIP, et dont la présentation ne correspond pas à celle préconisée dans le règlement régissant le FEP. Un surcroît de travail donc, pour le Secrétariat technique du FEP, obligé de les réorienter pour être éligibles au FEP. D'autres problèmes ont été également recensés au niveau de ce secrétariat technique, concernant l'opportunité des certaines études demandées, qui divergent par rapport à la politique sectorielle du Ministère qui les présente.

Un premier bilan du FEP :

Environ 30 % des Ministères ont répondu à l'appel pour l'instant. Par ailleurs, comme tout projet qui démarre, des problèmes d'organisation sont encore à éclaircir, des problèmes qui ont entraîné un retard dans la mise en place des structures (Secrétariat technique; Comité de gestion), et dans le traitement des dossiers. Néanmoins, ces problèmes pourraient être résolus, notamment avec cette Etude concernant l'Appui technique pour l'opérationnalisation du FEP,... demandée dans le cadre du FEP, et qui apportera certainement les solutions adéquates pour son fonctionnement, grâce à l'élaboration d'un Manuel de procédures et d'un Règlement plus détaillé. ■

*Randrianarisoa Prospérine
Secrétaire Technique du FEP*

SORTIE DU RAPPORT ECONOMIQUE ET FINANCIER 1996

Une des plus grandes lacunes à Madagascar, a été pendant de nombreuses années, l'absence d'indications générales, sur les performances nationales. Cet «oubli» est en passe d'être réparé actuellement, avec la sortie des différents repères statistiques, soit à l'endroit des opérateurs, ou tout simplement pour le citoyen, avide d'informations. Le rapport Economique et Financier pour l'année 1996, sorti par la Direction Générale de l'Economie et du Plan en collaboration avec l'Institut National de la Statistique en est l'illustration. En avant première, nous vous présentons les grands repères de ce rapport.

1996: année de stabilisation avec un taux d'inflation relativement faible de 20%

L'année 1996 est marquée par le retour à la stabilité macro-économique. La mise en œuvre de la politique d'assainissement des finances publiques appuyée par la politique monétaire restrictive portant sur l'extension du taux de base aux avances au Trésor, ainsi que la poursuite du libre flottement du franc malgache se sont traduites par une nette amélioration des résultats macro-financiers:

- réduction du déficit global des finances publiques (6.2% du PIB en 1995 et 4.9% du PIB en 1996) attribuable à l'augmentation des recettes et à la maîtrise des dépenses;

- désendettement de l'Etat vis-à-vis du système bancaire;

- ralentissement du rythme de variation de la masse monétaire, soit 1,1 point inférieur à la variation du PIB nominal;

- relative stabilité du taux de change au cours de l'année 1996;

- décélération du rythme de variation des prix: 20% en 1996 contre 45.8% en 1995, mais avec un niveau encore élevé pour stimuler la demande.

La révision à la baisse du taux d'intérêt national (33% en 1995 à 17% en 1996) appliquée à la suite de cette amélioration de l'inflation, n'a eu qu'un faible impact sur la demande.

Croissance économique modeste de 2.1%

A cet effet, le taux de croissance économique reste faible, avec seulement une hausse de 2.1 % en 1996 contre 1.7 % en 1995. Comparé à la croissance de la population qui est d'environ 3 %, le taux est modeste. La croissance a été essentiellement tirée par

l'investissement public. La consommation privée n'a augmenté que de 2,7 % et l'investissement privé, de 5 %. En ce qui concerne les exportations, une forte hétérogénéité existe avec l'essoufflement de nos produits traditionnels et des autres produits en terme de recettes et la bonne tenue des exportations des entreprises franches.

Cette faiblesse de la demande a handicapé l'offre. La production du secteur secondaire et du secteur tertiaire n'a enregistré chacune qu'une faible hausse de 2 %, avec néanmoins une dynamique spécifique de la branche télécommunication et des entreprises des zones franches.

Par ailleurs, la création d'emplois est essentiellement attribuable à deux secteurs : le secteur informel et les entreprises de la zone franche. Le premier est une réaction naturelle à la contraction de la demande du secteur moderne, tandis que pour le second, l'embauche massive est une conséquence directe du dynamisme des entreprises franches. Pour le secteur primaire, la performance a été meilleure qu'en 1995, avec une augmentation de la production de 2,5 % en 1996, contre 1,9 % en 1995, et ceci grâce à des conditions climatiques favorables et aux impacts des programmes et projets de développement agricole.

Déficit global de la balance des paiements amélioré

Malgré l'aggravation du déficit de la balance commerciale, occasionnée par la performance moyenne de l'exportation et la remontée des importations, la situation des paiements extérieurs s'est améliorée avec un déficit global réduit à 2,8 % en 1995 : l'adhésion de Madagascar à l'article 8 des statuts du FMI qui stipule le non recours à la restriction sur les paiements courants a conduit à une augmentation significative des recettes de services et des transferts privés et publics. Par ailleurs, l'afflux des capitaux destinés au financement des crédits commerciaux a rendu le compte capital excédentaire de 26,4 millions de DTS après plusieurs années de déficit. ➤

Accords avec les Institutions de Bretton Woods finalisés

L'autre point saillant de l'année 1996 est l'adoption du Document Cadre de Politique Economique (DCPE), donnant les options économiques fondamentales du Gouvernement : libéralisation de l'économie, séparation du rôle et de la fonction de l'Etat et du secteur privé, privatisation des entreprises publiques, développement du secteur privé et ouverture vers l'extérieur. Ce programme a été reconnu par la Communauté Financière Internationale qui a manifesté son soutien vers la fin de l'année 1996 et en 1997 par la «Facilité d'Ajustement Structurel Renforcé» (FMI, le Crédit d'Ajustement Structurel (Banque Mondiale), les aides publiques à la balance des paiements, ainsi qu'un allègement de la dette.

Programme environnemental 1 clôturé

La prise en considération de l'environnement est une spécificité du Rapport Economique et Financier 1996, du

fit de l'importance de sa protection pour un développement durable. L'objectif prioritaire du PE1 est atteint, à savoir la mise en place d'une politique, d'un légal et institutionnel indispensable à la mise en oeuvre des actions à réaliser au cours du PE2. L'état de l'environnement reste cependant inquiétant.

Pour conclure, le rapport note que le principal problème du pays, à savoir la lutte contre la pauvreté, reste encore un défi majeur du gouvernement. Certes, l'affectation d'une part non négligeable du Programme d'Investissement Public vers la lutte contre la pauvreté le secteur social constitue un pas vers l'avant, mais beaucoup reste à faire pour arriver à des résultats plus positifs. ■

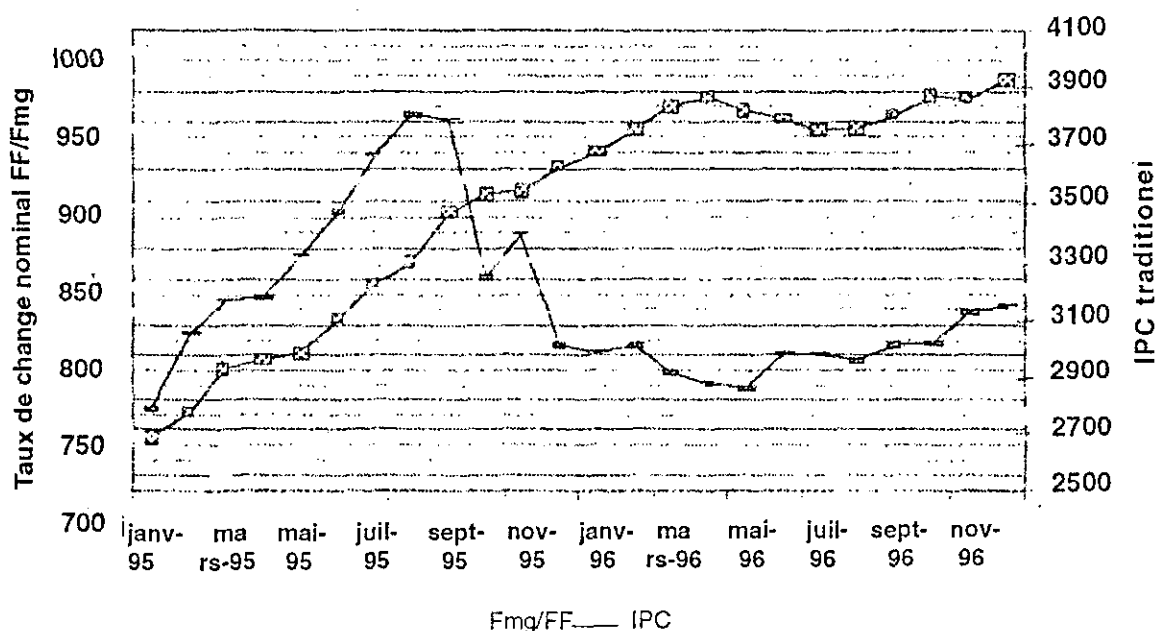
Razaiarinivo Adeline

Chef de service étude et traitement des informations à la Direction du Développement économique, DGEP.

Randrianarison Jean Gabriel,

Chef de service modélisation et prévision, Direction des synthèses économiques, INSTAT

Evolution mensuelle de l'indice de prix à la consommation et du taux de change (1995-1996)



Source des données : INSTAT, Banque Centrale de Madagascar

Objectif: l'amélioration du fonctionnement de l'Administration

A l'heure actuelle, le débat reste ouvert: faut-il plus d'Etat ou moins d'Etat? En fait la réponse la plus adéquate serait plutôt: avoir mieux d'Etat. Et pour atteindre cet objectif, il faut réformer une certaine mentalité, certaines pratiques.

Le gouvernement malgache a élaboré et mis en œuvre une stratégie de réforme de la Fonction publique, dans le cadre du PAIGEP. Il s'agissait pour le gouvernement, d'engager des actions visant à réhabiliter et renforcer le système de gestion administrative et financière des agents; à réorganiser les ministères sur la base d'une redéfinition des fonctions essentielles de l'Etat dont la place est à redéfinir au niveau de chaque secteur d'activités économiques; à rétablir des mesures disciplinaires dans la Fonction Publique, reposant en particulier sur la mise en place d'un système de contrôle des réalisations des tâches confiées aux agents; et à monter des opérations permettant de renforcer progressivement l'administration, en commençant par les services s'occupant des fonctions essentielles de l'Etat.

Après un peu plus d'un an de pratique, le gouvernement s'est aperçu qu'il existe une certaine tendance à subordonner l'amélioration du service public à celle de l'administration du Personnel de l'Etat. Or, des fonctionnaires bien traités ne servent pas automatiquement au mieux les intérêts de la population. Le concept du «mieux d'Etat» se trouve ainsi estropié. Fort de ce constat, le Ministère de la Fonction publique a convaincu le gouvernement qu'il faudrait réorienter cette réforme de la Fonction publique, pour lui donner une nouvelle dimension.

Après plusieurs mois d'études, une nouvelle stratégie a été élaborée. Deux comités de pilotage du projet de réforme sont mis en place: le premier, chargé de la réforme de la gestion du personnel de l'Etat est dirigé par le Secrétaire général du Ministère de la Fonction publique; le second, chargé de la réforme du service public, est un comité interministériel dirigé par le Président du Secrétariat technique de l'ajustement. Ces deux comités restent cependant regroupés au sein d'une même entité: le projet de réforme de la Fonction publique, un des volets du PAIGEP.

Par rapport au projet initial, cette nouvelle approche a mis un trait sur le système forums-ateliers, au profit des opérations pilotes dans les ministères clés qui sont en fait les ministères «d'appui» (finances et budget) et les ministères «gros employeurs» (santé, éducation, travaux publics).

Les objectifs restent inchangés: Rationalisation des ministères; Transparence dans la gestion des carrières et dans l'amélioration des qualifications des agents; Mise en œuvre du Code de Conduite; Introduction progressive, auprès des groupes, du principe d'une gestion orientée vers les résultats; Mise en place des procédures nécessaires pour rendre opérationnel un système de programmation et de revue des performances pour les agents à tous les niveaux; Grille des salaires acceptable et transparente; Mise en place d'un système de rémunération des agents garantissant des conditions de vie minimum.

Les deux comités sont déjà à pied d'œuvre... un communicateur a été désigné pour assurer une liaison permanente entre les responsables, et une bonne coordination des actions entreprises de part et d'autre. ■

L'année de tous les défis

Les expériences acquises lors de ces deux années et demi de mise en place des Communes, a permis d'avancer des propositions réalistes pour le budget 1998, tenant compte à la fois des impératifs budgétaires et de l'insuffisance des ressources propres des communes.

1997 a été une année charnière dans la mesure où toutes les grandes lignes de la politique de mise en place de la décentralisation effective ont été initiées durant toute cette année. Conscient de l'ampleur de la tâche, le Directeur général de la décentralisation a favorisé une coopération plus étroite avec les autres départements ministériels, ONGs et bailleurs internationaux. Partant du principe qu'une décentralisation effective requiert la collaboration de tous, la notion de «démarche participative» a été mise en exergue afin de responsabiliser chaque acteur dans son rôle et afin que la décentralisation soit ressentie et vécue par tout le monde.

Cette démarche a débuté avec la clarification des rôles et attributions entre le Ministère de la

Décentralisation et du Budget, et le Ministère de l'Intérieur, définis lors d'un séminaire conjoint au mois de juillet 1997, avec l'appui du PAIGEP, son premier partenaire. La déconcentration et la décentralisation furent au centre des débats, à l'issue desquels, des solutions pratiques ont été dégagées, dont la réactualisation, voire l'élaboration de nouveaux textes relatifs aux Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD), la définition des attributions du Représentant de l'Etat, ainsi que la définition des cellules de base, ou Fokontany.

Toujours dans le cadre de cette politique innovatrice, la Direction générale et la Fondation Friedrich Ebert ont organisé un atelier de travail au Madagascar Hilton, avec la participation de tous les acteurs concernés par la décentralisation: les services déconcentrés, les services décentralisés, les élus (députés, maires, conseillers municipaux et communaux), des opérateurs économiques, des ONGs. Tous les problèmes touchant de près ou de loin à la décentralisation ont été abordés, et chaque participant a pu donner sa propre vision sur le processus de la décentralisation effective. Un programme d'action a été arrêté et sera concrétisé cette année.

Avec la Coopération française, la Direction générale de la décentralisation a entamé une vaste collecte de données pour la réalisation

de monographies communales, et projette pour cette année 1998, de mettre en place un observatoire des finances locales. Enfin, elle fait partie du Comité de Pilotage pour le projet de développement des centres urbains, avec le Ministère de l'aménagement du territoire et de la ville, ainsi que d'autres ministères techniques.

Elle est également présente dans la région d'Ambato Boeni, à travers le projet ADELID, axé sur le développement régional, et financé par le PNUD.

Et c'est dans cette optique aussi, que le Directeur général de la décentralisation a travaillé pour la mise en place du CRAPED (Comité de réflexion et l'appui au PE2 et à la décentralisation), en collaboration avec le Ministère de l'environnement, dont il assure la coprésidence avec le Secrétaire général de ce Ministère. Que ce soit à travers le lancement de la régionalisation du PE2 à Toliara, ou la mise en place des comités de suivi dans les différentes zones pilotes (Morondava, Toliara, Fianarantsoa, Taolagnaro), la Direction générale a toujours privilégié la descente sur le terrain, afin de mieux cerner les problèmes et y apporter les solutions adéquates.

L'expérience prouve qu'un tableau de bord, relatant tous les projets et activités de la Direction générale est indispensable, afin d'éviter une trop forte concentration des actions au

Cette présence systématique, partout où la Décentralisation a droit de cité, témoigne de la volonté de la Direction générale d'assumer pleinement son rôle, tout en favorisant un partenariat avec d'autres Institutions publiques ou privées.

DECENTRALISATION

niveau d'une même région, ou pire encore, une reprise du même projet par différents bailleurs. Cette nouvelle approche a fait ses preuves et la mise en place d'une cellule de communication au niveau du PAIGEP, réunissant toutes les composantes, dont la Direction générale de la décentralisation, n'en est qu'une facette.

Cette présence systématique, partout où la Décentralisation a droit de cité, témoigne de la volonté de la Direction générale d'assumer pleinement son rôle, tout en favorisant un partenariat avec d'autres Institutions publiques ou privées.

Loin de détourner la Direction générale de sa missions fondamentale qui est d'assister et de conseiller les CTD, ces différentes initiatives obéissent à un même objectif: celui de mettre en cohérence, le processus de décentralisation avec la politique générale du gouvernement.

En 1997, a débuté également le lancement des expériences pilotes au niveau de douze (12) communes rurales et du Faritany de Toamasina, avec l'appui du PAIGEP, en vue d'améliorer les finances locales, mais aussi et surtout, d'aider les élus locaux (maires et conseillers) dans la gestion et le développement de leur circonscription respective. Une gageure, si l'on tient compte de la disparité de niveaux et de compétences de ces nouveaux élus. Ces expériences pilotes prévoient aussi la formation des élus et des cadres techniques, la réhabilitation des locaux, ainsi qu'une dotation de matériels pour les Services chargés des impôts dans les collectivités concernées.

Mais la Direction générale de la décentralisation ne se cantonne pas dans le domaine de l'aide et assistance aux CTD; elle est également impliquée dans l'amélioration des textes en vigueur et l'élaboration de nouveaux textes. Ainsi; elle a contribué à l'amélioration des textes sur la fiscalité locale et sur la réglementation des Fokontany (cellules de base des communes, dans la Loi de finances 1998).

Les expériences acquises lors de ces deux années et demi de mise en place des Communes, a permis d'avancer des propositions réalistes pour le budget 1998, tenant compte à la fois des impératifs budgétaires et de l'insuffisance des ressources propres des communes, par:

- la modification du CGI affectant la totalité de l'impôt foncier aux Communes et augmentant leurs responsabilités dans la fixation des taux d'imposition;

- la reconduction de trois dotations:

- une dotation de décentralisation affectée au fonctionnement et à l'équipement des EPP et CSB, calculées sur la base du nombre d'établissements;

- une dotation globale de fonctionnement répartie sur la base de la population et de l'effort fiscal consenti par la population;

- une dotation d'investissement attribuée sur projet, comprenant une participation de la Commune à hauteur de 5%;

- la suppression de la taxe de

roulage, ainsi que sa compression par l'augmentation de l'effort financier consenti par l'Etat au profit des Communes.

L'année 1998 constitue donc pour la Direction générale de la décentralisation, l'année de tous les défis:

- celui de la continuité d'abord, c'est-à-dire mener à leur terme toutes les actions initiées en 1997 au niveau des expériences pilotes;

- celui de l'anticipation ensuite, car gouverner c'est avant tout prévoir, et le débat précédant les prochaines échéances électorales ne manquera pas de toucher la politique de Décentralisation;

- celui de la gestion enfin, car quelle que soit l'issue de cette consultation populaire, la Direction générale de la décentralisation aura à gérer une situation en permanence en évolution.

La Direction générale de la décentralisation en a la volonté, elle est résolue à s'en donner les moyens... ■

La Lettre du PAIGEP

Bimestriel d'information du
PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL
A LA GESTION PUBLIQUE

Directeur de la Publication
Daniel RAMAROKOTO

Conception:
Communication du PAIGEP

Impression:
RF EDITIONS
BP 871 - Antananarivo 101
Tirage: 1000 exemplaires
DL n° 032

L'ECOLE A UN AN

Par Décret du 26 août 1996 portant création de l'Ecole nationale de la magistrature et des greffes (ENMG), Madagascar se dotait de «sa grande école» de formation des juges et des greffiers de l'ordre judiciaire.

Le 9 décembre 1996, l'ENMG était inaugurée par M. Norbert Ratsirahonana, Chef de l'Etat et Premier Ministre, tandis que se tenait à Ivato, une session de formation continue sur le thème de l'administration des juridictions, réunissant les Présidents et Procureurs de la République des 13 Tribunaux de première instance du pays, et plusieurs chefs de Cour.

A l'instar de l'ENAM et de sa grande soeur française, l'Ecole nationale de la magistrature, l'ENMG, établissement public administratif sous la tutelle du ministère de la justice, est doté d'un conseil d'administration présidé par le Garde des Sceaux, d'un Conseil scientifique, d'un Directeur, et d'un directeur adjoint chargé plus spécialement des greffes.

Elle a pour mission, la conception et la mise en oeuvre des formations initiale et continue des magistrats et des personnels des greffes de Madagascar, notamment l'organisation, chaque année, de deux concours de recrutement de 25 élèves magistrats, de 10 greffiers en chef, et de 20 élèves greffiers et secrétaires de parquets: deux ans de scolarité pour les premiers, et une année pour les seconds.

La mission de l'Ecole pourra s'étendre à d'autres pays de l'Océan Indien. D'ores et déjà, des magistrats comoriens suivront des actions de formation continue à Ivato en 1998. L'ENMG accueillera probablement un ou deux élèves magistrats des Comores à la rentrée de septembre 1998.

Sur financement conjoint de l'Etat malgache et principalement de la Banque mondiale dans le cadre du Projet d'appui institutionnel à la

gestion publique (PAIGEP), l'Ecole a, depuis juin 1997, atteint ce qui devrait être, à terme, son rythme de croisière.

Le bilan 1997 est largement positif:

25 élèves magistrats ont été recrutés par concours ouvert aux titulaires d'une maîtrise en droit privé, âgés de moins de 40 ans, 333 candidats se sont présentés, 305 ont été admis à concourir, 298 ont effectivement concouru, soit une taux de sélection de 1/12.

Les futurs magistrats, en grande majorité des hommes (les femmes représentent 28% de la promotion, alors que le taux de féminisation du corps de la magistrature est actuellement de l'ordre de 70%), sont jeunes (moyenne d'âge de 29 ans, le benjamin a 21 ans, et le doyen, 40), titulaires d'un baccalauréat série A (84% de la promotion), maîtrisés en droit privé (76%). 20% d'entre eux possèdent le diplôme de l'Institut d'Etudes Judiciaires (IEJ); 40% sont originaires de la région d'Antananarivo, 28% de celle de Fianarantsoa, et les autres, de celles de Toamasina, Toliara, Antsiranana et Mahajanga.

Le major, natif de Manakara, âgé de 34 ans, officier d'active de l'armée, a obtenu sa maîtrise en droit, par correspondance.

Depuis le 15 septembre 1997, les élèves magistrats ont participé très activement, avec un esprit critique et une curiosité tout à fait remarquables, aux enseignements dispensés selon des méthodes pédagogiques innovantes (cas pratiques, jeux de rôles, simulations, etc.), principalement par les dix formateurs/magistrats recrutés et formés à cette fin.

Sur diffusion de profils de postes dans les Cours et Tribunaux, l'Ecole s'est en effet dotée d'un «corps» de vingt formateurs professionnels (dix magistrats et dix greffiers), formés à la pédagogie par des maîtres de conférence des deux écoles françaises de la magistrature et des greffes (formation didactique à Ivato et stages pratiques en France). Statutairement, les formateurs de l'ENMG sont des vacataires, nommés par arrêté du garde des Sceaux. Ils continuent à exercer, avec décharge de service, leurs fonctions en juridiction ou à l'administration centrale. Principalement en charge de la formation initiale des futurs magistrats et greffiers, ils participent plus ponctuellement à la formation continue de leurs collègues.

En 1997, l'ENMG a organisé 18 sessions (en général de cinq jours, à Ivato ou au siège des Cours d'appel de Mahajanga et Fianarantsoa, avec ou sans experts étrangers, sur des thèmes aussi variés que le «droit foncier», l'administration des juridictions», «les contentieux individuels du travail», «faillite et règlement judiciaire», «l'instruction préparatoire», «la police technique et scientifique»), et stages (auprès de la Cour et des Tribunaux de La Réunion ou en France métropolitaine), dans le cadre de la formation continue des magistrats. 244 d'entre eux, sur un total de 374 magistrats dont 332 en fonction en juridiction, (soit 77% du corps affecté en juridiction) ont ainsi suivi au minimum cinq jours de formation, avec un «plus» aux 64 magistrats recrutés directement en mai dernier: trois semaines ont été spécialement organisées à leur intention en juillet et assurées par les

➤

RÉFORME JURIDIQUE ET JUDICIAIRE

formateurs/magistrats de l'Ecole.

Depuis septembre 1997, 123 greffiers, secrétaires de parquets et greffiers en chef, sur 708 en fonction en juridiction (soit 17% des personnels des greffes des cours et tribunaux) ont suivi cinq jours de formation «généraliste» sur «le procès civil et la chaîne civile» ou «le procès pénal et la chaîne pénale». Une session sur «le greffe commercial et le registre du commerce» a été organisée spécialement à l'intention des greffiers des tribunaux de commerce.

Transparence des procédures de diffusion et de recrutement, égalité d'accès à la formation, suivi-évaluation, formation professionnelle, l'Ecole nationale de la magistrature et des greffes s'est efforcée de répondre au mieux, à une extraordinaire demande de formation, dans le respect de ces principes fondamentaux, et le constant souci de l'adéquation des formations proposées aux besoins exprimés par

les juridictions.

Ces principes d'équité, de professionnalisme, celui aussi de réalité, guideront l'action à venir de l'ENMG, rendue plus aisée par une direction désormais au complet, et l'arrivée prochaine, d'un magistrat responsable des études.

Le programme 1998 est en effet ambitieux:

- recrutement d'une nouvelle promotion de 25 élèves magistrats et de 30 élèves greffiers (concours en juin et juillet, rentrée en septembre);
- sélection / formation de 10 nouveaux formateurs/greffiers et de 5 formateurs/magistrats;
- formation continue massive des greffiers en chefs dès février, des greffiers et secrétaires de parquet (sessions généralistes sur sites et techniques à Ivato);
- celle encore des magistrats sur des thèmes aussi divers que «la juridiction du président», «le droit

maritime», «l'exécution des décisions de justice», «la déontologie et l'éthique du magistrat», «l'exécution des peines d'emprisonnement et le contrôle de la détention», «l'inspection des juridictions», ou encore «la rédaction des décisions de justice».

La vraie première heure de vérité sonnera à celle de l'évaluation des scolarités (incluant l'affectation) des élèves des promotions 1997 et 1998 de magistrats et greffiers, en septembre 1999: l'on disposera alors, d'éléments plus nombreux et objectifs, permettant de mesurer si l'école est en voie de gagner le pari qui est le sien: donner une vraie compétence professionnelle aux futurs magistrats et greffiers, nécessaire à asseoir la crédibilité et la légitimité de la Justice. ■

Anne Valentini

*Magistrat - Assistant technique
auprès du Directeur de l'ENMG*

BUREAU NATIONAL DE COORDINATION (BNCP)

Chargé de la gestion technique, administrative, et financière du Projet, le Bureau National de Coordination est appelé à représenter le PAIGEP au cours de différentes manifestations où la présence du Projet est sollicitée. Que ce soit lors de la «Journée Portes ouvertes sur la Partenariat Madagascar-Banque mondiale», le 24 Novembre 1997 au Solimotel, ou lors de la «Réunion préparatoire de la Table Ronde des bailleurs de fonds pour le Programme National de Population», le 5 Décembre 1997 au Panorama, ou lors du lancement du «Projet Environnemental 2» à Toliara du 8 au 12 Décembre 1997, ou encore lors des sorties de promotions à l'Institut de Formation des Journalistes (Ambohitsaina) et à l'Ecole Nationale d'Administration - ENAM (Androhibe), le 16 Décembre 1997, le Bureau National de Coordination du PAIGEP a contribué à faire connaître le Projet, ses objectifs, ses «composantes», qui font de lui le...

«Partenaire pour une Bonne Gouvernance».



*Le PAIGEP?
Un Projet Institutionnel,
sous la tutelle de la Primature*