



MISSION D'ÉVALUATION À MI-PARCOURS DE LA STRATÉGIE NATIONALE DE DÉVELOPPEMENT DE LA STATISTIQUE DE MADAGASCAR. ANTANANARIVO, 11-15 AOÛT 2014

AIDE MÉMOIRE

ANTANANARIVO, 15 AOÛT 2014

INTRODUCTION

1. Une mission conjointe d'AFRISTAT, de la BAD, de la CEA et de PARIS21¹ a séjourné à Antananarivo (Madagascar) du 11 au 15 août 2014. Cette mission a travaillé en étroite collaboration avec l'Institut National de la Statistique de Madagascar (INSTAT). L'objectif principal de la mission était de préparer un rapport sur l'état de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Développement de la Statistique (SNDS) de Madagascar (adoptée en décembre 2007), sur la période de 2007-2014, et de le soumettre à la Direction Générale de l'INSTAT. L'examen de la pertinence des objectifs et des résultats assignés à la SNDS, l'analyse de la logique d'intervention et de l'approche suivie pour sa mise en œuvre faisaient partie des objectifs attendus de la mission tout comme l'analyse des moyens mobilisés (humains, financiers et matériels) et le degré d'appropriation de la SNDS par l'ensemble des acteurs pour la réalisation des objectifs de cette stratégie. Conformément aux termes de référence, le rapport d'évaluation devra : (i) faire le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la SNDS jusqu'en 2014 ; (ii) tirer les leçons de cette mise en œuvre ; et (iii) proposer des ajustements sur la base des leçons apprises pour que la SNDS puisse atteindre ses objectifs et résultats en 2017.

2. La mission a été reçue par Son Excellence le Général de Division de Gendarmerie, M. Herilanto RAVELOSON, Ministre de l'Economie et de la Planification. Des entretiens ont également eu lieu avec M. Jean Gabriel RANDRIANARISON, Secrétaire Général du Ministère de l'Economie et de la Planification. Ces rencontres ont permis de revenir sur les attentes du gouvernement par rapport aux résultats de la mission. Elles étaient aussi l'occasion pour la mission de porter à l'attention des autorités la méthode de travail suivie pour formuler ses suggestions. La mission a également profité de ses rencontres pour recueillir les observations des autorités sur le fonctionnement de l'appareil statistique de l'Etat et des propositions d'orientations stratégiques pour le développement de la statistique à Madagascar dans les prochaines années.

1. _____

¹ Voir la liste des membres de la mission en annexe 1.

3. Au cours de la mission, des séances de travail ont été organisées avec M. Paul Gérard RAVELOMANANTSOA, Directeur Général de l'INSTAT sur le contexte ayant entouré l'élaboration de la SNDS, sur le contenu de celle-ci et l'organisation institutionnelle du Système Statistique National, notamment les capacités de l'INSTAT à mener ses missions. Les propositions d'amélioration du fonctionnement du SSN ont aussi été abordées.

4. La mission exprime sa profonde gratitude aux autorités malgaches pour leur disponibilité et les conseils qu'elles lui ont prodigués. La mission tient à remercier l'ensemble des responsables des administrations malgaches, en particulier le Directeur Général de l'INSTAT et ses proches collaborateurs, notamment Monsieur Guillaume POIREL, Conseiller Technique du Directeur Général pour l'assistance et les contributions qu'ils lui ont apportées et les excellentes conditions de travail à elle offertes. Enfin, elle exprime sa sincère reconnaissance aux partenaires au développement, aux représentants du secteur privé, aux membres de la société civile et organisations non gouvernementales pour les nombreux entretiens qu'ils lui ont accordés.

5. Le présent aide-mémoire rend compte des résultats de la mission. Cet aide-mémoire est structuré en cinq parties : le contexte général ; les activités menées au cours de la mission ; les résultats obtenus des entretiens ; les recommandations ; une proposition de structure du rapport final d'évaluation à mi-parcours.

1. CONTEXTE GÉNÉRAL

6. L'adoption en décembre 2007 d'une stratégie de développement de la statistique à Madagascar répondait à l'engagement du gouvernement de ce pays de se doter d'un nouveau cadre de pilotage de l'économie pour (i) soutenir la mise en œuvre et le suivi et évaluation du Madagascar Action Plan (MAP), (ii) accompagner la politique de décentralisation et (iii) prendre en charge les engagements internationaux auxquels le gouvernement avait souscrit (OMD, l'engagement de Bruxelles, le NEPAD, etc.).

7. La SNDS de Madagascar a été élaborée conformément à l'approche proposée par PARIS21. Elle est ainsi le résultat d'un long processus respectant la feuille de route en six phases (déclaration sur l'engagement politique, établissement de la feuille de route, diagnostic et formulation de la vision stratégique, choix stratégiques, élaboration des plans d'action mise en œuvre et suivi). L'ensemble du processus a respecté les principes cardinaux proposés à savoir : la participation de tous les acteurs, la cohérence par rapport à une demande pressante en données statistiques pour répondre aux besoins du développement du pays et la nécessité de couvrir l'ensemble des domaines d'activités du pays.

8. Cependant, malgré la volonté du gouvernement et d'importants soutiens reçus des partenaires au développement pour faire de la SNDS un outil de pilotage du développement, la mise en œuvre de celle-ci a connu, comme beaucoup d'autres programmes de développement nationaux, de nombreux soubresauts à cause de la grave crise socio-politique que le pays a connu à partir de 2010.

9. C'est dans ce contexte de crise générale que la SNDS a été mise en œuvre jusqu'à l'année 2013. Comme on devait s'y attendre, de nombreuses actions initiées au démarrage de la mise en œuvre de la stratégie ont été brutalement arrêtées. L'ensemble du Système Statistique National (SSN) a donc été amené, avec l'appui des partenaires au développement, à réaliser un nombre

important d'activités dans des conditions exceptionnelles. Les résultats obtenus ou plutôt les activités réalisées n'ont pas souvent été alignés sur les prescriptions initiales proposées dans la SNDS.

10. Il convient toutefois de souligner la disponibilité et le soutien des partenaires au développement et le sens d'organisation générale du SSN pour avoir réussi à mobiliser tous les intervenants dans la chaîne de production statistique dans un environnement qui se prêtait mal à la réalisation des activités statistiques.

2. ACTIVITÉS MENÉES AU COURS DE LA MISSION

11. La mission a mené ses activités conformément à un calendrier consensuel fixé en accord avec la Direction Générale de l'INSTAT (voir annexe 2) moyennant quelques changements mineurs.

12. La première séance de travail avec le Directeur Général de l'INSTAT a porté sur les conditions particulières qui avaient présidé à l'élaboration de la SNDS et sur les difficultés rencontrées, notamment celles liées aux cinq années de crise politique apparue presque au moment même du lancement de la mise en œuvre de cette stratégie. L'organisation institutionnelle a fait l'objet de larges échanges au regard du rôle assigné à la statistique pour la conduite et la réussite des politiques de développement.

13. La mission a rencontré les responsables des différentes Directions de l'INSTAT ainsi que les représentants des services sectoriels de production statistique et des principales administrations utilisatrices de données statistiques, ceux des partenaires au développement et des membres de la société civile et des organisations non gouvernementales (voir annexe 1).

14. Au cours des entretiens, les activités ci-après ont été menées conformément aux termes de référence :

- examen du cadre institutionnel et des conditions de mise en œuvre de la SNDS (ressources humaines, financières, partenariats...) :
 - o pertinence et cohérence de l'organisation institutionnelle pour la prise en charge des activités de la SNDS ;
 - o examen de la masse critique des ressources humaines et financières et leur allocation ;
 - o examen du mécanisme de mise en œuvre et de coordination ;
 - o examen du dispositif de suivi et évaluation ;
- examen des conditions de réussite et des risques ;
- évaluation du niveau d'appropriation de la SNDS par les institutions ;
- évaluation du degré de communication de l'INSTAT sur la SNDS, des stratégies/actions de développement statistique entreprises et ou les demandes d'appuis dans ce domaine ;
- évaluation du degré d'atteinte des objectifs et des résultats de la SNDS et proposition de recommandations pour l'amélioration et l'atteinte des résultats en 2017 ;
- bilan qualitatif et quantitatif des activités du programme, problèmes et perspectives ;
- identification des ajustements nécessaires pour améliorer la mise en œuvre de la SNDS ;
- propositions et recommandations pour une amélioration de la mise en œuvre et révision de la SNDS de Madagascar.

15. Les autorités malgaches sont conscientes de l'importance de la statistique, du rôle qu'elle doit jouer dans le processus du développement du pays et des difficultés rencontrées pour son appropriation par l'ensemble des acteurs du développement. En adoptant la SNDS, elles s'inscrivent

dans l'objectif de renforcer la culture de la statistique pour le développement. Au cours de l'entretien accordé à la mission, le Ministre de l'Economie et de la Planification a rappelé que les résultats de la mission doivent permettre d'examiner les possibilités de mise en œuvre de la SNDS jusqu'en 2017 tout en veillant à étendre ses activités à des secteurs statistiques qui n'ont pas été pris en compte par cette stratégie. Il a demandé à la mission de soumettre des propositions au gouvernement pour la restructuration du Système Statistique National afin d'accroître ses capacités à satisfaire les besoins des utilisateurs en données statistiques fiables.

3. RÉSULTATS DES ACTIVITÉS

(i) Observations générales sur la SNDS

16. Le document de stratégie examiné par la mission comporte une masse considérable d'informations sur le SSN pour développer et renforcer le rôle de la statistique dans le processus de développement du pays. Le document établit un diagnostic pertinent (et actuel) de la situation du SSN. Les faiblesses et les forces du système ainsi que les défis à relever y sont clairement identifiés.

17. Cependant, les objectifs spécifiques contenus dans la stratégie ne découlent pas toujours de manière logique des constats établis lors du diagnostic. Il y a un décalage entre les problèmes relevés et les solutions proposées. Par ailleurs, la formulation des objectifs stratégiques, des résultats attendus et l'identification des activités à réaliser n'a pas souvent respecté le principe permettant la mesure des progrès accomplis entre deux dates. S'il est possible, à travers les rapports d'activités, de relever les activités réalisées, il est par contre difficile dans la plupart des cas d'évaluer les progrès accomplis à partir de la réalisation des objectifs stratégiques ou du tableau des activités tel que formulés et présentés dans le document de stratégie.

18. Sur le plan conceptuel, la déclinaison du cadre logique n'est pas en parfaite harmonie avec l'exposé de la logique d'intervention développée dans le document de projet. La formulation du plan d'action a consisté à un inventaire d'actions sans que cela puisse être traduit, dans la pratique, en des programmes de travail réguliers permettant d'obtenir des résultats attendus conformément à la stratégie. Cette faiblesse méthodologique rend peu probante la mesure effective des progrès accomplis dans la réalisation de la SNDS et par ricochet, les constats faits par la mission ne peuvent que répondre partiellement aux attentes compromettant ainsi l'évaluation de la mise en œuvre conformément aux critères de mesure de l'efficacité du SSN.

19. La mise en œuvre de la SNDS a particulièrement souffert de la crise politique (décembre 2008-décembre 2013). Aucun plan d'action véritable n'a été élaboré durant cette période. A quelques exceptions près, l'activité statistique a été entretenue et maintenue au cours de cet intervalle par les partenaires au développement à travers des projets spécifiques dont ils assuraient le financement. C'est dans ce contexte que l'INSTAT réalisait les activités de production statistique beaucoup plus en qualité de prestataire de services et non de bénéficiaire. La situation n'a pas été fondamentalement différente avec la plupart des services statistiques sectoriels. En d'autres termes, aucun programme statistique digne de ce nom n'a été élaboré au cours de cette période pour l'ensemble du SSN. Bien que cette situation ait été encouragée par l'insuffisance des soutiens de l'Etat à la production statistique, cette manière de fonctionner (sur la base de projets) est de nature à désorganiser à tout point de vue le fonctionnement du SSN.

20. Enfin, la logique d'intervention ne comporte pas un mécanisme de mise en œuvre et un dispositif de suivi et évaluation des activités de la SNDS. Il apparaît clairement que l'exécution de la

SNDS repose sur une architecture institutionnelle virtuelle (Cf. graphiques 3 et 4) dont la mise en place n'a pas eu lieu. Ainsi, l'absence de coordination dans l'organisation de l'activité statistique à Madagascar est fortement ressentie par cette situation. La mise en place d'un cadre institutionnel cohérent de coordination statistique doit donc constituer une priorité pour les autorités dans la perspective de l'accroissement du rôle de la statistique dans la gestion des politiques de développement.

(ii) Sur le cadre institutionnel et des conditions de mise en œuvre de la SNDS

21. Parmi les faiblesses, le diagnostic contenu dans le document de stratégie relève particulièrement l'absence d'une coordination des activités dans un système statistique essentiellement décentralisé et doublé d'une forte déconcentration de la plupart des administrations concernées par la production statistique.

22. L'absence d'une coordination systématique de ce système n'a pas facilité la lecture des objectifs de développement de la statistique et de production effective du SSN. Cette absence de coordination occulte les efforts jusqu'ici engagés en faveur de la statistique. En particulier, aucun dispositif institutionnel (ou technique) ne fonctionne pour faciliter l'accès aux données statistiques et pour entretenir une concertation permanente entre les acteurs majeurs du SSN (producteurs des données, partenaires au développement, secteur privé et société civile).

23. Cette situation est la conséquence de l'inactualité de la loi n°67-026 sur l'activité statistique. Cette loi ne correspond plus aux exigences de l'environnement statistique aux plans international et africain marqué par la promulgation des Principes fondamentaux de la statistique officielle et la ratification de la Charte africaine de la statistique. En particulier, l'absence des cadres législatif et réglementaire adaptés à la production statistique au regard de ces nouvelles exigences ne facilite pas la coordination statistique et le respect de la déontologie professionnelle.

24. Au sein de l'INSTAT, il n'existe pas un dispositif cohérent de concertation. Ainsi chaque Direction exerce ses activités dans un cloisonnement presque hermétique. A titre d'exemple, la Direction chargée de la diffusion n'est pas dépositaire de l'ensemble des résultats d'activités des autres Directions de l'INSTAT.

25. Il est donc urgent de procéder à l'actualisation de la loi statistique sur la coordination statistique et à la réforme de l'INSTAT afin de rendre ses missions conformes aux objectifs de développement.

26. Concernant les ressources engagées dans la production statistique, la mission n'a pas eu accès à l'évolution des ressources financières affectées au SSN, notamment à l'INSTAT. Les données sur les ressources humaines qui ont été mises à sa disposition sont parcellaires pour en tirer des leçons pertinentes sur leur impact sur le volume et la qualité de la production statistique du SSN.

(iii) Sur les conditions de réussite et des risques de la mise en œuvre de la SNDS

27. La SNDS n'a pas prévu la mise en place d'un dispositif de suivi et évaluation. Par contre, la mission a noté l'existence d'une liste d'indicateurs de suivi des résultats dans le document de stratégie. La nécessité de revisiter cette liste s'impose afin de mieux définir ces indicateurs pour qu'ils soient effectivement représentatifs des résultats et objectivement vérifiables.

28. Les hypothèses de réussite de la mise en œuvre de la SNDS ne figurent pas dans le document de stratégie. La dernière crise socio-politique démontre à souhait le bien-fondé de telles dispositions

dans une stratégie. Elles permettent d'envisager des solutions alternatives pour faire face à des difficultés prévisibles ou inattendues.

(iv) Sur le niveau d'appropriation de la SNDS par les institutions

29. Les représentants des institutions internationales rencontrées ont confirmé leur participation à l'élaboration de la SNDS et leur engagement à sa mise en œuvre. Cependant, l'absence de lisibilité des actions gouvernementales en matière de programmation des activités et les conditions de gestion des appuis apportés ralentissent la réalisation de leurs interventions en matière statistique. Les partenaires au développement seraient en mesure de renforcer leurs appuis sous réserve de réformes importantes, notamment le renforcement des capacités de programmation et de gestion conformément aux critères de transparence, l'amélioration de la situation institutionnelle de l'INSTAT dans le sens de le doter de moyens institutionnels de coordination effective de l'activité statistique.

30. Cette sollicitation des partenaires rencontre le point de vue de la mission dans le cadre d'une reformulation des missions de l'INSTAT qui devrait aboutir à l'élimination de la duplicité actuelle qui fait de l'INSTAT un prestataire de services pour équilibrer ses budgets de fonctionnement au lieu et place d'un service public œuvrant dans un domaine régalien pour produire des données statistiques considérées comme un bien public.

31. Les partenaires ont également insisté sur la nécessité pour la communauté des utilisateurs d'accéder librement à des données statistiques produites par le SSN. Les efforts actuellement déployés par les différentes composantes du SSN, bien qu'ils soient importants, ne donnent pas entière satisfaction.

32. Sur un autre plan, la mission s'est préoccupée de la coordination des partenaires au développement dans le domaine de la statistique. Cette coordination n'est pas organisée et impacte directement sur les conditions de travail actuelles du SSN. A cause en partie de leur intervention sous forme de projets, le SSN n'est pas en mesure d'établir un programme de travail fondé sur les orientations contenues dans la SNDS. Paradoxalement, l'aide apportée, combinée à la faiblesse institutionnelle et aux insuffisances managériales de l'INSTAT, contribue à limiter les performances de production du SSN.

(v) Sur l'évaluation du degré de communication de l'INSTAT sur la SNDS, les stratégies/actions de développement statistique entreprises et ou les demandes d'appuis dans ce domaine

33. Les actions de communication menées par l'INSTAT sur la SNDS sont conformes à la volonté de cette administration de faire connaître ce cadre de concertation auprès de l'ensemble des acteurs. Toutes les opportunités sont mises à profit pour établir des échanges sur la statistique. Il convient en particulier de citer la tenue de l'atelier organisé en mars 2013 à Toamasina entre les producteurs et les utilisateurs. Cependant, de telles réunions ad hoc ne suffisent pas pour porter le message le plus loin possible à titre permanent.

34. La mission a relevé des avancées significatives sur la communication. Les composantes du SSN et les partenaires sont de plus en plus informés des possibilités d'appuis techniques que l'INSTAT offre pour améliorer la production statistique. La plupart des composantes du SSN ainsi que les partenaires au développement sollicitent régulièrement l'INSTAT dans le cadre du renforcement des capacités et de l'offre des services.

(vi) Sur l'évaluation du degré d'atteinte des objectifs et des résultats de la SNDS et proposition de recommandations pour l'amélioration et l'atteinte des résultats en 2017

35. La mission n'a pas procédé à l'analyse exhaustive de la mise en œuvre des objectifs spécifiques de la SNDS. Elle poursuivra cet examen et restituera les résultats de son analyse dans son rapport final et proposera par la même occasion les recommandations pour la poursuite de leur réalisation jusqu'en 2017.

(vii) Sur le bilan qualitatif et quantitatif des activités du programme, problèmes et perspectives

36. La mission a examiné le tableau des activités présenté aux pages 102 et 103 du document de stratégie. La manière dont elles sont formulées ne permet d'évaluer ni le niveau de mise en œuvre des actions prévues ni les problèmes rencontrés. En effet, il conviendrait de considérer ces « activités » comme des actions. La plupart (Cf. tableau concerné) sont présentées comme des objectifs et nécessiteraient d'être éclatées en une série d'opérations à mener. En l'absence de la programmation de la mise en œuvre de la SNDS, c'est-à-dire sans les plans d'action ou les programmes de travail des différents intervenants qui devaient organiser la mise en œuvre de la SNDS, l'établissement du bilan constituera une simple description des activités réalisées par le SSN, plus particulièrement l'INSTAT. Cette question sera traitée plus en détails dans le rapport final de la mission.

(viii) Sur l'identification des ajustements nécessaires pour améliorer la mise en œuvre de la SNDS

37. Cette question est traitée dans la partie 4 ci-après.

4. PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS POUR UNE AMÉLIORATION DE LA MISE EN ŒUVRE ET LA RÉVISION DE LA SNDS

38. L'environnement institutionnel qui entoure la mise en œuvre de la SNDS constitue un frein au développement de la statistique. Ce problème constitue un handicap sérieux à l'organisation et à la coordination des activités statistiques. Par ailleurs, des faiblesses méthodologiques dans l'élaboration de la stratégie ne permettent pas de tracer des voies claires pour le développement de la statistique.

39. Pour une amélioration de la situation actuelle et toutes affaires cessantes, l'attention doit être portée sur :

- (i) la revue des missions et du fonctionnement du SSN, en particulier de l'INSTAT, au regard de son rôle primordial qui est de fournir des données statistiques de qualité pour la gestion des politiques de développement ;
- (ii) le renforcement des capacités en matière gestion managériale en général, en gestion axée sur les résultats, et en planification stratégique.

40. Ces deux points doivent être inscrits en bonne place dans un plan d'urgence dont les autorités souhaitent l'élaboration et la mise en œuvre. Ce plan, qui devra couvrir les trois prochaines années, constituera un dispositif statistique fiable de suivi et évaluation de la mise en œuvre du Plan National de Développement (PND) dont le gouvernement vient de lancer l'élaboration.

41. Ce Plan d'Action Prioritaire pour la Statistique (PAPS) devra être réaliste et ne comporter que des actions dont la réalisation permettra à très brève échéance de ramener la confiance des utilisateurs sur les données produites par le SSN. Le PAPS devra aussi avoir pour objectif de favoriser l'établissement des règles de travail répondant aux exigences d'un service public performant. Il s'agit :

- d'élaborer une loi sur l'organisation statistique conforme aux recommandations internationales et traitant la coordination statistique de manière spécifique ;
- de redéfinir les missions de l'INSTAT et de réorganiser son fonctionnement conformément aux dispositions de la nouvelle loi ;
- de renforcer la production des comptes nationaux, en tant que domaine structurant de la statistique ;
- d'accroître et de coordonner la production des statistiques sectorielles ;
- de veiller à la réalisation de la phase du dénombrement du Recensement Général de la Population et de l'Habitat à la date prévue en août 2016 pour répondre aux attentes de nombreux acteurs en matière de calcul d'indicateurs de développement ;
- de faciliter l'accès universel à la production statistique du SSN grâce à l'utilisation des approches nouvelles.

42. L'élaboration d'un tel plan et sa mise en œuvre permettra de :

- créer un nouvel espace de concertation plus dynamique sur les questions statistiques ;
- renforcer la coordination du travail gouvernemental en matière statistique tant sur le plan institutionnel et technique que sur le plan de la mobilisation des financements en faveur de la statistique et leurs bonnes allocation et utilisation ;
- promouvoir le respect des principes de planification stratégique et de gestion axée par les résultats, ce qui facilitera le suivi et évaluation des politiques de développement ;
- promouvoir et de renforcer la culture de programmation statistique (élaboration des plans d'action et des programmes de travail, des rapports d'activités consolidés (par composantes du SSN et pour le SSN, *reporting* de l'assistance financière et technique reçue par le gouvernement, utilisation du système d'auto-évaluation pour faciliter le suivi des activités, etc.) ;
- poursuivre et de renforcer le plaidoyer en faveur de la statistique auprès des autorités gouvernementales, des politiques, des hauts responsables des secteurs public et privé, de la société civile et du citoyen.

5. ORIENTATIONS GÉNÉRALES DU CONTENU DU RAPPORT FINAL

43. La mission reportera dans son rapport final l'ensemble de ses observations et constats relevés lors des entretiens avec les différents acteurs ou au cours de l'analyse des documents consultés, elle reprendra ses propositions plus en détails dans ce rapport qui comportera les principales parties suivantes :

- (i) le contexte [Environnement à l'élaboration, contenu, critique de l'approche adoptée] ;
- (ii) l'impact de la SNDS sur la production statistique [Communication autour de la SNDS, appropriation par les acteurs, progrès accomplis, appuis de l'INSTAT aux sectoriels, appuis des PTF, utilisation des données] ;

- (iii) l'examen des résultats de la mise en œuvre de la SNDS [Examen par axe stratégique, tableau des résultats des pp. 102 & 103, enseignements] ;
- (iv) suite à donner à la SNDS 2007-2017 [Critique du processus d'élaboration de la SNDS, analyse des écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus et leur causes, analyse du changement de l'environnement politique, estimations des besoins dans les trois prochaines années, les grandes orientations du Plan d'Action Prioritaire pour la Statistique 2015-2017].

CONCLUSION

44. En guise de conclusion, la mission recommande au gouvernement l'élaboration d'un Plan d'Action Prioritaire pour la Statistique, dont l'architecture est présentée ci-dessus, afin de relancer la production statistique. Elle l'invite à réunir les conditions nécessaires à cet effet et à solliciter le soutien des partenaires au développement pour sa mise en œuvre.

ANNEXE : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES ET DES MEMBRES DE LA MISSION

Nom et Prénoms	Fonction	Contact	E-Mail
ALI Imrana	Responsable banque de données Observatoire National de l'Emploi et de la Formation de l'MEETFP	034 05 583 50	imrazo@yahoo.fr
ANDRIAMBALA Vola Harinivo	Chef de division Traitement Service Suivi et Evaluation DPSE-Min Eau	033 21 094 84	sse@mineau.gov.mg dpse@mineau.gov.mg/dpse63@gov.mg
ANDRIANARIJAONA Guy	Banque Centrale	032 07 52 340	g.andrianarijaona@bfm.mg
ANDRIANARIMIADASON Maeva	Chargé d'études DGP - MIDSPP	032 75 886 43	kya.maeva@yahoo.fr
ANDRIANARIVO Vonjy Harilaza	Statisticien Ministère du Commerce et de la Consommation	034 06 888 79	laz_eco@yahoo.fr
ANDRIANASY Henri	Gouvernance Advisor Banque Mondiale		handriamasy@wordbank
ANDRIANJAFY Rahary Andry	Chef de Service MEIEAT DGGT	034 05 528 20	sadl@updat.gov.mg
ANDRIATSITOAINA Arison	Conseiller du Premier Ministre	034 05 576 46	arison_rivo@yahoo.fr
BALEPA Martin	Consultant/Paris21	+237 96 06 66 69	mbalepa@yahoo.fr
EILERTS Kellen	HNI MADAGASCAR	033 37 452 75	KEILERTS@HNI.ORG
ELHADJI MALAM SOULE Oumarou	AFRISTAT	(223)76 370 389	oumarou.soule@afristat.org
RANDRIANASOLO Elie	DSM/Service des Prix à la Consommation		
RAKOTONDRADANY Iary Michael	DSM/Service Emploi & Revenu		
IDEALSON	Directeur des Etudes Juridique de la Présidence	034 00 400 22	dej@presidence.gov.mg
ILBOUDO Tinfissi Joseph	Chief Development Statistics		jilboudo@uneca.org
LAWSON FESSOU Emessan	Statisticien Principal BAD	+225-202 526 15 +225-773 040 02	F.LAWSON@AFDB.ORG
MAHAVISOA Jacqueson	Chargé d'études à la DGE	032 46 073 56	mahavisony@gmail.com
MAURICIA ANDRIAMANANJARA	Directeur de Suivi-Evaluation MIDSPPME	034 12 248 80	mauriciaandriamananjara@yahoo.fr

Nom et Prénoms	Fonction	Contact	E-Mail
NOASILALONOMENJANAHARY	Point Focal National du Réseau Africain des Information Environnementales	261 34 05 620 05	noasilalao@mef.gov.mg
PETRAS Rudolphe	PARIS 21		rudolphospetras@oecd.org
POIREL Guillaume	CT INSTAT	032 88 523 12	guillaumepoirel@gmail.com
RABAKOMALALA Nirinasoa	Service Statistique MESUPRES - Chargée d'études	033 06 647 47	bakonirinasoa@yahoo.fr/bakonirinasoa@gmail.com
RABEANTOANDRO Rado Miarintsoa	Responsable de SI et BD Observatoire du Foncier	033 15 419 51	rado.rabeantoandro@observatoire-foncier.mg/r.adorab@gmail.com
RABEARIVELO Sahondra	Chef de Service Appui Informatique et gestion des données Statistiques	034 05 581 38	rabesahondra@elevage.gov.mg/saigsminel@elevage.gov.mg
RABEHARIVONY Geoal	Service Base de données au sein du Ministère de l'Eau	033 14 499 87	sbdp@mineau.gov.mg
RABERANOHATRA Joseph	Chargé de mission SG/MDE	032 02 208 61	rabe_mano@yahoo.fr
RABEZA Rafaralahy Victor	INSTAT/DDSS	032 07 559 50	victotrabeza@gmail.com
RAFALISOA José	Chef de service MCIRI/SG/DDSE/SPP	032 48 478 90 033 33 006 23	joselirys@gmail.com
RAFIDIMAHARO Vonjisoa	Directeur des Technologies de l'Information/MTP	034 05 560 50	diti@mtpm.gov.mg
RAHARIMANANA Gertrude	ONG ASOS	033 14 611 35 032 07 559 27	rahgertrude@yahoo.fr
RAHARISOA Eugène	Coordinatrice de l'ONG Ny Tanintsika	033 11 451 63	nytk.tnr@gmail.com
RAJAOBELINA Jimmy	Chef de service SSES/DES	034 04 959 79	rajaobelina@hotmail.com
RAJAONARISON Colette	DSEP/MEP	034 05 511 62	nirina_rajaos@yahoo.fr
RAJAONARISON Eli Jean Olivier	Responsable Base de données/DAT du MEIEAT	034 05 578 52	dat@vdat.gov.mg/reliolivier@yahoo.fr
RAKOTOARIMANANA Julien	Chef de Service	034 09 985 77	rakotoar@yahoo.fr
RAKOTOARISON Fenosoa	Responsable Stat Base de Donnée	032 45 847 89	
RAKOTOMALALA Harisoa	Représentante du GEFP (Secteur Privé)	22 380 50	gefpmg@blueline.mg
RAKOTOMANANA Eric	Directeur DES/INSTAT	032 02 242 77	eric.rakotomanana@gmail.com

Nom et Prénoms	Fonction	Contact	E-Mail
RAKOTOMANANA Faly Hery	Directeur des Statistiques des Ménages		rakotomananafaly@yahoo.fr
RAKOTOVELO Lala Arimino Denise Lydia	INSTAT/DDSS	032 02 154 80	raktlydia@yahoo.fr
RAMANANA Thierry Antoni	Service statistique /MPRS	033 04 566 63	thierry7@yahoo.fr
RAMANANTSOA Ninhamihamina	Chef SSP Ministère de la Justice	032 03 302 06	ssdpse@yahoo.fr
RAMAROLAHY Honoré	En service (COM/DDE/SOS) (Service statistique et organisation)	034 14 007 15	Site de la Gendarmerie Nationale
RAMBOLANOMENAHOSOLO Sahondra	Directeur Coopération Extérieure	034 05 511 60	sahondra.manana@gmail.com
RAMILISON Eric Norbert	Ingénieur Statisticien Economiste	032 05 008 11	ericeugenenorbert@yahoo.com
RANDRETSA Iarivony	DDSS/INSTAT	032 02 372 83	iarindresta@gmail.com
RANDRIAMAMPIANINA Gérard	Chargé d'Etude MCIRI/SG/DPSE	033 76 019 08	
RANDRIANANTENAINA Fenohery	Directeur Planification SS Ministère de l'Environnement Ecologie et Forêts	034 05 620 22	dppse@mef.gov.mg
RANDRIANARIVONY Miharantsoa	Service Etude et de la Programmation MDE	033 07 850 96	sep@eenergie.gov.mg
RANDRIANASOLO Zo	Consultante UNICEF		zoharilala@yahoo.fr
RANDRIANATOANDRO Tahiana	Chef de Service SSPB/DES	033 05 99 56	zotahiana@yahoo.fr
RANDRIANAVANANARIVONY	Directeur Stat/MRHP	033 11 451 38	didinarivony@yahoo.fr
RANDRIANKOLONA Patrick Léon	Statistics & Poverty/Banque Mondiale		prandriakolona@wordbank.org
RANOROHANTA Marie Rosette	MEETFP/ONEF	034 05 583 35	tatihant@gmail.com
RASENDRA Noelle Sandy	HNI MADAGASCAR	033 37 452 70	noeller@hni.org
RASENDRAMARISON Tsarafidy	Suivi et Evaluation ADRA Madagascar	033 23 899 47	me.co@adra.mg
RASOANILANA Tiana	Chargée de Programme PGDI2/INSTAT		lovarajaona@yahoo.fr
RASOAVELOSON Jocelyn	Responsable/IEP Formation M/SCAR	033 12 004 64	jrasoaveloson@iep-madagascar.com
RASOLOARIJAONA Désiré	MEP/DMP	034 86 288 71	rasoloarijaonad@yahoo.com
RASOLOARINALA Patrick	Chef de service SRNE	033 11 197 90	patrickrasoloarinala@yahoo.fr

Nom et Prénoms	Fonction	Contact	E-Mail
RAVAONIRINA Marie Jeanne	SMEP/DERE/DGE	034 05 522 54	ravaonirina.mj@gmail.com
RAVELONADRO José	Développement Institutionnel et Gestion des connaissances (PGDI)		joseravel@yahoo.fr
RAVELOSON David	Directeur Etudes et Programmation - Ministère du Tourisme	034 05 515 05	dep@tourisme.gov.mg
RAZAFIARIVELO Pierrette	Chef de Service de la Statistique Ministère du Commerce	034 05 513 32	ssic@mcc.gov.mg
RAZAFIMANANTENA Tiaray Edouard	Economiste en Chef au CREAM	034 09 395 08	tiaray@cream.mg
RAZAFIMARANTSOA Tovonirina Théodore	INSTAT/DDSS	032 02 002 95	tovonirina@hotmail.com
RAZAFINTSALAMA Pierre Emile	FIMPA Association des Consommateurs et/ou usagers	034 01 079 10	fimpamada@yahoo.fr
RAZAKANIRAHINA Ericka	Représentante de l'ACAT M/CAR	033 84 929 26	erickairaka@gmail.com
RAZAKASOA-Raonindriaka Soloariseheno	Service Statistique Chargée d'Etudes	033 89 456 96	raonindriakas@yahoo.fr
RAZANAOELITIANA Saholy Juliette	Directeur du Système d'Information	034 31 050 11	mahasoatiamazava@yahoo.fr
SASEMBO Julia Raymonde	Directeur de Système d'Information et de la Communication	034 05 575 16	raymondejulia@yahoo.fr
SOLONITOMPOARINONY Joceline Julie	Chef de Service des statistiques Agricoles - Min Agri – DR	034 05 610 48	joceline.julie@blueline.mg
SOUBIRAN Emmanuel	PNUD-Spécialiste en Coordination de l'aide		emmanuel.soubiran@undp.org
TOVOSO A Fidelson	Service Communication de MEETFP	034 20 526 17	milamisoa@yahoo.fr