

# TAHIRY



SERASERAN'NY TAHIRIMBOLAM-PANJAKANA  
Bulletin mensuel d'information et de liaison de la Direction Générale du Trésor



Vahinintsika

PDS Antananarivo

« Azo atao tsara ny  
mampandroso ny  
Tanànan' Antananarivo  
ao anaty firindrana ... »

APOSTROPHE

Pour une vraie  
souveraineté financière,  
Pour une fierté nationale

CHRONIQUE

Des fantômes à l'air libre.  
L'impunité révolte

## sommair



FAITES CONNAISSANCE  
AVEC LES TRESORERIES MINISTÉRIELLES



APOSTROPHE  
POUR UNE VRAIE  
SOVERAINETÉ FINANCIÈRE,  
POUR UNE FIERTÉ NATIONALE



INVITE DE L'ECONOMIE  
Patrick RAZAFINDRAFITO,  
Vice Président de l'Association  
Malagasy des Investisseurs  
en Capital (AMIC)



ACTUALITE  
TOLO-TANANA - ANTANANARIVO

03

## EDITO

Vao natsangana dia voasedra sahady

05

## CHRONIQUE

Des fantômes à l'air libre. L'impunité révolte

12

## APOSTROPHE

Pour une vraie souveraineté financière,  
Pour une fierté nationaleLe Trésor Public  
est le seul gestionnaire des fonds publics

13

Nouveaux projets de loi  
Le Trésor Public veut être rigoureux dans ses actions

10

## INVITE DE L'ECONOMIE

Patrick RAZAFINDRAFITO, Vice Président de l'AMIC

13

## TSY ARITRA

Tahirimbolam-panjakana

Tsy hiady fa hampahatsiahy  
sy hanatanteraka ny lalàna

11

## IZAHO SY NY ASAKO

Achille Sandrina RAKOTONINDRINA,  
PP MorafenobeBazolarisoa Nalanto HARIOMBANA,  
PP Ambatomainity 404, Maintirano

14

## ACTUALITES

Expansion et diversification des services  
de la microfinance

15

BAD : Une évaluation de la fragilité de l'Etat malgache

AFD : un appui de 25 millions d'euros  
Des données sur la transition des jeunes vers la vie  
active sont désormais disponibles

17

Trésor Mahajanga :  
Manolo-tanana ary hanolo-tanana ny mpiara-belona

17

## SOSIALY

19

## TAHIRY AN-TSARY



# Voao natsangana dia voasedra sahadry



Ny tanjon'ny tetibola volavolaina dia ny fampandrosoana ny Firenena fa tsy ny fampandehanan-draharaha fotsiny akory. Maro ireo tompon'antoka amin'ny fanatanterahana ny tetibola ary isan'izy ireny ny Tahirimbolam-panjakana. Raha misy mandringa ny iray amin'ireo dia mbola ho nofinofy ny handrosoan'ny Firenena iray. Raha ara-pisainana dia tsy maintsy mampiasa vola ny Firenena mba hamokatra. Io no fototra. Ny asan'ny Tahirimbolam-panjakana dia ny fanaraha-maso izany fandanium-bola izany. Ny anjara birikiny kosa dia ny fanafainganana ny famoaham-bola sy ny fanatonana akaiky ireo manan-draharaha. Mba hampahomby azy kokoa amin'izany andraikiny izany dia nananganana sampandraharaha manokana ny Minisiteran'ny Fampianarana, ny Minisiteran'ny Fahasalmana ary ny Minisiteran'ny Fambolena. Mahomby ny fandanium-bola raha toa ka tafa-paka any amin'izay tokony handray azy ny fandania: ny vatsim-pianarana tonga any amin'ny mpianatra, ny tambin-karama isan-karazany voaloha ara-potoana ; ny fotodrafitrasa nanaovana fandania manaraka ny fenitra napetraka...

Tamin'ny taona 2012, vaninandro sarotra ara-politika teto Madagasikara, no nanomboka niasa ny Sampandraharahan'ny Tahirimbolam-panjakana misahana ny fanabeazana. Nitokona mantsy ireo mpiasan'ny fanabeazana tamin'izany ary tao anatin'izany korontana izany no nisantatra ny asa vaovao nampiandreketina azy ireo mpiasan'ny Tahirimbolam-panjakana voatendry ho ao amin'io Sampandraharaha io. Tsy afaka niasa an-pilaminana izy ireo ary nisy aza fotoana tsy nahafahana nisakafo ny antoandro fa nakaton'ny mpitokona ny vavahady hivoahana andeha hisakafo.

Toa nizotra am-pilaminana kosa anefa ny fandraisan-draharahan'ireo Sampan'ny Tahirimbolam-panjakana misahana ny Fahasalmana sy misahana ny Fambolena.

Na izany na tsy izany, ampahatsiahivina fa tsy mpamono afo akory ny Sampandraharahan'ny Tahirimbolam-panjakana fa ny hanafaingana sy ny hampahomby kokoa hatrany ny fandraharahana ara-bolan'ireo minisitera telo ireo no tanjona. Na dia teo aza izany olana tany am-boalohany izany dia tratra ihany ny tanjona, tsy mivoaka ny minisitera intsony ny mpiasa raha handray ny karamany isambolana, voahaja tanteraka ny didy aman-dalana rehetra mifehy ny famoaham-bolam-panjakana na eo ny tsindry isankarazany, nihena ihany koa ny fe-potoana ahavitan'ny antontan-taratasy famoaham-bola satria vita iray na roa andro izany aty amin'ny Tahirimbolam-panjakana raha dimy andro ny fe-potoana takin'ny didy aman-dalana.

Koa raha mbola misy ny fitarainana noho ny fahatarana, tsy aty amin'ny Tahirimbolam-panjakana ny lesoka. Anjaran'ireo mpikatroka eo amin'ny fanatanterahana ny tetibolam-panjakana isan-tokony no manao ny asany ara-potoana. Marihina ihany koa fa misy ny tranga sasany toy ny tsy fahalanian'ny sorabola azo ampiasaina (*crédits*) izay tsy miankina amin'ny Tahirimbolam-panjakana. Anjaran'ny mpamolavola tetibola no mitsinjo ny filana mandavan-taona. Tsy voavaha velively eto anivon'ny Tahirimbolam-panjakana izany fa samy manana ny andraikiny ny tsirairay avy.

Tsy hitsikera ny andraikity ny sasany akory no ilazana izany fa kosa hampahafantarana ny tena zavamisy sy mba hitadiavana vahaolana. Tonga amin'ny vanim-potoana fanatsarana isika izao. Tsy tokony hifanilika andraikitra ny tsirairay ka hahatonga foana ny fitenenana hoe «efa ao amin'ny Tahirimbolam-panjakana ao» isaky ny mihetsika, fa samia manatontosia izay tandrify azy fa izay no antoka voalohany hanatsarana ny fitantanam-bola eo anivon'ny minisitera isan-tokony.

*Jean José Bity*

▲ Jean José BITY

Trésorier ministériel chargé de l'enseignement



## TAHIRY

Bulletin mensuel d'information et de liaison  
de la Direction Générale du Trésor

### Directeur de Publication

Orlando ROBIMANANA

### Rédacteur en Chef

Landy ANDRIAMIALIZAFY

### Rédacteur en Chef Adjoint

Voasary Ravo RAONIZAFINARIVO

### Comité de Rédaction

Andry RAKOTOARIMANANA  
Haingotiana RAHANIRAKA  
Haingotiana RAJEMISA  
Hajaina ANDRIAMBOLOLONA  
Hanitra RANDRIANIRINA  
Harivelo TSIMILAZA  
Herinjaka RABENAIVO  
HERY Mann Charles  
José RAJOELISON  
Mbolatiana RAMAMONJISOA  
Naomi RAIVONIRINA  
Oniniaina RAKOTONINDRINA  
Ony RABENANTOANDRO  
Rivolala RANDRIANARIFIDY  
Sandrine PARAINA  
Soamialy RAFIRINGA  
Solofo RAKOTOMAVO  
Solonirina RASOLOFOARIMANANA  
Tojo Hasina RAKOTOSALAMA  
Yves RAKOTO  
Zoely RAKOTONINDRAINNY

### Infographistes/P.A.O.

Iako M. RANDRIANARIVELO  
Mparany RAMANANARIVO

## tsiahy

Fivoriana iraisam-pirenena  
Sehatra izarana traikefa

Fizarana 45

*Afaka dimy volana dia anjaran'ny Tahirimbolam-panjakana malagasy no mandray ny fivoriamben'ny fikambanan'ny Trésor maneran-tany (Association Internationale des Services du Trésor, AIST). Efa tamin'ny taona 1979 no nisy ny fivoriana voalohany saingy tamin'ny fivoriana faharoa, tamin'ny taona 1984 kosa no nandray anjara voalohany ny Trésor malagasy.*



Noraisin'ny Ministry ny Raharahambahiny Senegaley ny solontena malagasy



Tao amin'ny Hotel TERENGA (Dakar) no nanaovana ny fivoriana

Nandritra ny vanim-potoanan'ny Repoblika Voalohany dia nifantoka tanteraka tamin'ny andraikitra fototra teto an-toerana ny Trésor Malagasy. Raha ny teo amin'ny lafiny fifandraisana iraisam-pirenena dia ny fiaraha-miasa tamin'ny Frantsay hatrany no tena nisongadina sy nohamafisina. Tsy nisy loatra ny fifanakalozana tamin'ny firenena hafa ankoatra an'i Frantsa.

#### Fanasana iraisam-pirenena voalohany ho an'i Madagasikara tamin'ny 1984

Tany Paris, renivohitra Frantsay no nanatanterahana voalohany ny fihaonam-ben'ireo mpitantana ny Trésor tamin'ny taona 1979. Tsy mbola nisy ny solontena Malagasy nanatrika io fivoriana io. Dimy taona taty aoriana kosa, raha ny Trésor tany Sénégal no tompon-kevitra tamin'ny fanatanterahana ny fivoriana iraisam-pirenena faharoa, dia nahazo fanasana hanatrika ny fivoriana tany Dakar, Sénégal isika Malagasy. Ny 14 ka hatramin'ny 21 janoary 1984 no nanatanterahana izany ka Firenena 15 no namaly ny fanasana sy nandefa solontena. Nitrika ny solontena Malagasy nanatrika izany fivoriambe izany Andriamatoa Rodolphe RASERINERA, tale vaovao voatendry hitantana ny Trésor malagasy izay nisolo toerana an'Andriamatoa Régis RABARY

izay nandeha nisotro ronono. Nanatrika ny fivoriana koa Ramatoa Mariette ANDRIAMBELO, vehivavy voalohany nitana ny andraikity ny Agent Comptable Central du Trésor et de la Dette Publique.

#### Nasongadina ny asan'ny Trésor sy ny kirizy ara-toekarena tamin'ny taona 80

Nodinihana tamin'io fotoana io ny fanombohana ny fametrahana ny haikajimirindra teo amin'ny fitantanana ny Trésor manerana ireo firenena afrikana nandray anjara. Neken'ireo mpandray anjara rehetra tamin'izay fa tena ilaina tokoa ny haikajimirindra tamin'ny fanangonana ny taokaonty (*centralisation des comptabilités*). Tsapan'izy ireo ihany koa ny olana nianjady tamin'ireo firenena andalam-pandrosoana vokatry ny kirizy. Saika nitovy avokoa ny tranga tamin'ireo firenena afrikana. Narefo ny fifanakalozana ara-barotra ka tsy nifandanja intsony ny vola niditra sy nivoaka tamin'ireo firenena maro. Vokatry izany dia nisy ny fahasahiranana ara-bola. Maro ny firenena namolavola drafitra nanarenana ny toekarena. Nilaina noho izany ny fifanakalozana antontan'isa sy ny tarehimarika teo amin'ny mpitondra, ny fikambanana iraisam-pirenena ary indrindra ny mpamatsy vola. Tsy maintsy nofantarina ny antontan'isa momba ny fivoaran'ny vola mivezivezy (*masse monétaire*)

sy sorabola ao amin'ny tetibolam-panjakana ary ny vola ao anaty kitapom-bolam-panjakana.

#### Noresahana voalohany ny fanavaozana (réformes) ny Trésor

I Sénégal no firenena voalohany nahazo fanampiana ara-tekinika sy fanohanana ara-bola avy amin'ny Frantsa sy ny Banky Iraisam-pirenena tamin'ny fampiasana ny haikajimirindra tamin'ny famolavolana ny «*tableau de bord financier*». Nanomboka tamin'io fivoriana notanterahina tany Dakar io ny fifanakalozana traikefa teo amin'ireo firenena afrikana. Tanjona nokendrena tamin'ny fivoriana ny fampahafantarana ny fanavaozana nampiharina ny Trésor tany Sénégal nanomboka tamin'ny 1982, izany hoe 20 taona taorian'ny nandraisan'izy ireo ny fitantanana tamin'ny 1962. Lohahevitra efatra no nifantohan'ny fifanakalozana teo amin'ireo mpitantana ny Trésor : (i) ny fandaminana ny sampandraharahan'ny Trésor, (ii) ny fampiasana ny haikajimirindra, (iii) ny fitanan-kaontim-panjakana (iv) ary ny fampivondronana taokaontim-panjakana (*consolidation des comptes publics*) sy ny famoahana ny «*tableau de bord financier*».

#### Tombony lehibe ho an'i Madagasikara ny fifanakalozana traikefa

Nandritra ny fivoriana dia tsapan'ireo solontena malagasy fa mbola nila ezaka goavana sady nila fanavaozana ihany koa ny Trésor malagasy. Tsapan'izy ireo fa nisy ny fahataran'ny famolavolana ny «*Opérations Globales du Trésor*» satria natao tanana avokoa ny taokaonty rehetra. Nisy fahatarana 14 taona be izao ny fanomanana ny «*Loi de Règlements*» satria tamin'ny taona 1970 no nisy farany, ary natao tanana avokoa izany rehetra izany. Niaiky ireo mpitarika ny Trésor malagasy fa mbola tratra aoriana i Madagasikara ary tsy maintsy irosoana ny fanavaozana mba hanatrarana ireo firenena afrikana hafa izay efa lasa lavitra tokoa tamin'ny fanatsarana ny asa sy ny fampiasana ny haikajimirindra. Fito andro no naharetan'ny fivoriana tany Dakar. Tombontsoa lehibe ho an'ny Trésor malagasy ny fanatrehana izany fivoriana izany satria varavarana nisokatra ho an'ny fanavaozana sy ny fivoarana ary nahafahana naka lesona nanatsarana ny fitantanana.

#### ▲ Rivolala RANDRIANARIFIDY

Ankasitrahana Ramatoa Mariette ANDRIAMBELO nampita ny rakitrela sy ny tahirin-tsaringy manokana ho loharanom-baovao hanoratana ny Tsiahy.



# chronique

Heriniaina RAMANANTSOA



## Des fantômes à l'air libre. L'impunité révolte

Les Etats-Unis ont leur Bernard Madoff, la Grande Ile a ses fonctionnaires fantômes. Le mode opératoire et la cible peuvent diverger mais leur... comportement reste le même : l'escroquerie caractérisée par des fraudes massives. La déclaration du Ministre de la fonction publique et des lois sociales malgache dans la semaine du 16 juin 2014 fait froid dans le dos. Il a avancé le chiffre approximatif de 10 000 fonctionnaires fantômes à Madagascar, soit 6,5% des agents dénombrés qui sont au nombre de 150 000. Une enquête effectuée par nos soins auprès dudit ministère confirme cette information divulguée par le premier responsable de la Fonction Publique.

**Des fantômes, il y en a.** Sont considérés comme «fantômes» les agents de l'Etat qui ont abandonné leur poste ou les responsables étatiques qui ont vu leur nomination abrogée et continuent de percevoir leurs soldes – dans ce dernier cas, ils occupaient des hauts emplois. Font partie également de cette catégorie les fonctionnaires et les retraités décédés dont les salaires et les pensions sont encore touchés.

**Des fantômes, on en crée.** Il y a également une catégorie de dirigeants – car pour faire passer une pilule aussi grosse, il faut avoir le bras long – qui intègre des gens dans le fonctionnariat, des gens qui sont rémunérés mensuellement mais qui n'ont jamais mis les pieds dans les départements où ils sont sensés travailler.

**J'm'enfoutisme généralisé ou silence complice ?** Aussi étonnant que cela puisse paraître, l'annonce

faite par le Ministre aurait dû faire l'effet d'une bombe auprès de l'opinion publique, d'autant que l'information a été largement relayée par la presse locale. Le sujet n'a pas fait long feu non plus sur les plateformes de discussions des réseaux sociaux ni sur les ondes de la capitale qui sont pourtant devenues ces derniers temps le canal de communication favori des auditeurs pour dénoncer les injustices et inégalités sociales en tout genre. Cela revient-il à dire que les malgaches acceptent que certaines personnes vivent des impôts payés par d'autres alors que d'autres doivent se lever chaque matin pour aller gagner leur croûte ? Et comment l'Etat a pu laisser faire puisque l'affaire ne date pas d'hier et que l'existence de ces escrocs faisait déjà grand bruit vers la fin des années 1990 et le début des années 2000 ?

**Quid de la réforme de la fonction publique.** Ce n'était ni les moyens ni la volonté politique qui manquaient à une époque. Madagascar a en effet engagé un processus de réforme de la fonction publique en deux temps : le premier en 2004 et le second en 2008. Il en découlait la mise en place d'un programme de gestion des ressources humaines de tous les Ministères et de toutes les Institutions de l'Etat. L'objectif visait, entre autres, à détecter les fonctionnaires fantômes par la constitution de la base de données du Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines de l'Etat (SIGRHE). Ce système financé par la Banque Mondiale à travers le Projet de Gouvernance et de Développement Institutionnel (PGDI) prévoyait l'informatisation des actes administratifs de gestion des ressources humaines de l'Etat. L'Administration devait alors concrètement être informée du dossier de chaque agent en service ou déjà à la retraite y compris bien évidemment la question relative au solde et à la pension. Mais le constat est amer, le résultat est loin, très loin même du compte.

### L'heure est grave

Qu'on le veuille ou non, personne ne peut vivre en autarcie dans ce monde moderne où tout est interconnecté. Chacun est responsable de soi-même, de son entourage et même de son pays. Il n'est plus admissible de cautionner l'existence des «fonctionnaires fantômes» qui s'enrichissent sur le dos des contribuables. De même, les rapaces *mpanararao-paty* – à prendre au sens propre comme au figuré – qui filoutent l'Administration en touchant les salaires ou les pensions des défunts agents. Ces fraudeurs agissent rarement seuls. La sale besogne ne peut être que l'œuvre d'un système bien structuré. Il n'est donc pas exclu qu'une telle organisation bénéficie de la complicité et de la protection de certaines hautes personnalités. Au final, c'est toute la chaîne qui se partage le butin et aux citoyens d'en faire les frais.

**Un appel à la responsabilité et à la prise de conscience.** Si les fraudes sont l'acte d'un système bien rodé, il appartient également à un autre système bien huilé de stopper l'hémorragie. L'expérience vécue par le Trésor Public témoigne des subterfuges de ces escrocs qui ont souvent recours à de faux dossiers (fausses cartes d'identité nationale et fausses cartes de pensionnés) pour essayer de détourner la vigilance des agents. Le Trésor Public veut apporter sa contribution et vérifie l'authenticité des pièces qui sont présentées à son comptoir. Par contre, les droits réglés par virement bancaire lui échappent totalement, ce qui fait de ce mode de règlement, un moyen privilégié pour les escrocs. Pour y remédier, il faut un suivi individuel du dossier de chaque agent.

**Réfléchissons.** Il y a péril en la demeure ! A l'heure où le pays a besoin de toutes ses ressources, il est aussi opportun de faire un calcul simple pour évaluer les dommages financiers causés par ces arnaques et vols autorisés. Si tous les fonctionnaires fantômes étaient payés chacun à 100 000

MGA, les 10 000 fonctionnaires fantômes coûteraient à l'Etat un milliard ariary par mois. Une somme faramineuse qui aurait pu servir au paiement des subventions de 8 000 enseignants FRAM par mois. Un autre exemple. Au bout de huit mois, l'Etat aurait pu se faire construire un bâtiment semblable à celui de l'INSCAE sis aux 67 ha (Antananarivo).

**Le Trésor en tant que pionnier ne se lassera jamais de dénoncer ces systèmes inefficaces, inefficients et corrompus.** Mais il ne peut assurer seul l'assainissement de l'Administration ni s'immiscer dans les affaires qui ne sont pas de son ressort. Le sujet fera assurément couler beaucoup d'encre dans les colonnes de ce bulletin. Les différents départements ministériels et institutions doivent d'urgence mettre en place des stratégies visant à démasquer les agents auteurs des dérives et prendre des mesures répressives à leur rencontre. Le Statut Général des fonctionnaires dans son article 52 énumère les diverses sanctions applicables aux fonctionnaires coupables de fautes professionnelles qui vont du simple avertissement à la suspension de solde, de la mise à la retraite d'office ou, dans le cas le plus grave, peut aller jusqu'à la révocation avec suppression des droits à la pension et déclaré à jamais incapable d'exercer aucune fonction publique. A ceux-là s'ajoutent bien évidemment les sanctions civiles et pénales. La Justice se doit de montrer l'exemple en infligeant des peines sévères proportionnelles à la gravité des fautes commises en guise de dissuasion de ceux qui seraient encore tentés de faire fi des principes de la gestion financière et de la bonne gouvernance. La culture de la «méritocratie» doit aussi être instituée dans n'importe quel service public. Les postes disponibles devraient revenir aux meilleurs, à ceux qui apportent réellement de la valeur ajoutée.

# Faites connaissance avec...

▲ Pages réalisées par Ony Nandrianina RABENANTOANDRO  
Voasary Ravo RAONIZAFINARIVO  
Yves RAKOTO

## Les Trésoreries Ministérielles

Dans le cadre de l'amélioration des services rendus aux usagers, de la mise en œuvre de la politique de proximité et de la facilitation du traitement des dossiers, le Trésor Public malgache a décidé de créer de nouveaux postes comptables spécialisés. Ils sont assignataires des opérations d'un département ministériel précis. Leur création a également pour objectif de faciliter le traitement des opérations. Ils assurent (i) la réalisation budgétaire des opérations de recettes et de dépenses du Budget Général de l'Etat, des Budgets Annexes et des Comptes particuliers du Trésor relevant des ordonnateurs secondaires des départements ministériels concernés, (ii) l'exécution des opérations de trésorerie, la tenue de la comptabilité de l'entité et (iv) la conservation des pièces justificatives de ses opérations ainsi que des documents comptables y afférents à l'exception des soldes et des pensions.

Actuellement, trois de ces postes comptables spécialisés sont opérationnels. Faites connaissance avec les Trésoreries Ministérielles (TM).



Les TM sont abritées par les ministères dont elles ont la charge. Le Trésor Public équipe le local pour qu'il soit conforme aux normes

Les TM sont des postes comptables de cinquième catégorie. Elles sont assignataires des opérations budgétaires des ministères dont elles ont la charge et mandataires des soldes des agents desdits ministères. Pour le moment, les TM ne règlent pas les pensions de retraites.

Des agents de la Paierie Générale d'Antananarivo (PGA) et d'autres agents provenant d'autres postes comptables ont été affectés au sein des TM. Ils ont l'avantage d'être déjà bien rodés et contribuent pour beaucoup au bon fonctionnement de ces postes comptables spécialisés. Néanmoins, les autres agents, qui sont nouvellement recrutés apprennent vite, avec l'encadrement des chefs de poste et le recyclage permanent.

Si l'objectif est de créer une trésorerie pour chaque département ministériel, le principe du Trésor Public, en créant les TM est simple : le ministère pourvu du plus lourd budget sera le premier à être doté d'une TM. C'est ainsi que la première TM créée a été attribuée au ministère de l'Enseignement dont les réalisations annuelles s'élèvent à plus de 150 milliards MGA.

**La TM chargée de l'enseignement (TME) conduite par Victor Jean NOMENY sise à Anosy - Antananarivo - reçoit presque 1 000 mandats par mois.** La TME, première trésorerie ministérielle a commencé officiellement à être opérationnelle le 1<sup>er</sup> janvier 2012. De tous les départements ministériels, c'est le Ministère de l'Enseignement qui dispose du plus gros budget réparti entre 124 Services Opérationnels d'Activités (SOA) et 52 ordonnateurs secondaires (Ordsec). Il traite jusqu'à 900 mandats par mois en moyenne et a atteint sa vitesse de croisière avec un délai de traitement de dossiers variant de 24 à 48 heures. Ils sont 15 agents dont deux Inspecteurs du Trésor et trois agents détachés par le ministère à faire fonctionner la TM. Les bureaux

de la TME se situent au sein même du ministère dont elle a la charge. Un cadre agréable et calme, propice au travail.

Le manque de matériels informatiques constitue un réel problème pour le poste. Ne disposant pas de crédit d'investissement, la TM ne peut pas financer elle-même ce type de dépenses. Or, les réponses aux demandes d'octroi de matériels se font attendre. Actuellement, huit agents se relaient sur trois ordinateurs. Un fait qui réduit la performance de la TM.

**Après la TME, c'est la Trésorerie Ministérielle chargée de la Santé (TMS) qui voit le jour en février 2013.** Les dépenses du Ministère de la Santé Publique quittent la PGA, il en est de même pour les fonctionnaires et les autres créanciers de l'Etat, à l'exception des pensionnés. Jusqu'à maintenant, la TMS sert en moyenne 650 usagers avec un budget de 700 millions MGA par mois. 70% de ses dépenses concernent la solde, les autres dépenses dont la bourse des internes n'en constituent que 30%. Le délai de traitement des dossiers est de trois jours en moyenne excepté les régies d'avances qui sont traités en cinq jours, délai réglementaire. Cette attente est due à des problèmes de récupération des titres de règlement, un problème informatique. Il faut deux jours en moyenne pour que tous les éléments relatifs à un dossier soient disponibles dans la machine. Heureusement, les usagers sont déjà au courant de cette situation et se fient à l'organisation. 14 agents dont un Inspecteur du Trésor travaillent au sein de la TM. Ce sont pour la plupart de nouveaux agents à qui le Trésorier Edwin EDMOND doit encore transmettre les techniques du métier. Les attributions de chacun ont été définies au départ pour que chaque agent puisse prendre ses responsabilités. A charge ensuite pour le Trésorier de faire les vérifications. Avec le temps, les agents finiront par maîtriser leur travail.

**La Trésorerie Ministérielle chargée de l'agriculture (TMAgri) a officiellement ouvert ses portes le 02 avril 2014, à Tsimbazaza - Antananarivo.**

Une trésorerie pour quatre ministères. Elle assure l'exécution budgétaire des opérations du Ministère de l'agriculture, du Ministère de l'Elevage, du Ministère de la Pêche et des ressources halieutiques et du Ministère de l'Environnement et des Forêts. A l'instar des autres TM, la TMAgri est hébergée par le Ministère de l'agriculture. Elle dispose d'un grand espace ouvert au rez-de-chaussée et du deuxième étage entièrement réaménagé. Bien que ses activités commencent à peine, l'on peut d'ores et déjà prévoir une moyenne annuelle de 200 milliards MGA en termes de volume d'opérations, crédits ouverts pour une centaine de SOA. Le Ministère de la pêche, grand pourvoyeur de recettes dispense la TMAgri de faire de fréquents approvisionnements de caisse. A ce jour, le délai de traitement des dossiers reçus ne dépasse pas 48 heures.

Victor Jean NOMENY, le chef de poste, est confiant. 13 agents lui ont été assignés pour assurer le fonctionnement du poste. Pour l'heure, les formations et les encadrements sont de rigueur car plusieurs agents sont de nouvelles recrues mais qui ont par contre un certain niveau d'études. En outre, le Trésorier veut adopter une politique de rotation pour que chaque agent ait la chance d'apprendre les tâches d'un autre et éviter ainsi trop de spécification et surtout pour que chacun soit polyvalent. Une politique qui vise à améliorer les capacités du personnel et à augmenter leur motivation.

En outre, le poste attend toujours la Loi des Finances Rectificative pour pouvoir disposer d'un budget de fonctionnement.



## Le saviez-vous

**L**es Trésoriers ministériels sont des anciens Trésoriers Généraux. Quelles sont les différences entre le pilotage d'une Trésorerie générale et celui d'une Trésorerie ministérielle ?

**Les opérations des TM sont très spécialisées.** Au sein des Trésoreries Générales, les chefs de poste sont responsables de plusieurs budgets – le budget général de l'Etat, les budgets des collectivités territoriales décentralisées, les budgets des établissements publics locaux. Cependant, le seul budget d'un ministère peut être bien plus lourd en termes de volume que l'ensemble des budgets gérés au niveau d'une TG.

## Une bonne ambiance de travail garantit une bonne productivité

**C**onsciants qu'une bonne ambiance de travail est nécessaire, non seulement pour une bonne productivité mais également pour assurer l'épanouissement de tout un chacun, la majeure partie de notre temps étant passée au bureau, chaque TM a créé une association dont l'objectif est de promouvoir la solidarité entre collègues, dans la joie comme dans la peine. Tout le personnel en est membre. Outre les *adidy*, les virées entre collègues en sont les principales activités.

Les agents de la TME ont coutume d'organiser une excursion après la clôture des comptes de gestion ou pour le 1<sup>er</sup> mai. L'association fait de temps à autres des levées de fonds pour alimenter sa caisse.

Le personnel de la TMS envisage de faire un voyage ensemble. A Mahajanga, a révélé Edwin EDMOND, Trésorier ministériel. Mais pour l'heure, l'association assure ses dépenses de fonctionnement courantes: uniformes, boissons pour les participants aux différents tournois...

### La TME : une trésorerie sous pression

**L**es dépenses sont sensibles car elles concernent une couche de population sensible et le trésorier et les agents de la TM sont souvent sous pression. En effet, l'enseignement a un impact politique considérable : Bourses, vacations des enseignants, indemnités du personnel administratif et technique, subventions diverses...

Le problème réside à la racine même du processus budgétaire, c'est-à-dire lors de la phase de l'élaboration du budget. Les prévisions budgétaires ne correspondent pas aux dépenses réelles. Les crédits ouverts sont épuisés dès la moitié de l'année si bien que des aménagements de crédits sont nécessaires pour pouvoir faire face aux dépenses

obligatoires. Par ailleurs, la programmation de l'engagement ne correspond pas au calendrier de paiement.

Dans un souci d'organisation, il est toujours à rappeler que la date limite de réception de dossiers de mandatement est fixée au 25 de chaque mois. Par ailleurs, les textes réglementaires accordent cinq jours au Trésor Public pour traiter les dossiers. Par conséquent, à chaque instance de la phase ordonnateur de prendre les mesures nécessaires pour respecter les calendriers de paiement préalablement fixés à leur niveau.

*Ci contre : Les agents de la TMAgri ;*

*Ci-dessous à gauche : Les agents de la TME lors d'une excursion sur la RN2 (Route de Toamasina) ;*

*Ci-dessous à droite : Les agents de la TMS*



## Interview



« **L**es Trésoreries ministérielles, c'est aussi pour décharger la Paierie Générale d'Antananarivo » dit Tiana RAJAONARIVONY RAMANOEL, Directeur de la Comptabilité Publique. Qu'en est-il en réalité ? Le point avec Herivelo ANDRIAMANGA, Payeur Général d'Antananarivo.

### Quelles ont été les conséquences de la création des trésoreries ministérielles pour la PGA ?

La création des TM a allégé la PGA, non seulement en termes de volume de budget assigné mais également en termes de volume de travail. En effet, si la PGA a été assignataire de près de 90% des dépenses du budget général de l'Etat auparavant, il ne lui reste plus qu'environ 55% actuellement. Par conséquent, même si certains des agents de la PGA ont été affectés aux nouvelles trésoreries, nous avons pu améliorer notre performance : si la norme est de 15 jours après le mois concerné pour l'édition d'une balance (M+15), nous sommes

actuellement à M+20. Auparavant, nous n'arrivions pas à monter une balance en ce laps de temps.

### Et par rapport aux défis du Trésor Public ?

Je noterais en particulier les défis n°2 et n°3. Actuellement, nous pouvons respecter le délai de traitement réglementaire des dossiers, soit cinq jours. En outre, nos agents se sont trouvés moins chargés de travail, notamment, au sein de la Division Visa. La qualité des services rendus aux usagers (Défi 2) s'est donc améliorée, et également les conditions de travail puisque plusieurs d'entre nous peuvent rentrer à des heures plus raisonnables.

# vahinintsika



## Ny Hasina ANDRIAMANJATO, PDS – Antananarivo Renivohitra

« Azo atao tsara ny mampandroso  
ny Tanànan'Antananarivo ao anaty firindrana »

Renivohitra madio sy milamina ary maharaka ny toetrandro : taratry ny fiandrianam-pirenena. Ny fahavononana sy ny fiaraha-mientan'ny rehetra fotsiny no ilaina. Manana fijery lavitra sy mivelatra Andriamatoa Ny Hasina Andriamanjato, Filohan'ny Delegasiona Manokan'ny Kaominina Antananarivo Renivohitra. Manana tetikasa be fangirihina (ambitieux) ny Vahinintsika. Resadresaka

**Gazety TAHIRY :** Hita fa efa mivaha tsikelikely ny olana momba ny fako sy ny lalana misy lavadavaka. Ahoana no nandaminanareo ato amin'ny Kaominina Antananarivo Renivohitra izany ?

**Ny Hasina ANDRIAMANJATO :** Mpandraharaha eo amin'ny fifandraisan-davitra sy orinasan-tsolika iray no nanampy ara-bola nanalana ireo fako nivangongo eran'ny tanàna efa-bolana lasa izay. Ankehitriny, efa mampidi-bola ny kaominina ka afaka mamatsy ny fanadiovana ny tanàna eo am-piandrasana ny *subventions* avy amin'ny Fanjakana ho an'ny SAMVA. Ny marina, raha tena tiana hadio tsara ny tanàna dia vola mitentina 200 tapitrisa ariary isam-bolana sy fiara vaventy 40 no ilaina. Ankehitriny, efa mitady mpiara-miasa izahay amin'ny mety hanodinana ny fako ho zavatra hafa toy ny angovo... Maro ireo olona efa vonona ny amin'izany saingy misy hatrany ny olana anatin'ny (tsy fisian'ny lalam-barotra noho ny tsy fahafahan'ny JIRAMA mividy azy) mampihemotra ireo mpampiasa vola. Efa nahazoana famatsiam-bola ihany koa ny hanaovana toerana vaovao hasiana fako (fiaraha-miasa amin'ny *Agence Française de Développement*) ary hakatona Andralanitra<sup>(1)</sup> amin'ny fotoana hahavitan'izany.

Ny fanampenan-dalana vonjimaika indray dia fiaraha-miasa tamin'ny Minisiteran'ny Asa vaventy no nanaovana azy ka ny *Fonds d'Entretien Routier (FER)* no nampiasaina. Vokatry ny fifandresen-dahatra sy ny fitokisan'ireo mpamatsy vola no nahatanteraka izany. Mbola mitady vola fanampiny izahay hanamboarana izay sisa tsy vita.

**GT :** Hampilamina kokoa ny tanàna, inona no vahaolana hitanareo ?

**NHA :** Ny fananganana fotodrafitrasa vaovao lehibe ihany no vahaolana raha tsy hiresaka afa-tsy ny tsena sy ny toeram-piantsonan'ny fiarakodia fotsiny ihany isika. Ny fanokafana lalana vaovao kosa no tetika ialana amin'ny fitohanan'ny fiarakodia.

**GT :** Ahoana ny fanatanterahana izany ?

**NHA :** Maro ny tetikasa efa noeritreretinay. Ny fandinihana (*études*) isan-karazany aza efa vita. Ireo vinavinanay rehetra dia mikendry ny fanalana ny fitohanan'ny fiara eto an-drenivohitra sy ny fanatsarana ny endriky ny tanàna avokoa. Ny tetikasa «*Grand Tana*» ohatra dia hampiitatra ny tanàna. Hisy *h a t r a m i n ' n y* tsena lehibe isan-karazany (*centres commerciaux*) ny toerana manodidina ka hiena ny fifamezivezena eto an-drenivohitra. Eo koa ny fananganana toeram-piantsonana lehibe hisorohana ny fijanonana amorondalana. Efa vinavina ihany koa ny hanampiana ny fitaovam-pitaterana: *monorail aérien, téléphérique*... ankoatra ny fanavaozana ireo fiara fitateram-bahoaka.

**GT :** Ampy ho amin'ny fanatanterahana izany ve ny volan'ny Kaominina Antananarivo Renivohitra ?

**NHA :** Tsy ho ampy velively amin'ny fanatanterahana izany raha ny volan'ny Kaominina Antananarivo Renivohitra manokana. Tsy misy afa-tsy ny fifanarahana eo amin'ny mpandraharaha tsy miankina amin'ny Fanjakana ihany no vahaolana dia ilay antsoina hoe *Partenariat Public Privé* (3P).

**GT :** Azonao lazaina anay ve ireo fiaraha-miasa efa misy ?

**NHA :** Ny fanalana ny fako, efa voalazako teo aloha. Ny fananganana ny televizionina sy ny fampielezam-peon'ny kaominina (*radio*) ohatra dia vokatry ny fiaraha-miasa 3P. Tsy ny volan'ny Kaominina no nananganana izany kanefa hampidi-bola ho azy ireo satria misy

ampahany hiditra ao amin'ny kitapom-bolany izay vola rehetra miditra amin'ireo fitaovantserasera ireo amin'ny alalan'ny dokam-barotra. Efa tafapetraka ihany koa ny *call center*-n'ny kaominina izay mandray ireo fitarainana sy soso-kevitra rehetra avy amin'ny olompirenena tsirairay. Ny laharana 456 no hahazoana azy avy amin'ny mpandraharaha Orange ary maimaimpoana ny antso. Mbola mifampiraharaha amin'ireo mpandraharaha hafa ny Kaominina amin'izao fotoana izao. Mikasika an'«Antananarivo mirehitra jiro» dia efa nahatonga jiro matanjaka ny kaominina avy amin'ny mpiara-miasa saingy tsy nety tamin'ny JIRAMA<sup>(2)</sup> izy ireo ka voatery naverina. Mbola eo am-pitadiavana izay mifanaraka amin'ny ilain'ny kaompanian-jirontsika izahay ankehitriny.

**GT :** Inona no vina amin'ny ho avy hanatsarana ny tanànan'Antananarivo ?

**NHA :** Tsy afa-miala amin'ny fampifanarahana amin'ny toetrandro (*modernisation*) isika. Na ho ela na ho haingana, tsy maintsy hisy ny trano vaovao hatsangana, tsy maintsy hampitomboina ny toeram-piantsonan'ny fiarakodia izay 1 000 monja ankehitriny nefa 120 000 ny isan'ny fiarakodia mifamezivezy eto Antananarivo... Mbola vinavinaina ihany koa ny hisian'ny fitaterana sy ny tsena amin'ny alina hialana amin'ny fitohanan'ny fifamoivoizana amin'ny antoandro. Eritreretina ny fampiasana ny teknolojia eo amin'ny fandoavana ny saran-dalana (*compostage des tickets*) hialana amin'ny fivivezen'ny vola ka mety haka fanahy ny olon-dratsy (*sécurisation des opérations*).

**GT :** Inona àry ny olana tsy ahatanterahan'izany rehetra izany ?

**NHA :** Raha ny momba ny fanorenana





A

isankarazany dia tsy maintsy fanapahan-kevitra iarahany ny Minisiteram-panjakana misahana ny fotodrafitrasa, ny fampitaovana ary ny fanajariana ny tany sy ny Minisiteran'ny Asa vaventy ary ny Kaominina Antananarivo Renivohitra. Misy ny milaza fa toerana tsy azo hanorenana na *zones inconstructibles* Antaninarenina sy Analakely. Ny tekisianina avy ato amin'ny kaominina anefa efa nanao *études de terrain*, tsy manohana izany. Mbola ilaina ihany koa ny fifandresendahatra amin'ireo olona sasany saro-piaro amin'ny endrik'Antananarivo ka matahotra sao hanova endrika azy ny fijoroan'ny trano vaovao sy fisian'ny fiantsonana vaovao.

Raha ny tsena sy ny fitaterana amin'ny alina indray dia tsy maintsy atao matotra tsara ny filaminana sy ny fandriampahalemana. Tsy maintsy mazava tanteraka aloha ny tanàna.

**GT : Azonao lazaina eto ve ny tetibolan'ny Tanànan'Antananarivo?**

**NHA :** 33 miliara ariary ny amin'ity taona 2014 ity. Marihiko fa kely dia kely io satria ny fenitra ho an'ny renivohi-pirenena iray dia 100 dolara amerikanina isan'olona izany hoe raha roa tapitrisa ny isan'ny mponin'Antananarivo (efa 3 tapitrisa any ho any ny isa marina ankehitriny) dia tokony ho 200 tapitrisa dolara amerikanina na 400 miliara ariary raha 2 000 ariary ny dolara iray.

**GT : Ohatrinona ny karaman'ny mpiasa ?**

**NHA :** Manodidina ny 900 tapitrisa ariary isam-bolana eo ho eo ny karaman'ireo mpiasa 3 200.

**GT : Kely ny tetibola. Misy hevitra hafa ve azo ampidirana ny vola?**

**NHA :** Maro ny azo atao ary efa nanomboka izahay. Efa miasa ankehitriny ny karatra haban-tsena misy rafi-tsipika (*tickets de marché à code-barres*) izay tsy azo atao hosoka intsony ary efa hita fa nitombo tsara sahady ny vola miditra isanandro. Heverina ihany koa ny hanisiana milina fandoavana saram-piantsonana (*horodateur*). Io saram-piantsonana io moa amin'izao fotoana izao dia tena kely dia kely tokoa. Ary farany, eo ihany koa ilay fiaraha-miasa amin'ny mpandraharaha tsy miankina efa voalazako teo. Izy ireo no hanorina ny fotodrafitrasa rehetra na tsena izany, na toeram-piantsonana izay ho an'ny Tanànan'Antananarivo ihany. Izy ireo ihany koa no hitantana azy mandritra ny 15 na 20 taona saingy tsy maintsy hisy ampaham-bola miditra zarainy amin'ny Kaominina – 20 na 30%ny vola miditra aminy. Build-Operate-Transfer (BOT) no iantsoana izany endri-piarahamiasa izany. Sady ho tanteraka ny tetikasa rehetra, hampidi-bola hafa ny kaominina ary hilamina ny tanàna. Tanjona ny hialana tanteraka amin'ny fanampian'ny Fanjakana.

**GT : Tsy maintsy misy fampifanarahana amin'ny lalàna mifehy ny fidiram-bolan'ny Vondrom-bahoaka itsinjaram-pahefana izany.**

**NHA :** Eny. Marina izany. Hodinihinay eo anivon'ny Antenimieran'ny Tanàna (*Conseil municipal*) izany ary raha ilaina ny fanovana ny lalàna eny amin'ny Antenimieram-pirenena dia hangatahanay ny fanovana izany.

**GT : Misy fepetra manokana takina ve raha te hampandroso an'Antananarivo ?**

**NHA :** Ny fahadiovana. Tena lalina loatra ny tsy fahadiovana eto Antananarivo. Lalina ihany koa ny tsy fanarahan-dalàna. Na dia tenenina aza hoe amin'ny dimy ora hariva ka hatramin'ny enina ora maraina ny fanariana fako dia mbola misy hatrany ireo manary fako amin'ny antoandro. Fandaminana no anton'ireny fa raha mandà ny fandaminana ny olom-pirenena dia mitombo ny vola lany satria voatery mivezivezy ny fiara mpitatitra fako. Anentanana ny rehetra mihitsy io fahadiovana io mba tsy ho verivery fotsiny ny ezaka atao. Entanina manokana ny mpivarotra amin'izany. Efa handeha tsy ho ela ihany koa ireo haino aman-jerin'ny kaominina hampianatra ny fitondrantena mendrika indrindra eo amin'ity lafiny fahadiovana ity hafa olombanona ny mponina. Na inona na inona dia fototra ny fanabeazana ho olom-pirenena satria ny fiovan-toetsaina sy ny fanavaozana ny fomba fisainana no antoky ny fahombiazana.

▲ Ony Nandrianina RABENANTOANDRO  
Voasary Ravo RAONIZAFINARIVO  
Herinjaka RABENAIVO

A

Ny eo amin'ny *esplanade* Analakely rahatrizay



# invité de l'économie



**Patrick RAZAFINDRAFITO,**  
**Vice Président de l'Association Malagasy**  
**des Investisseurs en Capital (AMIC)**

**«Notre pays est en chantier économiquement,  
tous les secteurs sont porteurs»**

*Le problème de financement est souvent évoqué comme facteur rebutant pour les petits investisseurs. Justement, les investisseurs en capital ont pour mission première d'entrer dans le capital d'une entreprise pour l'aider à démarrer, pour soutenir sa croissance ou pour leur offrir une nouvelle dynamique par une recapitalisation. A Madagascar, huit entités ont injecté 400 millions USD au titre de capital-investissement et 138 entreprises en bénéficient actuellement. Des chiffres relativement faibles pour laisser conclure que le concept d'«investisseur en capital» est peu connu. Patrick RAZAFINDRAFITO, Vice président de l'AMIC apporte sa lumière.*

**Bulletin Tahiry :** *Le concept d'investissement en capital est étranger à bien des gens. Pouvez-vous apporter quelques éclaircissements ?*

**Patrick RAZAFINDRAFITO :** Beaucoup de citoyens, peut-être sans le savoir, font de l'investissement en capital lorsqu'ils apportent une partie de leurs économies et s'associent avec un ami ou la famille pour monter ou développer une affaire. L'évolution majeure est que c'est aujourd'hui une profession à part entière qui suit un processus métier rigoureux avec des techniques financières et juridiques plus ou moins complexes, et qui est exercée par des individus expérimentés (*Business angels*) et par des organisations structurées (sociétés de capital-risque, fonds d'investissement). En résumé, l'investissement en capital ou capital investissement est un mode de financement d'une entreprise nouvelle ou existante au niveau de son capital social et parfois aussi au niveau de ce qu'on appelle le quasi capital.

**BT :** *Quel est l'intérêt d'une telle intervention pour l'investisseur en capital ?*

**PR :** L'objectif de l'investisseur en capital est bien sûr de rentabiliser les fonds investis dans le capital des entreprises à un niveau compatible avec le risque pris. Le risque étant que si l'entreprise n'atteint pas ses objectifs ou périclité, l'investisseur en capital ne rentabilisera pas et pourra même perdre les fonds qu'il a investis. L'intérêt de l'investissement en capital est donc l'espérance d'un rendement supérieur par rapport à des investissements ou des placements plus sûrs mais moins rentables dans des dépôts à terme bancaires, dans des bons

du Trésor ou sur des marchés boursiers. Cela dit, toute la technicité du métier est justement d'apprécier et de circonscrire les risques du projet et de l'entreprise financée. Les intérêts de l'investisseur en capital et du promoteur sont liés car le promoteur, généralement majoritaire dans le capital social, bénéficiera de la majorité des profits distribués.

**BT :** *Quels sont les critères pour un investisseur en capital d'entrer dans le capital d'une entreprise ou société donnée ?*

**PR :** Je citerai les deux critères les plus importants : (i) l'investisseur en capital étudie la viabilité du projet, la potentialité du secteur d'activité et (ii) le professionnalisme, le sérieux, la technicité et l'expérience des responsables.

**BT :** *L'investisseur en capital devient-il associé au sein de la société où il intervient ?*

**PR :** Naturellement l'investisseur en capital est associé ou actionnaire de l'entreprise ou de la société financée, mais avec trois spécificités principales : (i) il est souvent un actionnaire minoritaire; (ii) il est un actionnaire professionnel, c'est-à-dire que son travail quotidien est aussi de conseiller et d'accompagner les sociétés de son portefeuille; et (iii) l'investisseur en capital est actionnaire sur une durée limitée de trois à sept ans, car il doit récupérer ses fonds pour réinvestir dans d'autres entreprises et/ou rémunérer ses propres actionnaires. Certains fonds d'investissement ont cependant une politique de participation majoritaire en accord avec le propriétaire de l'entreprise. La démarche est de développer l'entreprise en finançant

ses investissements et en améliorant son management, puis de revendre l'entreprise ou la participation majoritaire avec une plus-value.

**BT :** *Comment se passe la sortie d'un investisseur en capital de la société dans laquelle il intervient ?*

**PR :** Il convient d'abord de préciser que la sortie de l'investisseur en capital est encadrée juridiquement dans un protocole avec le promoteur au démarrage du partenariat. Suivant les accords, la sortie peut se faire en théorie par cession au promoteur ou à d'autres investisseurs, par une vente de l'entreprise ou idéalement par une introduction en bourse. D'autres techniques juridiques (réduction du capital,...) sont aussi utilisées parfois. Dans le cas d'une cession au promoteur, le mode de calcul du prix des actions et les modalités de paiement sont généralement définies à l'avance.

**BT :** *L'existence des investisseurs en capital signifie-t-il que les banques n'accordent pas assez de crédit à l'économie ?*

**PR :** Je dois d'abord souligner que quelle que soit la liquidité des banques commerciales, elles n'ont pas vocation à prendre des risques excessifs de crédits. Suivant la réglementation de Bale I encore vigueur chez nous, les ressources des banques ne sont composées au minimum que de 8% de fonds propres, le reste étant constitué principalement de l'argent des déposants. L'actualité récente nous a douloureusement rappelé cette réalité. A la différence, le capital investisseur travaille principalement avec les fonds de ses



actionnaires lesquels sont des investisseurs avertis et conscients des risques de l'activité. Maintenant pour répondre à votre question, je dirais que le capital investissement et les banques sont hautement complémentaires car la sous-capitalisation des entreprises malgaches est chronique. Je suis effaré d'observer que le ratio Fonds propres/Dettes de 30 /70 a été longtemps la pratique admise dans notre pays. Ce levier d'endettement excessif a été fatal à beaucoup d'entreprises en retournement d'activité. Et justement, le rôle et la vocation du capital investissement est de renforcer les capitaux propres des entreprises pour les rendre plus solides dans les phases critiques de démarrage ou de retournement de cycle, et plus bancables lorsqu'il est nécessaire de lever des fonds supplémentaires.

**BT :** *Quid du cas de Madagascar, parlant de capital investissement.*

**PR :** Malheureusement l'offre locale de capital investissement est insuffisante au regard des immenses besoins nationaux. Nous devons bouger car l'Afrique bouge et attire l'intérêt des investisseurs après la crise financière de 2008. Rien que le mois dernier, Amethis Finance, un fonds d'investissement associé à la Compagnie Rothschild, a levé 530 millions USD pour investir dans les PME de l'Afrique subsaharienne. Tout l'enjeu est donc d'attirer ces investisseurs sur Madagascar car notre pays a autant de potentiels sinon plus que nos voisins. L'AMIC s'y attèle à son modeste niveau.

**BT :** *En tant qu'investisseur en capital, pouvez-vous dire quels sont les secteurs porteurs ?*

**PR :** Notre pays étant en chantier économiquement, je dirais en première réponse que tous les secteurs ou presque sont porteurs. Chaque capital investisseur a ses secteurs privilégiés et tout dépend de la qualité des projets qui se présentent.

**BT :** *Comment appréciez-vous le climat des affaires à Madagascar ?*

**PR :** Naturellement le climat des affaires peut et doit être amélioré. Mais les membres de l'AMIC ont et continuent d'investir. Il faut avancer et corriger ensuite.

**BT :** *Quels sont les intérêts de l'existence d'un marché boursier à Madagascar ?*

**PR :** C'est un sujet qui revient régulièrement. Naturellement du point de vue du capital investisseur les intérêts sont multiples tant en termes financier (cession de participation à la meilleure valorisation) que pédagogique (gouvernance, culture de la rentabilité du capital, actionnariat populaire,...). J'observe cependant que sur les marchés boursiers africains, le nombre de valeurs cotées et le nombre d'introductions sont faibles et la liquidité des titres sur les marchés secondaires est généralement réduite. Par ailleurs, je ne trouve pas sain d'entretenir l'illusion que les PME malgaches pourront massivement se financer auprès d'une bourse officielle de valeurs car les règles seront forcément strictes afin de protéger les épargnants.

**BT :** *Que proposeriez-vous ?*

**PR :** Certes, l'institution d'un marché boursier sera une avancée mais le problème est plus global et réside dans l'insuffisance et la faible diversité de l'offre financière face aux attentes. Il faut encourager l'élargissement de l'offre vers le *leasing*, l'affacturage et le *crowdfunding* un nouveau mode de financement participatif populaire pour nos PME. Il est urgent de constituer un grand fonds d'investissement souverain malgache abondé par exemple par une partie des ressources stratégiques pour les projets d'intérêt national et dans la foulée créer des petits fonds spécialisés régionaux et sectoriels. Bref, la priorité me semble être dans la constitution d'une industrie financière nationale diversifiée et mature. Mais ça, c'est un autre débat.

## Aleo mifaly amin'ny zava-misy sy mankasitraka hatrany

I Achille Sandrina RAKOTONINDRINA, ao amin'ny PP Morafenobe sy i Bazoliarisoa Nalanto HARIOMBANA, ao amin'ny PP Ambatomainity 404, Maintirano, dia tovovavy roa samy *comptables du Trésor* mendrika ny ho ohatra ho an'ireo mpiasan'ny Tahirimbolam-panjakana kivy noho ny fanendrena hiasa amin'ny toerana iray tsy tiany. Samy mahery fo satria tsy mitarain-tanamiépaka mihitsy na dia misedra ny mafy aza. «Efa mihatsara ny tontolon'ny asa eto amin'ny Tahirimbolam-panjakana (fitaovana, *indemnités d'éloignement*) ka tsy dia maninona loatra ny miasa aty amin'ny toerana saro-dalana. Ny asam-panjakana rahateo toerana ifandimbiasana».

## Tena nampitomany tamin'ny voalohany



Sandrina

«**A**ndiany voalohany tamin'ny *Comptable du Trésor* aho ary ny hiasa teto Morafenobe no fanendrena voalohany azoko. Tena tsy tamana mihitsy aho roa taona lasa izay (aogositra 2012). Nampitomany ny haratsin'ny lalana. Adiny 12 eo no nanalana amin'ny fiara tsy mataho-dalana ny 200 km mampitohy an'i Tsiroanomandidy sy i Morafenobe. Ankoatra izay dia toa ambanivohitra no sady ratsiratsy ihany ny toeram-piasana. Fiakaram-be no mihazo azy ary tena mafana be foana ny andro.

Saika kivy ihany aho tany am-boalohany satria ny tena mbola mpitovo, ny toerana rahateo ambanivohitra. Tsy maintsy namboarina anefa ny saina ka dia nifaliana avokoa ny zava-nisy rehetra. Tamana tsara nony taty aoriana. Anisan'ny manome hery be anay ny fitsinjovan'ny Foibem-pitondrana ireo olona miasa aty amin'ny toerana saro-dalana na eo amin'ny lafiny ara-pitaovana izany na ny tombontsoa isankarazany omena anay mampitombo ny risi-ponay hiasa tsara na dia aty amin'ny tany lavitra andriana aza.

Noho ireo antony rehetra ireo dia tsy mierireritra ny hangataka famindran-toerana mihitsy aho aloha amin'izao fotoana izao. Tanjoko : ny hanatsara hatrany ny asa. Mba hahatongavana amin'izany dia manaraka fianarana ampitain-davitra any Maintirano aho. Mazotoa hatrany isika mpiara-miasa, aza kivy na variana mijery na mitsiriritra ny fiainan'ny hafa !»

## Olona 70 asesika anaty kamiô



Nalanto

«**T**ena mafy ny niainako ny *affectation*-ko voalohany. Nitaintaina be mihitsy aho raha vao voatendry hiasa tao ao Ambatomainity 404, Faritra Melaky tamin'ny volana oktobra 2013. Ny tany tsy fantatra, ny fiara mankany zara raha misy. *Taxi-brousse* mifanesika be no nandehanana niala teo Tsiroanomandidy hatrany Amparibe. Eo indray no miandry fiara hafa. Isaky ny faha-13-n'ny volana vao mba misy fiara vaventy azo andehanana mihazo an'Ambatomainity.

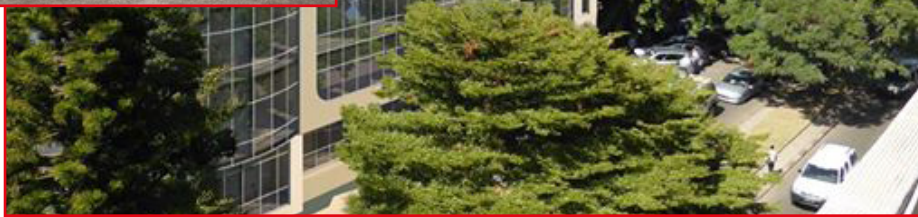
Mazana ny dia satria mahatratra 70 ny isan'ny mpandeha indray mifanesika amin'izany. Sady mitondra entam-be io fiara io ka zara raha afaka mihetsika izahay. Adiny 26 anefa no analana ny halavirana, tsy matory an-dalana fa raha vao avy misakafa dia lasa indray. Noho ny afitsoky ny dahalo dia mitaintain-dava eny an-dalana. Nananosaroatra ihany koa ny nizatra ny hafanana be. Mifanohitra be amin'ny toetrandro tany Faratsiho, fihaviako no iainako aty. Ny tena mafy amiko koa dia ny vadiko tsy afaka nanaraka ahy. Fito volana taty aoriana izy vao afaka namonjy ahy satria narary aho ka sahirana sy nila fanampiana. Na vehivavy aza ny tena dia tsy maintsy miafy ary faly amin'ny zava-misy. Asa efa niriana hatry ny ela no atao ka tsy atao mahakivy.»

# apostrophe

**Pour une vraie souveraineté financière,  
Pour une fierté nationale**



*Le nouveau bâtiment du Trésor Public malgache trônant à Antananarenina... dans moins de cinq ans si...*



**L**e Trésor Public incarne l'image de la puissance financière d'un Etat. C'est une évidence qui ne se démontre pas, un théorème mais non un axiome. C'est l'illustration de ce qu'est un centre d'impulsion financière et économique d'une Nation. Et pour un pays comme Madagascar qui ne vit pas encore à l'ère de bourse de valeurs, le Trésor Public représente, avec la Banque Centrale, l'image d'un cœur financier par excellence.

Un quidam associe immédiatement le terme «finance» avec «Trésor Public» et vice-versa.

En faisant également le tour dans différents pays, l'on est immédiatement frappé par ce symbolisme. Aucun pays ne néglige cet aspect. A preuve, le célèbre *Treasury Building* de l'*US Department of The Treasury* des Etats-Unis autant que les autres bâtiments abritant les Directions Générales du Trésor et/ou Comptabilité Publique de tous les pays du monde illustrent bien cette assertion.

Fort de ce constat et ne voulant pas déroger à cette règle, la Direction Générale du Trésor (DGT) de la Grande Île a mis en place un projet de construction d'un bâtiment flambant neuf pour abriter toutes les Directions et Services centraux de la DGT. Le côté architecture dudit bâtiment est défini. Un réel symbole de la fierté de tout un peuple. Un vrai symbole d'une «confiance financière». Un symbole de la solvabilité d'un pays. Voilà l'image que ce nouveau bâtiment voudrait projeter. Il matérialise sans conteste les cinq défis lancés par la DGT.

Le projet est lancé. Les différentes démarches pour sortir de terre cette infrastructure sont entamées. Délai d'exécution des travaux ? Trente mois tout au plus, selon les ingénieurs. Financement ? La fierté nationale n'a certes pas de prix, mais un tel bâtiment ne se construit pas tout seul. Aussi un calcul simple et empreint de bons sens s'est-il opéré. Ce bâtiment coûte 16 milliards MGA. Au cours de l'année 2013, les dépenses en carburant enregistrées au sein de la Paierie Générale d'Antananarivo s'élevaient à près de 40 milliards MGA. Exorbitant. Une... réduction de ce volet en particulier et des dépenses «futiles» en général permettrait de financer une telle construction et d'en ériger d'autres. Pourquoi pas, à l'intention de chaque... ministère. Elémentaire, mon cher Watson !

Pour information, un bailleur de fonds est prêt à financer ce projet du Trésor Public. Il ne reste plus que la réalisation, en attendant les différentes autorisations. Autorisation émanant de la Commune Urbaine d'Antananarivo, mais également celle émanant de la Présidence de la République.

Le Trésor Public est convaincu que ces instances de prise de décision, à l'instar de l'opinion publique, partage son point de vue quant à la nécessité du projet pour tous les Malgaches, dont la fierté a été mise à mal durant la période de la colonisation jusqu'à ce jour. Par ailleurs, l'institution est sûre que ce ne sera pas le volet «autorisations» qui bloquera ce beau projet.

▲ Yvon José RAKOTONIRINANA HARY

## Le Trésor Public est le seul gestionnaire des fonds publics

**L**e temps est au changement et au retour à l'Etat de droit. Depuis cinq années déjà, le Trésor Public malgache a engagé des réformes à travers les cinq défis qu'il s'est fixés. L'un de ces défis est le retour à l'orthodoxie financière, à la bonne gouvernance et à la transparence. Pourtant, il est malheureux de constater la réticence de certaines personnes à ces réformes. Faut-il encore rappeler combien de fonds publics auraient pu être épargnés s'il n'y avait pas eu de gabegie, de gaspillage et de dilapidations en tout genre ? Le Trésor est décidé et ne fera pas marche arrière quant à la mise en œuvre de sa politique dans le cadre de la réalisation de ses défis. La gestion des fonds publics doit être assainie. Coûte que coûte.

Une gestion qui est régie par des règles précises. En outre, il ne faut pas non plus oublier que les fonds publics appartiennent au peuple et par souci de redevabilité envers les propriétaires, sa gestion doit être saine. Par ailleurs, en vertu du principe de l'unité de trésorerie, la gestion des fonds de tous les organismes publics revient au Trésor Public. Au nom du principe de l'universalité budgétaire, aucune recette ne peut être allouée à des dépenses précises. A noter que les cinq cadres budgétaires – le budget général de l'Etat, les budgets annexes, les comptes particuliers du Trésor, les fonds de contre valeur et les opérations en capital de la dette publique – constituent tous des fonds publics donc relèvent du Trésor Public. Il veille donc à l'application *stricto sensu* des lois et règlements régissant la gestion des fonds, titres et valeurs publics. Ces précisions s'avèrent indispensables car malgré le grand renfort de communications faites à ce sujet, beaucoup semblent encore les ignorer ou les ignorent intentionnellement. Par manie peut-être, ou tout simplement par peur du changement. Certes, le changement peut être déstabilisant a priori mais il est incontournable en vue du développement des systèmes et de notre pays où les mauvaises habitudes sont tellement ancrées que l'on arrive même à confondre ce qui est régulier de ce qui ne l'est pas.

L'heure n'est plus aux débats stériles. Le Trésor public a déjà entrepris l'assainissement de la gestion des fonds et continuera sur sa lancée. Il ne tolérera aucun laisser-aller car la culture de la médiocrité doit disparaître. Menaces, intimidations, critiques, attaques en tout genre ne le fera pas reculer. Place à la rigueur pour une bonne gouvernance tant espérée !

▲ Ony Nandrianina RABENANTOANDRO



# apostrophe

## Nouveaux projets de loi Le Trésor Public veut être rigoureux dans ses actions

«Un train qui part ne revient pas». Dans ses efforts pour asseoir la bonne gouvernance et l'orthodoxie financière, le Trésor Public a initié quatre projets de loi qui ont été présentés au conseil de Gouvernement du 17 juin 2014.

**Un projet de loi pour régir la dette publique et la dette garantie par le Gouvernement Central:** un élément incontournable après les réformes structurelles et techniques apportées dans la gestion de la dette au niveau du Trésor Public. L'emprunt public est un moyen de financement du développement très courant et la tendance mondiale est de légiférer l'endettement pour assurer sa gestion. Par ailleurs, aucune loi spécifique n'était prévue pour régir l'endettement avant cette initiative du Trésor Public. Ce projet de loi définit les objectifs de l'endettement, le cadre structurel et le principe de gestion de la dette (intérieure, extérieure et celle garantie par le Gouvernement Central), ainsi que les dispositions de transparence, de suivi et de contrôle. Il prévoit, entre autres, la conception d'une stratégie de gestion de la dette pour une meilleure coordination de l'endettement par rapport aux objectifs de développement du pays.

**Un projet de loi sur les sociétés commerciales à participation publique :** une mise à niveau de la gestion de ces sociétés aux dispositions de la loi n°2003-036 du 30 janvier 2004 sur les sociétés commerciales. Les lecteurs de Tahiry ne sont sûrement plus étrangers aux diverses dérives au niveau de ces sociétés dont la plus flagrante et la plus répétitive est la confusion, intentionnelle et/ou

par manque de connaissance, entre Etat puissance publique et Etat actionnaire. L'Etat Actionnaire doit respecter scrupuleusement les dispositions de la loi 2003-036 et bien sûr, l'ingérence de l'Etat puissance publique dans la gestion des sociétés où l'Etat est actionnaire, est interdite. Il est également prévu dans ce projet de loi, la participation des autres organismes publics - Collectivités Territoriales Décentralisées et Établissements Publics - dans le capital d'une société commerciale. L'objectif est d'améliorer la gestion des sociétés à participation publique et de les rentabiliser. Ainsi, le Trésor Public pourra exercer objectivement et pleinement son rôle d'actionnaire au sein de ces sociétés, de faire cesser les interventions intempestives des tutelles techniques, qui seront appelées à collaborer étroitement avec le représentant de l'Etat Actionnaire, et enfin, d'éradiquer définitivement la mainmise des autorités étatiques dans leur gestion.

**Un projet de loi fixant la procédure applicable aux infractions financières, budgétaires et comptables dans la gestion des finances publiques:** un impératif compte tenu de l'inefficacité des répressions en la matière malgré les textes existants. Bon nombre d'agents présumés coupables de détournement de deniers publics ou d'infractions avoisinantes réussissent à échapper aux mailles du filet de la justice. Le projet de loi consolide la qualité des agents des organes de contrôle et la valeur juridique de leurs *outputs* dans la recherche des preuves des infractions et la poursuite de leurs auteurs. Il a pour finalité de valoriser les témoignages et les expertises des verbalisateurs issus des corps de contrôle, en

leur octroyant la qualité d'officier de police judiciaire, mettant ainsi à leur disposition des moyens plus efficaces leur permettant de mener à bien leur mission.

**Un projet de loi pour renforcer la protection des fonds publics par une meilleure représentation en justice, plus rapprochée et plus efficace, du Trésor Public :** une mise en oeuvre du Défi n°1 du Trésor Public. Devant la pluralité et la technicité des litiges impliquant le Trésor Public, il est primordial de mettre en place un texte pouvant renforcer la protection des fonds publics. Ce projet de loi prévoit la possibilité pour les agents qualifiés du Trésor Public d'intervenir devant la justice (à l'instar des agents des Administrations fiscale et douanière) pour une meilleure défense des intérêts des fonds publics et d'agir au moment opportun pour défendre les causes du Trésor Public en présentant ses éléments de défense sur les affaires le concernant.

Bref, l'adoption de ces quatre projets de loi au niveau du Conseil de Gouvernement et du Conseil des Ministres traduira la volonté réelle du pouvoir actuel à aller de l'avant au niveau de ces secteurs, et se détacher des systèmes antérieurs inefficaces, rongés par la corruption et les abus et gaspillages en tout genre. Il reste, par la suite, à nos parlementaires, représentant du peuple aspirant un renouveau vers un développement dans la transparence, d'épouser ce changement, sans concession et dans l'intérêt de toute une Nation.

▲ Sandro Ange RANDRIANASOLO RANDRASANA

# tsy aritra

## Tahirimbolam-panjakana Tsy hiady fa hampahatsiahy sy hanatanteraka ny lalàna

«M<sup>a</sup>nao didy jadona ny Tahirimbolam-panjakana». «Mamilivily ny volan'ny *établissements publics* sy ny vondrom-bahoakam-paritra, mampandao vola ny zokiolona mpandray fisotroan-dronono ka tsy te hilahatra». «Manjakazaka». «Sahala amin'ny tsy olombelona ny mpiasan'ny Tahirimbolam-panjakana ka mihevi-tena tsy ho azon'aloka». «Mpangalatra». Santionan'ny fanomezan-tsinany miantefa amin'ny Tahirimbolam-panjakana izany, ka na tomponandraiki-panjakana, na mpiasan'ny sampandraharahan-panjakana tara karama, na *fournisseurs* manana fakitiora tsy mbola voaloka, eny, hatramin'ny gazety dia samy mitifitra avokoa.

**Ny Tahirimbolam-panjakana hatrany no iharan'ny rihitra rehetra.** Mampanontany tena ihany ny zava-mitranga eto amin'ny Firenena fa ny olona miezaka ny hametraka ny Fanjakana tsara tantana

sy hampanjaka ny lalàna indray no enjehina sy somparana amin'ny asany.

Mahagaga fa olona mahalala tsara na ny marina kokoa, tokony hahalala tsara ny hevitra ny teniny no milaza izany : manararaotra fotsiny ny fahatsoran'ny mpiaino sy ny mpamaky izy ireo ary mampiasa ny fahefana ananany handresena lahatra ny manodidina azy. Tsy fantany fa mahatonga ny mpiasan'ny Tahirimbolam-panjakana hanasokajy azy ireny ho isan'ny olona tsy hay iresahana izany toetsainy izany.

**Tsy handany fotoana hifamaly amin'ireny olona ireny ny Tahirimbolam-panjakana.** Betsaka no mbola hilany hery. Mbola be ny asa miandry azy mba hiverenana amin'ny Fanjakana tsara tantana. Nahoana tokoa moa izy no handany andro amin'ny adihevitra tsy ahitam-bokatra?

Tsy hoe tsy afapo ny olona vitsivitsy dia hodian-tsy hita ny lalàna ? Tsy hoe misy mibetroka manabe feo dia hozaraim-potsiny ny volam-bahoaka.

**Aleo miasa.** Ahitan'ny Tahirimbolam-panjakana hafaliana kokoa sady ireharehany kokoa ny fahavitan'ny asany araka ny lalàna. Mariky ny ezaka ataony ary raisiny ho fankasitrahana'ireo manandrahara azy ny fihenan'ny tsikera. Miteraka fahafaham-po eo amin'ireo mpiasa rehetra ny fanamarihana tsara avy amin'ny sampandraharaha mpanao fisafoana.

Ny Tahirimbolam-panjakana tsy hifaninana hampiaka-peo amin'ireo tsy te hanara-dalàna sy ireo mpananjika sy mpanaratsy. Tsy mitondra mankaiza izany. Aleo ny asany no hitsarana azy fa ... izay mangina volamena.

Mampitandrina ihany anefa ny Tahirimbolam-panjakana fa raha mitohy ny fanasoketana be fahatany ny asany dia tsy hisalasala izy handray fepetra... mifanandrify amin'ny fiampangana.

▲ Harivelo TSIMILAZA

# actualités

## Expansion et diversification des services de la microfinance

### Extension de la couverture

La microfinance est l'outil privilégié pour assurer l'inclusion financière. Elle essaie de se rapprocher de la population. En effet, même les zones rurales et enclavées sont desservies par les points de service des institutions de microfinance (IMF). Leurs services couvrent depuis 2012 les 22 régions de Madagascar. Avec l'appui technique et financier des bailleurs et projets intervenant dans le secteur et dans le cadre de l'extension des IMF, les Régions Betsiboka et Melaky, longtemps restées non couvertes, ont désormais accès à la microfinance.

Trois IMF ont osé surmonter le problème d'enclavement et d'insécurité du Melaky. En effet, l'OTIV Boeny Mahajanga installe le premier point de service de la Région Melaky à Besalampy en 2012. Le CECAM, en collaboration avec le projet Programme de Formation Professionnelle et d'Amélioration de la Productivité Agricole (FORMAPROD) a ouvert ses portes à Maintirano et Antsalova l'année suivante.

Après l'OTIV Alaotra Mangoro ; l'OTIV Antananarivo et VOLAMAHASOA SA en partenariat avec le Projet d'Appui au Secteur Financier (PASEF) offriront très prochainement leurs services à la population de Betsiboka.

En somme, la Direction Générale du Trésor (DGT), organe de tutelle travaille, de concert avec les partenaires techniques et financiers et les IMF – le noyau dur du secteur de la



Les services des IMF s'étendent

microfinance – pour concrétiser « l'extension des services des institutions financières ... ». Une mesure préconisée par la Stratégie Nationale de la Finance Inclusive (SNFI 2013 – 2017) dans son axe stratégique n°2 relatif au développement de l'offre et services financiers « ... afin d'assurer une meilleure couverture du territoire et l'accès à des services financiers adaptés ».

### Deux caisses nouvellement créées

Toujours dans cette quête d'approche de la population, l'OTIV Alaotra Mangoro a étendu ses activités dans la Commune d'Anjiro, Moramanga et d'Ambohijannahary, Amparafaravola. Deux nouvelles caisses viennent d'être inaugurées respectivement le 25 mai et le 19 juin 2014.

### 2 millions d'euros octroyés par l'AFD

Les services financiers par téléphonie mobile gagnent du terrain à l'ère de la nouvelle technologie. Ce canal facilitera encore plus

l'accès aux services financiers et accélérera la couverture nationale, un défi prescrit dans SNFI 2013-2017. A cet effet, une convention de subvention de 2 millions d'euros vient d'être signée le 16 juin 2014 entre Madagascar et l'Agence Française pour le Développement (AFD) pour accroître la portée géographique des IMF dans les zones rurales et améliorer le niveau d'activité et de qualité de service des IMF à travers les services de *mobile banking*. En outre, le Projet d'Appui au Secteur Education et Formation (PASEF) a initié « l'étude sur le cadre réglementaire régissant particulièrement le *mobile banking* ». A part cela, tout l'environnement juridique du secteur est en train d'être revu, amélioré et mis à jour pour être au diapason avec l'inclusion financière.

▲ Soamialy RAFIRINGA

## BAD : Une évaluation de la fragilité de l'Etat malgache

Classé « Etat Fragile » depuis 2013, Madagascar enregistre une croissance économique faible et lente comparée à celle des pays de sa cohorte des années de l'indépendance : faible croissance et faible gouvernance institutionnelle d'une part, absence de mécanismes de redistribution qui engendre pauvreté et inégalités croissantes, d'autre part.

La Banque africaine de Développement (BAD) a ainsi effectué une étude sur la situation de fragilité de Madagascar, dont la restitution s'est effectuée le 20 juin 2014. Le classement d'Etat fragile suit la méthodologie commune des Banques multilatérales de développement (BAD et Banque mondiale notamment), fondée sur la moyenne des indicateurs de l'Evaluation des Politiques et Institutions des Pays (EPIP).

Cette étude menée par la BAD consiste en une analyse approfondie des facteurs explicatifs constitutifs possibles de la fragi-

lité, répartis en quatre grandes catégories à savoir: (i) géographiques, historiques et démographiques, (ii) politiques, institutionnels et sécuritaires, (iii) économiques et financiers, et (iv) sociaux. L'objectif étant (pour la banque) d'explorer les meilleures options stratégiques pour aider le pays à renforcer sa résilience face à la fragilité : résilience de l'Etat face aux crises politiques, résilience des populations face aux impacts socio-économiques des crises et aux risques durables économiques, climatiques auxquels des réponses ne peuvent être données en raison même des crises. C'est une évaluation du niveau de fragilité de l'Etat à Madagascar et de son évolution récente, afin de proposer un diagnostic rigoureux de la fragilité du pays, suffisamment robuste et reflétant le plus fidèlement possible le contexte national actuel, pour informer à la fois, la stratégie de la Banque et sa contribution au dialogue politique des partenaires au développement avec le Gouvernement de Madagascar.

Ainsi le rapport souligne que face à la nécessité impérieuse de créer les conditions durables de la bonne gouvernance et de la stabilité politique, la classe politique et les élites, sous la conduite éclairée des autorités politiques et économiques, devront faire preuve d'une grande ambition pour le pays et d'un grand leadership, s'inspirant des meilleurs modèles économiques et sociaux dans le monde. Ils doivent être animés d'un esprit d'ouverture, de dialogue et être à l'écoute des partenaires politiques et financières, de la communauté régionale et internationale. Ces derniers devront soutenir le Gouvernement, sans conditions trop contraignantes dans le dialogue sur la mobilisation accrue des ressources, les choix stratégiques et techniques, et pour un partenariat gagnant-gagnant s'agissant surtout du secteur privé.

▲ Oniniaina RAKOTONINDRINA



# actualités

## AFD : un appui de 25 millions d'euros



La partie malgache a été représentée par le Ministre des Finances et du Budget

Le Gouvernement français, à travers l'Agence Française de Développement (AFD) a confirmé le financement de 25 millions d'euros sous forme de subventions non remboursables de cinq projets au profit de la population malgache. La cérémonie de signature des cinq conventions entre l'AFD et la République de Madagascar, s'était tenue au Ministère des Affaires Etrangères le 16 juin 2014. A noter que l'AFD a toujours appuyé Madagascar même durant la crise, et pour preuve, durant l'année 2013, l'agence nous a soutenu à hauteur de treize millions d'euros.

La première convention porte sur la banque à distance ou *mobile banking*, d'un montant de 2 millions d'euros, visant à maximiser l'accès à des services financiers adaptés, notamment au profit des populations défavorisées et exclues du système financier traditionnel en zones rurales, dans les régions fortement enclavées et à faible densité géographique.

La deuxième signature concerne le projet «Lalankely II» pour un montant de 5 millions d'euros qui vise à améliorer les conditions de vie des habitants des quartiers pauvres de la capitale. Ce projet consiste en la construction d'environ 50 km de ruelles pavées équipées de drains pour l'évacuation d'eau usées et pluviales, de voies carrossables, d'équipements

sanitaires tels que des bornes fontaines, blocs sanitaires, lavoirs, bacs à ordures, utilisant le système HIMO pour favoriser l'emploi local.

Le troisième projet consiste en la mise en œuvre d'un projet d'amélioration de la qualité de l'éducation pour un montant de 10 millions d'euros. Ce projet vise principalement à améliorer la qualité et l'efficacité de l'enseignement général primaire et secondaire dans le cadre du plan intérimaire de l'éducation 2013-2015. Améliorer la qualité de l'enseignement primaire par la formation, le suivi et l'encadrement des enseignants dans le primaire. Améliorer la qualité de l'enseignement des sciences dans les établissements secondaires publics et privés par la formation des enseignants, le recrutement de conseillers pédagogiques et les animations scientifiques.

Le quatrième projet est une convention entre l'AFD et Médecins du Monde d'un montant de 4 millions d'euros et enfin, une convention entre l'AFD et le projet SALAMA d'une valeur de 4 millions d'euros. Le financement des deux dernières conventions sera attribué directement aux associations bénéficiaires du projet.

La cérémonie de signature de ces cinq conventions a vu la présence du Secrétaire d'Etat Français au Développement et à la Francophonie, du Directeur de l'AFD, du Ministre des Finances et du Budget, du Ministre d'Etat chargé des Infrastructures, du Ministre de l'Education Nationale, et des représentants des deux associations bénéficiaires du projet.

La signature reflète la volonté de la France d'être aux côtés de la Grande Île pour son redressement rapide et également de donner un coup de pouce dans l'amélioration des conditions de vie des malgaches sur la santé, l'éducation et l'aménagement du territoire. Cela a permis également de réaffirmer la volonté de travailler ensemble dans la transparence, la cohérence et l'efficacité.

▲ Oniniaina RAKOTONINDRINA

## BREVE

### Corruption Cinq doléances pour le Trésor Public

Dans son combat pour la Lutte contre la Corruption, instaurée à Madagascar depuis l'année 2004, le Bureau Indépendant Anti-corruption (BIANCO) s'attache à amener la tendance à la corruption à la baisse à travers le changement des valeurs et des mentalités dans son Programme National de Lutte contre la Corruption.

Dans sa stratégie qui prévoit l'application de la Législation Anti-Corruption, le BIANCO accompagne 15 secteurs dans la mise en œuvre des activités de prévention (volets Education et Prévention du Programme) et le Trésor Public en fait partie. Pour 2013, le BIANCO fait état de la réception de 5 700 doléances dont 1 200 faits soupçonnés de corruption qui font l'objet d'une investigation. Cinq doléances concernent le Trésor Public sur un total de 1 089 doléances pour l'ensemble des Ministères et Institutions. Ce chiffre prouve que le Trésor Public ne se contente pas de dénoncer les mauvaises pratiques mais met en œuvre toutes les stratégies pour atteindre la bonne gouvernance tant clamée.

A noter que le Trésor public est l'une des institutions qui prennent en main l'effectivité des déclarations de patrimoine de ses agents. En effet, ces déclarations sont réunies auprès de la Direction Générale qui se charge de les transmettre au BIANCO dès le premier trimestre de chaque année.

▲ Soamialy RAFIRINGA

## Des données sur la transition des jeunes vers la vie active sont disponibles

Le 13 mai 2014 s'est tenu à Antananarivo le lancement du Rapport de l'Enquête sur la Transition Vers la Vie Active des Jeunes à Madagascar (ETVA) conduite par l'Institut National de la Statistique de Madagascar (INSTAT) avec l'appui technique et financier du Bureau International du Travail. L'enquête a été réalisée en mai 2013 sur un échantillon de 3300 individus représentatifs des jeunes de 15 ans à 19 ans à Madagascar.

La situation désastreuse de l'emploi des jeunes est bien illustrée à travers ce rapport.

Seulement 4% des jeunes ont pu créer leur propre entreprise ; sept jeunes sur dix sont des travailleurs non étudiants et moins de 10% seulement ont un travail régulier. 73,6% se trouvent dans le secteur agricole et plus de 70% sont en milieu rural. La tendance est actuellement aux emplois précaires et vulnérables. Bref, les jeunes malgaches acceptent tout travail qui se présente à eux et quelle que soit la rémunération. L'important, est que ce travail soit rémunéré.

Des informations sur la situation du marché de travail des jeunes sont détaillées dans le rapport ; une quantification de la facilité ou la difficulté relative à l'accès des jeunes à leur sortie de l'école au marché du travail y est fournie et des recommandations relatives à la problématique de l'emploi des jeunes y sont proposées. Aux décideurs et aux acteurs majeurs concernés d'exploiter cet outil pour promouvoir la jeunesse et l'emploi des jeunes.

# actualités

▲ Takila notontosain'i Oniniaina RAKOTONINDRINA sy Yves RAKOTO (Antananarivo) ary Norosoa ANDRIAMANAMPISOA (Mahajanga)

## TOLO-TANANA 2014 - Antananarivo

Vola mihoatra ny 10 tapitrisa ariary sy entana ilaina andavanandro - vary, menaka, siramamy, sira, savony - bodofotsy, kidoro... no naterin'ny mpiasan'ny Tahirimbolam-panjakana teto Antananarivo tany amin'ny Foyer de Vie (Andrainarivo), mpikarakara ny zokiolona, tany amin'ny Centre Fihavanana (Mahamasina) misahana ny zanak'ireo olona sahirana ary tany amin'ny Akany Fialofana (Tangaina), mitaiza ireo zaza kamboty. Ireo sampan'ny Tahirimbolam-panjakana any Eoropa sy mpiara-miasa iray ao Paris ihany koa dia nanolotra vola 6 000 euros. Fanomezana natolotra am-pifaliana sy am-pitiavana noho ny fahatongavan'ny Asaramanitra.



### Dr Nicolas RAKOTONDASOA

Talen'ny Foyer de Vie Andrainarivo



Zava-dehibe ho an'ireo zokiolona miisa 71, eto amin'ny Foyer de Vie Andrainarivo ny fanomezana fanaon'ny Tahirimbolam-panjakana amin'ny hetsika TOLO-TANANA. Tena manatsara ny andavanandrom-piainan'izy ireo ny PPN (fotsim-bary iray taonina, menaka...) azonay. Eny fa na dia tsy manana fidiram-bola sy narian'ny fianakaviany aza izy ireo dia afaka mihinam-bary intelo isanandro. Ankoatra

ireo zokiolona mipetraka eto amin'ny Foyer de Vie dia misy ireo avy any ivelany, manodidina ny 150 tonga misakafo atoandro eto aminay isaky ny asabotsy. Vary milanja 1,1 taonina isam-bolana no ilainay ho azy rehetra ireo. Araka izany dia manampy anay mpitantana tokoa ireo PPN ireo satria ampy ho anay mandritra ny iray volana.

Tena mahafaly ireo zokiolona, indrindra fa ilay zokiny indrindra izay efa 94 taona, ny bodofotsy azony satria tena tafiditra ao anatin'ny filana fototr'izy ireo. Tena sarotinkatsiaka mantsy ireo zokiolona indrindra amin'izao vanim-potoanan'ny ririnina izao.

### Soeur Hortense SAHOLINIRINA

Centre Fihavanana Mahamasina



Mitondra fanampiana sy hafaliana be ho an'ireo ankizy sahirana miisa 140 beazinay ny fanomezana nentinareo. Samy nahazo ny anjarany avokoa na ireo zaza anelanelan'ny dimy hatramin'ny 13 taona izay ampianarinay mandritra ny herintaona, na ireo tovovavy zokinjokiny, 14 taona hatramin'ny 18 taona. Tsapanay fa rehefa tsy misakafo avy any an-trano ry zareo (ny asabotsy sy ny alahady) dia matory fotsiny mandritra ny fianarana. Araka izany dia antenainay fa hanatsara be ny vokatra ny fianaran'ireo ankizy ny fanohanana ara-tsakafo azonay. Zava-dehibe ho anay koa ny kilalao nomen'ny Tahirimbolam-panjakana. Raha tokony halain'ny ray aman-dreniny avy ireo ankizy madinika isaky ny antoandro dia matetika avelan'izy ireo eo noho ny fitadiavana. Ireny karazana kilalao ireny no hanariana dia sy hampifalifaliana azy mialohan'ny hidirany amin'ny folakandro. Fitaovana ilain'ireo vehivavy mianatra asa-tanana ny milina fanjairana azonay ka vao maika hampahay kokoa azy ireo ary hanazatra azy ka hanamora ny fitadiavany asa na hanaovany asan-tena hiatrehany ny fiainana izany. Tsy ho an'ny ankizy ihany fa dia mitondra voka-tsoa ho an'ny fianakaviany koa ny fanomezana azonay.





## Trésor Mahajanga : Manolo-tanana ary hanolo-tanana ny mpiara-belona

Ny Sekoly Mampiaty Mahajanga (SEMAMA) no niantefan'ny fanampiana nentin'ny Fikambanan'ny Mpiasan'ny Trésor Mahajanga (FMTM) noho ny maha volan'ny ankizy ny volana jona sy noho ny fankalazana ny faha 54 taonan'ny fahaleovantenan'i Madagasikara. Ny Tahirimbolam-panjakana rahateo moa efa mirotsaka an-tsehatra tanteraka amin'ny asa sosiahy ka samy manao izay tandrify azy avy ny rehetra.

Ny andron'ny faha 24 jona no nosafidian'ireo mpiasan'ny Trésorerie Générale (TG) Mahajanga hanaterana vary 200 kg, voamaina 100 kg, menaka 15 litatra, siramamy 20 kg, savony 2 baoritra, sira, borosy nify sy koba fandiova-nify, akanjo, *biscuits* ary milina fanjairana iray ho an'ireo ankizy 65 mianatra ao amin'ny SEMAMA. Sembana avokoa izy ireo : moana, marenina sy jamba, ary 6 ka hatramin'ny 16 taona.

Mianatra taozavatra, manoratra, miteny ary manisa izy ireo ary misy amin'ireo mpampianatra no sembana tahaka azy ireo nefa mahavita mampita ny fahaiza-manaony amin'ireto ankizy.

Ny sekoly no miantoka ny sakafo antoandro satria maro amin'ny fianakavian'ireo mpianatra no sahirana : Iray alina Ariary (Ar 10 000) isan'ankizy aza no sara-pianarana nefa misy ireo ray aman-dreny tsy mahalao izany.

Nampihetsi-po ny nahita ireto ankizy sembana milofo amin'ny fianarana. Nambaran'izy ireo tamin'ny fihetsiny sy ny fiteniny ny hafaliany.

Tapa-kevitra ny FMTM fa hanohy ny fanampiana ireo ankizy ao amin'ny SEMAMA ary manainga ny hafa hitsidika sy hanampy azy ireo. Hiezaka ihany koa ny FMTM hanampy araka izay tratra ireo mpiara-belona hafa eto Mahajanga izay tra-pahasahiranana ka mila tolo-tanana.



# Sosiahy

## Ireo nisotro ronono

Voahangy Bertille **RANOROLALAO**

Encadreur, PGA, 21 taona niasana



Ny volana janoary 1993 no nidirany niasa tato amin'ny Tahirimbolam-panjakana ka tao amin'ny PP Mitsinjo no nisy azy. Niandraikitra ny *transferts* izy tao. Nanomboka tamin'ny volana septambra 1995 kosa dia nafindra tao amin'ny PGA izy ka mbola ny *transferts* hatrany no niandraiketany mandrapandehany nisotro ronono. Zavatra roa loha no nampalahelo azy : (i) ny tsy fisian'ny fifamadibadihan'ny asa teo amin'ny samy mpiasa ka tsy nahaizany asa hafa sy (ii) ny nahafatesan'ny vadiny teo amperin'asa, tany Mitsinjo. Mafy dia mafy tokoa ny zavatra niainany tamin'izany satria dia izy irery no nitondra ny razana niakatra taty Antananarivo. Tsy nataony nahakivy anefa izany satria na dia nanano-tena aza izy nandritra ny 19 taona dia tafitany amin'ny fianarana avokoa ny zanany telo mianadahy.

Emile **RAKOTOARIMANANA**

Contrôleur du Trésor, RGA, 38 taona niasana



Tao amin'ny Trésorerie Principale Antsiranana no nanombohany niasa tamin'ny 10 mai 1976. *Guichetier* izy tamin'izany. Nahazo famindran-toerana ho ao amin'ny Trésorerie Principale d'Antananarivo ny taona 1979 hatramin'ny 1982. Nifindra tao amin'ny RGA indray tamin'ny taona 1983 ary tsy niala tao intsony. Lasa *agent détaché*-n'ny Tahirimbolam-panjakana tao amin'ny *Guichet Unique* Faritany Ambohidahy izy ary tao no toeram-piasany farany mialoha ny fandehany misotro ronono. Tsy niova andraikitra mihitsy fa *guichetier* foana izy nandritra ny fotoam-piasany. Nahafinaritra azy avokoa ny niara-niasa tamin'ny lehibe sy ny mpiara-miasa rehetra ary ny asa tato amin'ny Tahirimbolam-panjakana no tena nahafaly azy indrindra. Mikasa ny hanao fambolena any ambanivohitra izy mba hitaizany vatana amin'izao izy misotro ronono izao. «Mirary antsika amperin'asa hahavita be amin'ny andraikitra napetraka amintsika. Ho tody soa amin'ny fisotroan-dronono tahaka ahy koa», hoy i Emile RAKOTOARIMANANA.

Marie **RASOA**

Employée d'Administration, TG Toamasina, 31 taona niasana



Tany amin'ny PP Maroantsetra no toerana niasany voalohany. Nahazo famindran-toerana tao amin'ny TG Toamasina ary tsy niala tao nandritra ny 22 taona. Maro ny asa efa nosahaniny fa ny fikarakarana ny antontan-taratasy mikasika ny mpiasa no notazoniny farany. Olona fatra-panaja ny lehibeny izy ary tena nitandrina tokoa teo amin'izay rehetra nataony. Voafehiny tanteraka ny asany. Niderana azy ny fahavononany hampita ny fahaiza-manaony tamin'izay handimby azy. Raha teo amin'ny fiaraha-monina indray dia olona tsotra sy mahafinaritra izy ary tsy mba nanana olana teo amin'ny mpiara-miasa. «Ny tena nampihetsi-po ahy indrindra nandritra ny fotoana niasako dia ny fanampiana sy fankaherezana nataon'ny lehibeko sy ireo mpiara-miasa ahy fony aho tsy salama. Tokony hiezaka hanao ny tsaratsara kokoa hatrany ny tsirairay mba ho tena reharenan'ny Tahirimbolam-panjakana, ary hanohy ny ezaka efa natomboka», hoy Marie RASOA.

Mankasitraka sy misaotra ary mitsodrano azy telo mianadahy noho ny asa vitany ny Foibem-pitondran'ny Tahirimbolam-panjakana.

# Sosialy

## Ireo tera-bao



Nahazo fahasoavana i Soafara HARIMBOLA, *magistrat, chargée de mission* (DGT) sy i Rado MILIJAONA. Teraka tamin'ny 29 mai 2014 lasa teo, tetsy amin'ny *Hôpital Militaire* Soavinandriana (CENHOSOA) i **Henintsoa MILIJAONA**, zalahikely nilanja 3,800 kg. Zaza voalohany i Henintsoa.



**Ny Anja RAKOTONDRAMANANA** no anarana nomen'i Désiré Matio RAKOTONDRAMANANA (*Comptable du Trésor*, PP Soalala) sy Perline RAVAOHARIMALALA ny menaky ny ain'izy ireo. Ny 16 febroary 2014 ity zazalahy kely ity no teraka. Noho ny tsy fisian'ny mpitsabo any Soalala dia monina eto Antananarivo i Ny Anja sy ny reniny. Nitsidika azy ny rainy ka manararaotra mizara ny fifaliany amin'ny mpamaky ny Gazety Tahiry.



Velom-pisaorana an'Andriamanitra i Landy ANDRIAMIALIZAFY (*Inspecteur du Trésor* - DBIV) sy Rudyard RANDRIAMIHAJA raha nahazo an'i **Matthias Landrick RANDRIAMIHAJA**. Velom-pisaorana satria salama tsara i Matthias na dia nivoaka roa volana talohan'ny fotoana aza. Lahikely, teraka ny 27 mai 2014 tetsy amin'ny *Pavillon Sainte Fleur* izy. Fifaliana tsy misy toy izany koa no nandraisan'ny zokiny vavy azy.



Tsy dia fahita matetika ity tranga iray ity satria dia nahazo kambana mirahavavy i Lidwine Natacha TEFARISOA, ao amin'ny *Trésorerie Municipale* Antananarivoetsy Tsimbazaza sy i Ellian Freddy RAMANANKAVANA. **Sarah Fridda** sy **Sharon Fridda** no fanampin'anaran'izy roa. Nilanja 2kg i Sarah ary 2 kg 460 kosa i Sharon. Manana zoky roa lahy izy mirahavavy fa tsy kambana. Talohan'izao fahasoavana lehibe izao dia nifanditra izy mivady : i Natacha nilaza fa tsy hiteraka intsony aorian'io zaza ao an-kibo io. I Freddy kosa niady varotra fa efatra no tiany ho isan-janany. Rehefa fantatra fa kambana ny zaza tao am-bohoka dia hafaliana tsy omby tratra ny azy mivady. Samy tanteraka ny faniriany !

Miarahaba ny ray aman-drenin'izy dimy mianadahy nomen' Andriamanitra ny fara sy dimby ny Foibem-pitondran'ny Tahirimbolam-panjakana.



## SUDOKU

N° 40

					3		8
						6	
		4		9			2
	5						6
8		6		4		9	1
			9				
					3	7	
9		1			7		8
		7	6	2			4

VALIN'NY N° 39

9	1	8	3	4	7	2	5	6
7	4	6	8	5	2	9	1	3
3	2	5	9	1	6	4	8	7
1	7	2	5	6	9	8	3	4
8	5	4	2	7	3	1	6	9
6	3	9	1	8	4	7	2	5
5	9	3	7	2	8	6	4	1
2	6	7	4	3	1	5	9	8
4	8	1	6	9	5	3	7	2

## sehatra ifampizarana

### Fiadiana amin'ny hoditry ny molotra, hoditry ny tanana sy tarehy vakivaky

Amin'izao vaninandro ririnina izao dia maro ireo olona manana olana amin'ny hoditra vakivaky. Mora anefa ny miady amin'izany.

#### Molotra:

Fanesorana ny sela maty: Tantely 1 sotrokely afangaro amin'ny siramamy 1 sotrokely. Kosehina boribory moramora amin'io fangaro io amin'ny fanondro ny molotra.

Fanomanana mahamandina: Menaka oliva 1 sotrokely afangaro amin'ny mason-tantely atao *bain marie*. Ahosotra matetika amin'ny molotra. Tantely fotsiny dia mety raha tsy manana fahafahana mividy menaka oliva.

Fadiana ny mandena molotra matetika amin'ny lela fa vao maika hampitombo ny vakivaky.

#### Tarehy sy Tanana:

Mampalefaka hoditra sady manala vakivaky: Tantely 2 sotrokely afangaro amin'ny *glycérine* 2 sotrokely ary ranomboasary makirana kely no ahosotra amin'ny faritra vakivaky. Vetivety dia hiverina ny hatsaran'ny hoditra raha mahavatra manasotra matetika.

Marihina fa ny fisitroana ranona karoty isa-maraina mandritra ny iray volana dia miaro amin'ny fahamainan'ny hoditra.

Tsy azo hadinoina ihany koa ny fisitroana rano 1,5 litatra isan'andro fa sady mahasalama no miaro ny hoditra amin'ny fahamainana.



# TAHIRY AN-TSARY TRESOR PUBLIC



Heriniaina RAMANANTSOA

1 Fivorian'ny *Direction Générale du Trésor* (Malagasy) sy ny *Direction Générale des Finances Publiques* (Frantsay)

2 Tolo-tanana : Niara-nisakafo tamin'ireo ankizy teny amin'ny Akany Fialofana Tangaina ny mpiasan'ny Tahirimbolam-panjakana

3,4 Ireo tolotra nomen'ny mpiasan'ny Tahirimbolam-panjakana

5 Miara-mifaly !



# TAHIRY

**Bulletin mensuel d'information et de liaison  
de la Direction Générale du Trésor**

**Adresse**

Porte 311, Ministère des Finances et du Budget  
Antaninarenina, 101 Antananarivo

E-mail : [bulletintahiry@gmail.com](mailto:bulletintahiry@gmail.com)

Tél. : 22 276 14

Site Web : [www.tresorpublic.mg](http://www.tresorpublic.mg)

Imprimé en 1400 exemplaires