



MECANISME D'APUREMENT
PROVISOIRE

DETTES ET ARRIERES DE LA JIRAMA



[Signature]
**Général de Division
Hajatiana RASOLOMANANA
Directeur Général a.i.
Jiro sy Rano MALagasy**

**LE MINISTRE DE L'ECONOMIE
ET DES FINANCES**

[Signature]
Dr. RAMIARISON Herinjatovo Aimé



[Signature]



**LE MINISTRE DE L'ENERGIE
ET DES HYDROCARBURES**

[Signature]
RALITRA Ny Ando Jurice

Sommaire

I. CADRE GENERAL	3
1.1. Contexte et cadre juridique.....	3
1.2. Objectifs du programme d'apurement.....	3
II. STABILISATION DE LA SITUATION FINANCIERE ET ABSENCE DE NOUVEAUX ARRIERES	3
2.1. Couverture du besoin de subvention d'équilibre 2025–2026.....	3
2.2. Opération de paiements 2025 et absence de nouveaux arriérés.....	4
2.3. Hypothèse retenue pour la suite du plan.....	4
III. SITUATION DU STOCK DES DETTES ET DES ARRIERES DE LA JIRAMA	4
3.1. Dettes envers le secteur privé.....	4
3.2. Dettes envers le secteur public.....	5
IV. MECANISME D'APUREMENT DES ARRIERES DE LA JIRAMA	5
4.1. Arriérés envers le secteur privé.....	5
4.2. Arriérés envers le secteur public.....	6
V. PLAN D'APUREMENT	7
5.1. Arriérés envers le secteur privé.....	7
5.2. Arriérés envers le secteur public.....	8
VI. MECANISME POUR EVITER L'ACCUMULATION DE NOUVEAU ARRIERE	9
6.1. Location de groupes de production d'énergie.....	9
6.2. Fournisseurs de carburant.....	9
6.3. Producteurs indépendants d'électricité.....	9
6.4. Arriérés fiscaux.....	9
6.5. Transferts venant du Gouvernement.....	10
6.6. Paiement des organismes publics.....	10
VII. PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME	10
7.1. Soumission et adoption du programme d'apurement.....	10
7.2. Poursuite et finalisation de l'audit des dettes.....	10
7.3. Lancement des négociations avec les créanciers privés.....	10
7.4. Première opération d'assainissement du capital sur ressources existantes.....	10
7.5. Seconde opération accordéon après Loi de Finances Rectificative 2026.....	11
7.6. Prévention de la reconstitution de nouveaux arriérés.....	11
7.7. Suivi, coordination et ajustements.....	11



I. CADRE GENERAL

1.1. Contexte et cadre juridique

Le gouvernement de Madagascar a adopté le Plan de redressement de la JIRAMA tant sur le côté technique que sur le côté financier. Conformément à l'Arrêté interministériel n° 7242/2025 du 21 mars 2025 portant organisation de la restructuration de la dette et des arriérés de la JIRAMA, le Trésor Public est responsable de l'élaboration du programme d'apurement réaliste des dettes et arriérés de la JIRAMA arrêtés au 31 Décembre 2024. Ce programme précise le calendrier de remboursement, les modalités de mise en œuvre et les dispositifs de suivi et de contrôle.

Le programme d'apurement est examiné et adopté par le Conseil d'Administration de la JIRAMA, puis transmis, dans un délai de huit (8) jours suivant cette adoption, pour approbation par les autorités de tutelle compétentes (MEF et MEH), conditionnant ainsi son entrée en vigueur et sa mise en œuvre effective.

1.2. Objectifs du programme d'apurement

- **Réduction de la dette et des arriérés** : L'objectif principal est de diminuer le passif financier de la JIRAMA de manière progressive, ce qui contribue à améliorer la santé financière de l'entreprise et sa capacité à honorer ses engagements.
- **Maintien des services essentiels** : L'apurement des dettes ne doit pas compromettre l'approvisionnement en énergie et eau, garantissant ainsi la continuité des services publics.
- **Renforcement de la stabilité financière** : Une gestion ordonnée des dettes favorise la crédibilité de la JIRAMA auprès des investisseurs, des bailleurs et des partenaires financiers.

II. STABILISATION DE LA SITUATION FINANCIERE ET ABSENCE DE NOUVEAUX ARRIERES

La mise en œuvre du programme d'apurement des dettes et arriérés de la JIRAMA repose sur la stabilisation préalable de ses flux financiers courants. À cet effet, la période 2025–2026 constitue une phase de référence au cours de laquelle le besoin de subvention d'équilibre est intégralement couvert, permettant d'écarter le risque de constitution de nouveaux arriérés.

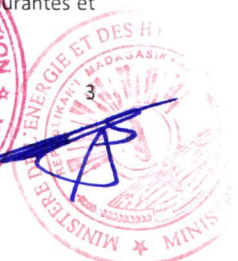
2.1. Couverture du besoin de subvention d'équilibre 2025–2026

Conformément au Plan de redressement financier, le besoin de subvention d'équilibre de la JIRAMA s'élève à 858,8 milliards d'ariary en 2025 et à 819,0 milliards d'ariary en 2026. Le tableau ci-après présente la structure de financement retenue pour couvrir ce besoin.

Tableau 1 – Subvention d'équilibre 2025–2026 (en milliards d'ariary)

Par type de dépenses			Par type de financement		
Subvention d'équilibre	2025	2026	Subvention d'équilibre	2025	2026
Besoin JIRAMA	858.80	819.00	Besoin JIRAMA	858.80	819.00
Subvention d'équilibre	858.80	819.00	Subvention d'équilibre	858.80	819.00
GPM	439.30	0.00	Paiement Direct MEF	463.15	0.00
JOVENA	320.63	0.00	JOVENA	320.63	0.00
Réquisition (2025)	118.67	0.00	AKSAF	142.52	0.00
IPP et loueurs de groupes	154.60	0.00	Transfert 2025	305.65	246.00
TAC JOVENA ¹	12.08	0.00	TAC JOVENA	12.08	0.00
AKSAF	142.52	0.00	réquisition (2025)	118.67	0.00
Autres	264.90	819.00	Facture courante	174.90	246.00
Marge 2025	174.90	246.00	Inscription Budget 2026	90.00	173.00
Budget 2026	90.00	173.00	Réallocation PIP MEH	0.00	400.00
Réallocation PIP MEH	0.00	400.00	Gap	0.00	0.00
Gap	0.00	0.00			

¹ TAC JOVENA fera l'objet d'un paiement en dette croisée de 83 Milliards MGA dont 12.08 Milliards en facture courantes et 1.46 Milliards d'arriérés.



Il ressort de ce tableau que le besoin de subvention d'équilibre est intégralement couvert sur les deux exercices, le gap étant nul tant en 2025 qu'en 2026. En 2025, la couverture repose sur des paiements directs du MEF, des règlements ciblés de fournisseurs stratégiques (JOVENA et AKSAF), ainsi que des transferts et mécanismes exceptionnels. En 2026, elle est assurée par les inscriptions budgétaires prévues et la réallocation de crédits d'investissement du MEH.

2.2. Opération de paiements 2025 et absence de nouveaux arriérés

La couverture du besoin de subvention d'équilibre en 2025 suppose la mise en œuvre effective d'une opération de paiements ciblée, présentée dans le tableau ci-après.

Tableau 2 – Situation des paiements 2025 (en milliards d'ariary)

Situation des paiements	2025
Paiement Direct MEF	463.15
JOVENA (Paiement effectif)	260.63
JOVENA (Facture Aout-Sept)	60.00
AKSAF	142.52
Transfert JIRAMA	754.39
TAC JOVENA	12.08
réquision (2025)	118.67
Facture courante (2025)	174.90
Facture courante (2026)	246.00
Apurement arriérés (2026)	202.74

Cette opération permet de couvrir les factures courantes de l'exercice 2025, d'anticiper une partie des factures courantes de 2026 et d'assurer un apurement ciblé d'arriérés existants, tout en sécurisant l'approvisionnement énergétique. Sa mise en œuvre intégrale garantit l'absence d'accumulation nette de nouveaux arriérés à la clôture de l'exercice 2025.

2.3. Hypothèse retenue pour la suite du plan

Sur la base de la couverture intégrale du besoin de subvention d'équilibre et de la mise en œuvre effective de l'opération de paiements 2025, le présent plan repose sur l'hypothèse d'une absence d'accumulation de nouveaux arriérés sur la période 2025–2026. Cette hypothèse constitue le socle des mécanismes d'apurement du stock d'arriérés présentés dans les parties suivantes.

III. SITUATION DU STOCK DES DETTES ET DES ARRIERES DE LA JIRAMA

Dans le cadre de la revue des dettes de la JIRAMA conduite par la Direction Générale du Trésor, le Cabinet FORVIS MAZARS a été mandaté pour :

- Collecter et analyser des données financières
- Auditer et valider le stock de la dette et des arriérés
- Présenter la situation de dettes et créances croisées entre l'Etat et la JIRAMA
- Assurer un appui technique continu au Trésor public jusqu'à l'achèvement du processus d'apurement

Les dettes de la JIRAMA se répartissent en deux catégories :

- Dettes envers le secteur privé
- Dettes envers le secteur public

3.1. Dettes envers le secteur privé

Cette catégorie est constituée par :

- Les dettes envers les fournisseurs de carburant
- Les dettes envers les producteurs indépendants d'électricité (IPP) et loueurs de groupes
- Les dettes envers les autres fournisseurs
- Les dettes sociales



- Les autres dettes

Le tableau ci-après présente l'évolution du stock provisoire des dettes envers le secteur privé arrêté au 31 Décembre 2024 présentées par MAZARS durant la présentation du 19 Décembre 2025.

Tableau 3 – Stock des arriérés du secteur privé (en milliards d'ariary)

Rubrique	Stock Fin 2024
Fournisseurs de carburant	650.48
IPP et loueurs de groupes	776.85
TAC JOVENA	71.46
NEA	35.66
AFRIPOWER	41.74
VESTOP	10.03
ENELEC	68.08
TOZZI GREEN	232.72
Autres IPP	317.16
Autres	117.64
Autres fournisseurs	17.37
Dettes sociales	100.27
TOTAL - Dettes envers le secteur privé	1 544.97

3.2. Dettes envers le secteur public

Cette catégorie est constituée par :

- Les dettes fiscales
- Les prêts rétrocédés
- Les prêts directs de l'État
- Les redevances dues envers l'ADER et l'ARELEC
- Les taxes communales

Le tableau ci-après présente l'évolution du stock provisoire des dettes de paiement envers le Gouvernement arrêté au 31 Décembre 2024.

Tableau 4 – Stock des arriérés du secteur public (en milliards d'ariary)

Rubrique	Stock Fin 2024
Dettes et arriérés envers l'Etat	1 933.93
Arriérés fiscaux	524.71
Prêts rétrocédés	296.35
Prêts directs de l'Etat	1 112.87
Dettes envers les organismes publics	123.86
ADER	43.54
ARELEC	80.32
TOTAL - Dettes envers le secteur public	2 057.79

IV. MECANISME D'APUREMENT DES ARRIERES DE LA JIRAMA

4.1. Arriérés envers le secteur privé

L'apurement des arriérés de la JIRAMA envers les fournisseurs du secteur privé repose sur deux mécanismes alternatifs et non exclusifs de règlement, entre lesquels les fournisseurs peuvent librement opter. Ces dispositifs visent à rétablir la liquidité des fournisseurs, à sécuriser la continuité de l'approvisionnement et à optimiser le coût global de l'apurement pour l'État et la JIRAMA, tout en tenant compte des préférences et contraintes propres à chaque créancier.

Les montants des arriérés présentés dans la présente section sont arrêtés sur la base des données provisoires disponibles à la date d'élaboration du présent mécanisme. Toute variation des montants résultant des travaux d'audit, de validation complémentaire ou de régularisation ultérieure sera intégrée dans le plan d'apurement mis



à jour et prise en compte dans le mécanisme d'apurement approprié, sans remettre en cause l'architecture générale des dispositifs retenus.

Pour l'exercice 2026, une partie des dettes de la JIRAMA fait l'objet d'un apurement, à la suite de négociations engagées avec les créanciers concernés, notamment à travers des mécanismes de croisement de dettes et de compensation de créances réciproques entre l'État, la JIRAMA et certains partenaires.

Recours au factoring avec décote et partage du service de la dette

Le factoring repose sur la cession volontaire des créances détenues par les fournisseurs de la JIRAMA à des établissements financiers (banques ou sociétés de factoring), qui assurent un paiement immédiat des montants dus moyennant l'application d'une décote. Cette décote reflète le coût du financement, le risque perçu et la maturité du remboursement par l'État et la JIRAMA. En contrepartie, le fournisseur bénéficie d'un règlement rapide et certain, améliorant immédiatement sa trésorerie et sa capacité opérationnelle.

Dans ce schéma, l'État et la JIRAMA ne règlent pas directement les fournisseurs, mais assurent le remboursement du service de la dette contractée auprès des établissements financiers, à hauteur respectivement de 96 % pour l'État et de 4 % pour la JIRAMA, selon un échéancier convenu. Ce mécanisme permet de transformer des arriérés commerciaux en une dette financière structurée, prévisible et compatible avec la programmation budgétaire.

Le recours au factoring présente plusieurs avantages : il permet un apurement accéléré des arriérés sans décaissement budgétaire immédiat intégral, réduit les tensions de trésorerie des fournisseurs, sécurise la chaîne d'approvisionnement et limite le risque d'accumulation de nouveaux arriérés. Pour l'État, la décote appliquée aux créances contribue à réduire le coût économique global de l'apurement par rapport à un remboursement intégral immédiat, tout en étalant l'effort financier dans le temps.

Remboursement intégral direct à long terme

Cette option prévoit un remboursement direct et intégral des arriérés, financé à hauteur de 96 % par l'État et de 4 % par la JIRAMA, sans recours à des intermédiaires financiers, selon un échéancier périodique de long terme. Le remboursement est arrêté sur une durée de cinq (5) ans, assortie d'un différé d'un (1) an². Ce mécanisme, étalé dans le temps, permet de lisser les décaissements annuels, tout en impliquant un délai plus long pour l'apurement complet des créances.

Paiement des autres Arriérés par la JIRAMA

Les dettes envers les autres fournisseurs, les dettes sociales ainsi que les autres dettes non consolidables sont prises en charge intégralement (à 100 %) par la JIRAMA. Leur apurement sera effectué selon un échéancier s'étalant sur cinq (5) ans.

4.2. Arriérés envers le secteur public

L'apurement des dettes de la JIRAMA envers le secteur public repose sur une approche différenciée selon la nature des créances, combinant des mécanismes de consolidation comptable, des paiements directs par la JIRAMA et une opération d'assainissement du capital, afin de rétablir durablement l'équilibre financier de l'entreprise.

Consolidation des dettes envers l'État et opération d'assainissement du capital

Les arriérés fiscaux ainsi que la partie certaine, liquide et exigible des services de la dette relatifs aux prêts rétrocédés et aux prêts directs octroyés par l'État à la JIRAMA font l'objet d'une consolidation en capital de la JIRAMA. Ce mécanisme consiste à convertir des créances détenues par l'État en fonds propres, réduisant ainsi le

² Initialement, le plan de redressement ne prévoyait aucun différé. Les négociations ont toutefois conduit à l'introduction d'un différé d'un an.



niveau d'endettement et améliorant immédiatement la structure financière de l'entreprise, sans générer de décaissement de trésorerie à court terme.

Cette consolidation est mise en œuvre dans le cadre d'une opération d'assainissement du capital dite opération accordéon, qui combine une réduction du capital destinée à absorber les pertes accumulées, suivie d'une augmentation de capital correspondant à la conversion des créances de l'État. L'opération accordéon permet d'apurer les pertes historiques, de reconstituer des fonds propres sains et de restaurer des capitaux propres positifs et crédibles. Elle améliore la lisibilité du bilan, renforce la soutenabilité financière de la JIRAMA et réduit durablement la pression sur les finances publiques en substituant des sorties de trésorerie futures par un renforcement du capital.

En outre, cette opération constitue un signal fort de l'engagement de l'État actionnaire en faveur du redressement de la JIRAMA. Elle contribue à restaurer la confiance des partenaires techniques et financiers, facilite la mobilisation de financements concessionnels ou privés et crée les conditions nécessaires à la mise en œuvre effective du plan de redressement, notamment dans le secteur de l'énergie.

Paiement des Arriérés envers les organismes publiques

S'agissant des dettes envers les organismes publics, notamment l'ADER et l'ARELEC, il est prévu un traitement spécifique reposant sur un mécanisme de remise de dette. À ce titre, l'ADER et l'ARELEC procéderont à l'effacement du stock de créances existantes, en contrepartie d'un engagement ferme de la JIRAMA à effectuer un paiement annuel de 1 milliard d'ariary au profit de chacune de ces entités pendant une période de cinq (5) ans.

À compter de l'exercice 2025, la JIRAMA s'engage par ailleurs à honorer l'ensemble de ses obligations courantes vis-à-vis de l'ADER et de l'ARELEC conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, et dans les délais prescrits, afin d'éviter toute reconstitution d'arriérés.³

Concernant les taxes communales, des négociations seront engagées avec les communes bénéficiaires afin de définir les modalités de répartition et de sécuriser un mécanisme de paiement régulier et soutenable.

V. PLAN D'APUREMENT

5.1. Arriérés envers le secteur privé

Tableau 5 – Situation de stock des arriérés de la JIRAMA envers le secteur privé⁴

Rubrique	Stock Fin 2024	Stock Fin 2025	Stock Fin 2026	Stock Fin 2027	Stock Fin 2028	Stock Fin 2029	Stock Fin 2030
Fournisseurs de carburant	650.48	650.48	513.73	385.30	256.86	128.43	0.00
IPP et loueurs de groupes⁵	776.85	776.85	350.73	263.05	175.36	87.68	0.00
TAC JOVENA	71.46	71.46	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
NEA	35.66	35.66	35.66	26.74	17.83	8.91	0.00
AFRIPOWER	41.74	41.74	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VESTOP	10.03	10.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ENELEC	68.08	68.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOZZI GREEN	232.72	232.72	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres IPP	317.16	317.16	315.07	236.30	157.54	78.77	0.00
Autres	117.64	117.64	94.11	70.58	47.06	23.53	0.00
Autres fournisseurs	17.37	17.37	13.90	10.42	6.95	3.47	0.00
Dettes sociales	100.27	100.27	80.22	60.16	40.11	20.05	0.00
TOTAL - Dettes envers le secteur privé	1 544.97	1 544.97	958.57	718.93	479.28	239.64	0.00

³ Cf plan de redressement page 39.

⁴ Les variations de ces montants après audit seront intégrées dans le plan d'apurement et pris en compte dans le mécanisme approprié.

⁵ Un protocole d'accord de factoring a été conclu avec les sociétés ARIPOWER, VESTOP et ENELEC. Les négociations relatives au recours au factoring pour les créances des sociétés du groupe Tozzi Green sont en cours.



Tableau 6 – Flux de trésorerie d'apurement des arriérés de la JIRAMA envers le secteur privé⁶

Rubrique	2026	2027	2028	2029	2030
Etat	202.74	280.49	279.47	278.45	277.43
Fournisseurs de carburant	131.28	123.29	123.29	123.29	123.29
IPP et loueurs de groupes	71.46	84.61	84.60	84.59	84.59
TAC JOVENA	71.46	0.00	0.00	0.00	0.00
NEA	0.00	8.56	8.56	8.56	8.56
AFRIPOWER	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VESTOP	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ENELEC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOZZI GREEN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres IPP	0.00	76.05	76.04	76.04	76.03
Institution de Factoring	0.00	72.59	71.58	70.56	69.55
JIRAMA	23.53	35.22	35.17	35.13	35.09
Fournisseurs de carburant	0.00	5.14	5.14	5.14	5.14
IPP et loueurs de groupes	0.00	3.53	3.52	3.52	3.52
TAC JOVENA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
NEA	0.00	0.36	0.36	0.36	0.36
AFRIPOWER	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VESTOP	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ENELEC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOZZI GREEN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres IPP	0.00	3.17	3.17	3.17	3.17
Institution de Factoring	0.00	3.02	2.98	2.94	2.90
Autres	23.53	23.53	23.53	23.53	23.53
Autres fournisseurs	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47
Dettes sociales	20.05	20.05	20.05	20.05	20.05
TOTAL - Paiement du secteur privé	226.27	315.71	314.65	313.58	312.52

5.2. Arriérés envers le secteur public

Tableau 7 - Situation de stock des dettes de la JIRAMA envers le secteur public

Rubrique	Stock Fin 2024	Stock Fin 2025	Stock Fin 2026	Stock Fin 2027	Stock Fin 2028	Stock Fin 2029	Stock Fin 2030
Dettes et arriérés envers l'Etat⁷	1 933.93	1 933.93	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Arriérés fiscaux	524.71	524.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Prêts rétrocédés	296.35	296.35	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Prêts directs de l'Etat	1 112.87	1 112.87	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Dettes envers les organismes publics	123.86	123.86	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ADER	43.54	43.54	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ARELEC	80.32	80.32	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL - Dettes secteur public	2 057.79	2 057.79	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Tableau 8 – Flux de trésorerie d'apurement des dettes de la JIRAMA envers le secteur public

Catégorie de dettes	2026	2027	2028	2029	2030
Dettes et arriérés envers l'Etat	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Arriérés fiscaux	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Prêts rétrocédés	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Prêts directs de l'Etat	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Dettes envers les organismes publics	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
ADER	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
ARELEC	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
TOTAL - Dettes envers le secteur public	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00

⁶ Pour 2026, les flux de trésorerie pour les fournisseurs de carburants et pour TAC JIRAMA résultent de protocole de croisement de dettes (Opération cash-cash).

⁷ Une partie des dettes rétrocédées et des prêts directs n'est pas encore juridiquement exigible. À cet effet, le MEF entamera les procédures requises afin de rendre ces créances exigibles (modification des conventions, validation par les comités compétents, prise des actes réglementaires requis). Ces démarches viseront à permettre la finalisation de l'opération au cours de l'exercice budgétaire 2026.



VI. MECANISME POUR EVITER L'ACCUMULATION DE NOUVEAU ARRIERE

Le redressement financier de la JIRAMA repose sur l'effectivité du programme d'apurement de ses dettes. Par ailleurs, des mécanismes permettant de réduire l'accumulation de nouveaux arriérés devront être mis en place.

6.1. Location de groupes de production d'énergie

Remplacement progressif de la location par l'achat d'énergie : Mettre en place une stratégie visant à remplacer progressivement la location de groupes d'énergie par l'achat d'énergie. Cela permettrait de diminuer le nombre de groupes en location et de réduire les coûts à long terme. Un mécanisme de suivi rigoureux, incluant des audits réguliers et une évaluation continue des coûts associés aux remplacements et aux pénalités de rupture de contrat, garantirait que la JIRAMA ne soit pas perdante financièrement. La renégociation des contrats de location de groupes doit se faire dans la transparence.

Remplacement des groupes existants par des groupes fonctionnant au HFO : Envisager le remplacement des groupes d'énergie actuels par des groupes fonctionnant au HFO (Heavy Fuel Oil), qui sont plus rentables. Cette approche permettrait de stabiliser l'approvisionnement en énergie et d'améliorer la gestion financière de la JIRAMA. Un mécanisme de suivi similaire, avec des audits réguliers et une évaluation continue des coûts, assurerait que les décisions prises soient avantageuses pour la JIRAMA. De plus, il faudra procéder à l'hybridation de ces sites avec du solaire en vue de diminuer les consommations en carburant.

6.2. Fournisseurs de carburant

Renégociation des prix de carburant : La JIRAMA devrait renégocier les prix de carburant pour que ceux-ci soient en-dessous des prix appliqués à la pompe. En effet, la JIRAMA ne devrait pas payer les redevances d'entretien routier et les marges de gestion des stations-service. Cette renégociation permettrait de réduire les coûts d'approvisionnement en carburant et d'éviter l'accumulation de nouveaux arriérés.

Éviter l'achat de carburant dans les stations-service : Pour la même raison, la JIRAMA devrait éviter d'acheter du carburant dans les stations-service. En s'approvisionnant directement auprès des fournisseurs ou en utilisant des contrats d'achat en gros, la JIRAMA pourrait bénéficier de tarifs plus avantageux et réduire les coûts liés à l'achat de carburant. A terme, lancer des appels d'offres ouverts pour davantage diminuer le prix de carburant.

Revoir les mécanismes d'appel d'offres pour l'approvisionnement de carburant avec l'OMH : Définir les nouveaux critères de sélection inclusifs des fournisseurs afin d'optimiser les coûts.

6.3. Producteurs indépendants d'électricité

Prioriser le paiement des IPP existants : Il est crucial de donner la priorité au paiement des producteurs indépendants d'électricité déjà en place. En honorant ces engagements financiers, la JIRAMA peut restaurer la confiance des IPP envers celle-ci. Cette confiance renouvelée est essentielle pour attirer de nouveaux contrats d'achat d'électricité et de nouveaux IPPs, notamment ceux basés sur des sources d'énergie renouvelable.

Prioriser la production d'énergie renouvelable : La JIRAMA ne pourra avoir une réduction notable de ses coûts de production qu'à travers les sources d'énergie renouvelable, notamment le solaire, l'hydro et l'éolien, etc. La JIRAMA devra accélérer la contractualisation des IPPs actuels et futurs pour concrétiser les projets dans le pipeline, sur la base du principe de moindre coût.

Continuer l'utilisation du compte de tiers à long terme : La JIRAMA devrait continuer à utiliser le compte spécial (en le renflouant d'une partie de ses ressources), pour sécuriser le paiement des IPP. Ce mécanisme permettra de garantir que les paiements aux IPP soient effectués de manière régulière et sécurisée, au moins jusqu'à la mise en place d'un cadre juridique et institutionnel sur la garantie souveraine.

6.4. Arriérés fiscaux

Revoir la méthode de comptabilisation de la TVA au niveau de la JIRAMA : Le fait générateur de la comptabilisation de la TVA est l'encaissement et le paiement.



6.5. Transferts venant du Gouvernement

Bien planifier les transferts venant du Gouvernement : Il est essentiel de mettre en place une planification rigoureuse des transferts financiers provenant du Gouvernement. Cela inclut la coordination des dates de transfert et la prévision des montants nécessaires pour couvrir les obligations financières de JIRAMA. Une planification efficace permettrait de garantir que les fonds soient disponibles au moment opportun, réduisant ainsi le risque d'accumulation de dettes. Respecter la destination et l'utilisation des fonds reçus de l'Etat.

6.6. Paiement des organismes publics

Le paiement des obligations de la JIRAMA envers les organismes publics, notamment l'ARELEC, l'ADER et au titre des taxes communales, doit être rendu obligatoire, prioritaire et effectué dans les délais prescrits. Le respect strict de ces échéances est essentiel pour préserver l'équilibre financier de ces institutions, garantir la continuité des services publics concernés et éviter l'accumulation de nouveaux arriérés susceptibles de générer des risques budgétaires et institutionnels supplémentaires.

VII. PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

7.1. Soumission et adoption du programme d'apurement

Le présent programme d'apurement est soumis en l'état pour adoption par le Conseil d'Administration de la JIRAMA et approbation par les autorités de tutelle compétentes. Il constitue le cadre de référence pour la mise en œuvre des opérations d'apurement, sur la base des données provisoires disponibles à date. Son adoption permet d'engager sans délai les premières actions opérationnelles, sans attendre la finalisation complète de l'audit, tout en préservant la possibilité d'ajustements ultérieurs limités.

7.2. Poursuite et finalisation de l'audit des dettes

Les travaux d'audit conduits par le cabinet FORVIS MAZARS se poursuivent afin d'arrêter de manière définitive le stock des dettes et arriérés de la JIRAMA au 31 décembre 2024. Cette phase vise à consolider les montants exacts, à sécuriser juridiquement et comptablement les créances, et à préciser leur éligibilité aux différents mécanismes d'apurement. Les résultats finaux de l'audit permettront, le cas échéant, d'ajuster les tableaux d'apurement sans remettre en cause l'architecture globale du programme.

Dans l'intervalle, et afin d'éviter toute reconstitution d'arriérés, la JIRAMA peut procéder au paiement des factures afférentes à l'exercice 2025 sur la base des montants disponibles, sans attendre la finalisation complète de l'audit. Les éventuels écarts qui seraient identifiés à l'issue des travaux d'audit pourront être régularisés de manière transparente lors du règlement des factures de l'exercice suivant, sans incidence sur l'équilibre financier du programme ni sur les mécanismes d'apurement arrêtés.

7.3. Lancement des négociations avec les créanciers privés

Parallèlement à la finalisation de l'audit, des négociations complémentaires sont engagées avec les fournisseurs du secteur privé et les établissements financiers. Ces discussions portent sur la mise en œuvre opérationnelle des deux options de règlement prévues, à savoir le recours au factoring et le remboursement direct à long terme. Les négociations visent à préciser les paramètres financiers du factoring (décote, maturité, échéancier, partage du service de la dette) et à formaliser les conditions du remboursement direct sur une durée de cinq ans. L'objectif est de favoriser l'adhésion des fournisseurs à l'option de factoring, tout en garantissant une solution alternative crédible.

7.4. Première opération d'assainissement du capital sur ressources existantes

La mise en œuvre financière du programme débute par une première opération d'assainissement du capital (opération accordéon), mobilisant les ressources déjà prévues dans la Loi de Finances 2026 à hauteur de 889 milliards d'ariary. Cette opération repose sur la conversion de dettes de l'État en capital (debt-to-equity) et permet de réduire immédiatement le niveau d'endettement de la JIRAMA, d'absorber une partie des pertes accumulées



et de rétablir un capital social crédible. Cette étape constitue un levier essentiel de redressement, tout en restant compatible avec le cadre budgétaire existant.

7.5. Seconde opération accordéon après Loi de Finances Rectificative 2026

Compte tenu de l'ampleur des pertes historiques, la première opération accordéon ne permet pas, à elle seule, d'assainir complètement le bilan de la JIRAMA. Une seconde opération d'assainissement du capital est donc prévue après l'adoption d'une Loi de Finances Rectificative (LFR). Cette LFR permettra l'inscription des crédits complémentaires nécessaires à la reconstitution de capitaux propres positifs et soutenables.

7.6. Prévention de la reconstitution de nouveaux arriérés

La réussite du programme d'apurement suppose d'éviter toute accumulation de nouveaux arriérés pendant la phase de mise en œuvre. À cet effet, il est impératif de combler le gap opérationnel de la JIRAMA avant la fin de l'année 2025, afin d'assurer la couverture des charges d'exploitation courantes. Cette opération consiste en un transfert direct au niveau de la JIRAMA, permettant une réponse immédiate aux besoins de trésorerie.

7.7. Suivi, coordination et ajustements

L'ensemble du plan de mise en œuvre est coordonné par le Trésor Public, en collaboration étroite avec la JIRAMA et les ministères de tutelle. Un dispositif de suivi régulier est mis en place afin de contrôler l'avancement des paiements, l'évolution du stock d'arriérés et l'impact budgétaire des opérations engagées. Des ajustements ciblés pourront être opérés en fonction des résultats définitifs de l'audit et de l'avancement des négociations, dans le respect des objectifs et des principes arrêtés par le présent programme.

