

*Nola tsara kajy,
Mahatsara fihavanana*

**RAPPORT
ANNUEL
2014**



Octobre 2015

RAPPORT ANNUEL

2014



Direction des Études
Service de la Programmation
et du Suivi-Evaluation

© Octobre 2015



01

Mot du Directeur
Général du Trésor Public

03

Chiffres Clés

05

Autres réalisations

07

Consommation
de crédit 2014

09

Annexe

Profil
du Trésor Public

02

Performance
du Trésor Public

04

Perspectives
à moyen terme

06

Opérations Globales
du Trésor (OGT)

08



Feno Pierre Jean

Directeur Général du Trésor Public

MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DU TRÉSOR PUBLIC

La mise en place de la quatrième République a mis fin à la période de Transition à Madagascar. Toutefois, face à la vulnérabilité de l'économie nationale, la politique d'austérité budgétaire dans la gestion des Finances Publiques a été maintenue. Malgré cela, le Trésor Public s'est toujours engagé à atteindre les cinq (05) objectifs stratégiques qu'il s'est fixés en adéquation avec la politique du Ministère des Finances et du Budget, afin de mener à bien les missions qui lui sont confiées.

Les efforts déployés de manière efficiente par toute l'équipe de la Direction Générale du Trésor dans la mise en œuvre du programme 117 « Trésor » ainsi que la restructuration de l'organigramme ont porté ses fruits, aboutissant à un niveau de performance qui a largement dépassé celle de 2013, passant de 26,42% à 47,06%. Des réalisations tangibles ont marqué ce progrès en ne citant que la construction de deux (02) nouvelles perceptions principales répondant aux normes de sécurisation des fonds publics ou la réalisation excellente du taux de recouvrement de recettes non fiscales incombant au Trésor Public.

2014 a par ailleurs été marquée par un événement des plus enrichissants pour le Trésor Public Malgache : l'accueil du huitième colloque de l'Association Internationale des Services du

Trésor du 10 au 13 novembre. L'évènement a été l'occasion de débattre sur le problème du respect de la gouvernance des finances publiques, et de remettre ainsi en évidence le rôle préminent et les responsabilités du Trésor Public dans le développement de chaque pays.

Beaucoup reste à faire entre autres dans le cadre de la gestion de la trésorerie, la production des comptes publics ou la modernisation des outils de travail. Le Trésor Public est toutefois déterminé à relever le challenge, guidé par son engagement et avec l'appui de son personnel et de ses partenaires. Dans ce sens, il aspire à contribuer à la mise en œuvre du plan de développement tracé par le Gouvernement non seulement par l'accomplissement de ses missions, mais surtout à travers les défis qu'il s'est fixés : l'amélioration des services rendus aux usagers, l'amélioration de l'environnement et des conditions de travail des agents, la modernisation et la mise aux normes internationales de la gestion et le retour à l'orthodoxie financière, à la bonne gouvernance et à la transparence. Le Trésor Public réitère ses engagements par rapport à ces défis.



Feno Pierre Jean
Directeur Général du Trésor



Profil du Trésor Public

MISSIONS GLOBALES

Conformément au décret n°2014-1102 du 22 juillet 2014 fixant les attributions du Ministre des Finances et du Budget ainsi que l'organisation générale de son Ministère, la Direction Générale du Trésor doit assurer trois (03) missions principales.

01

MISSION FINANCIÈRE

- Participer à l'élaboration et à la conduite de la politique financière nationale, régionale et internationale de l'État ;
- Élaborer le cadre de la politique financière du pays ;
- Préserver la bonne gouvernance des fonds publics ;
- Assurer la gestion de trésorerie de l'État et veiller à son équilibre permanent ;
- Gérer les emprunts publics intérieurs et extérieurs (négociations, tirages, règlement du service de la dette), les dons et aides extérieurs et leur contre-valeur, les opérations de trésoreries et de recouvrement des créances de l'État ;
- Définir et mettre en œuvre la politique d'épargne ;
- Assurer la mise en place et le fonctionnement d'un marché financier à Madagascar ;
- Assurer le contrôle et le développement du secteur des assurances ;
- Assurer la tutelle du secteur financier extérieur ;
- Gérer le portefeuille d'actions de l'État et assurer la représentation de l'État dans les sociétés à participation de l'État ;
- Représenter de plein droit l'État actionnaire en tant que détenteur et gestionnaire de fonds, de titres et de valeurs publics (y compris actions).

02

MISSION COMPTABLE

- Élaborer et mettre en place la réglementation en matière de comptabilité publique ;
- Assurer la gestion financière et comptable de l'État, des collectivités et des établissements publics.

03

MISSION ÉCONOMIQUE

- Contribuer à la détermination des grandes orientations de l'État en matière de politique du secteur public ;
- Coordonner les politiques et programmes macroéconomiques dans les secteurs réels, finances publiques, monétaires, extérieurs ;
- Participer à la préparation des négociations avec les organismes internationaux par la mise à disposition des documents afférents : missions de revue, missions conjointes de bailleurs ;

STRUCTURE ET ORGANISATION

Formalisée par l'arrêté n°30.028/2014-MFB fixant la description des attributions et l'organisation des Services rattachés aux Départements du Ministère des Finances et du Budget, la mise en place d'un nouvel organigramme a fait suite à l'adoption du décret n°2014-1102 du 22 juillet 2014 fixant les attributions du Ministre des Finances et du Budget ainsi que l'organisation générale de son Ministère.

Nonobstant la création de deux (02) nouveaux services directement rattachés au Directeur Général, des restructurations ont aussi été opérées au niveau des Directions lesquelles ont entraîné un recadrage des missions et attributions de plusieurs services. Les restructurations concernent tout particulièrement :



LA DIRECTION DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE

Le Service de la Réglementation et des Réformes a été renommé en Service de la Réglementation Comptable et Financière. Par ailleurs, la restructuration du Service de la Gestion des Aides Bilatérales a induit la création de l'Agence Comptable des Fonds de Contre-Valeur, service à compétence spécifique au sein de la Direction de la Comptabilité Publique



LA DIRECTION DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES

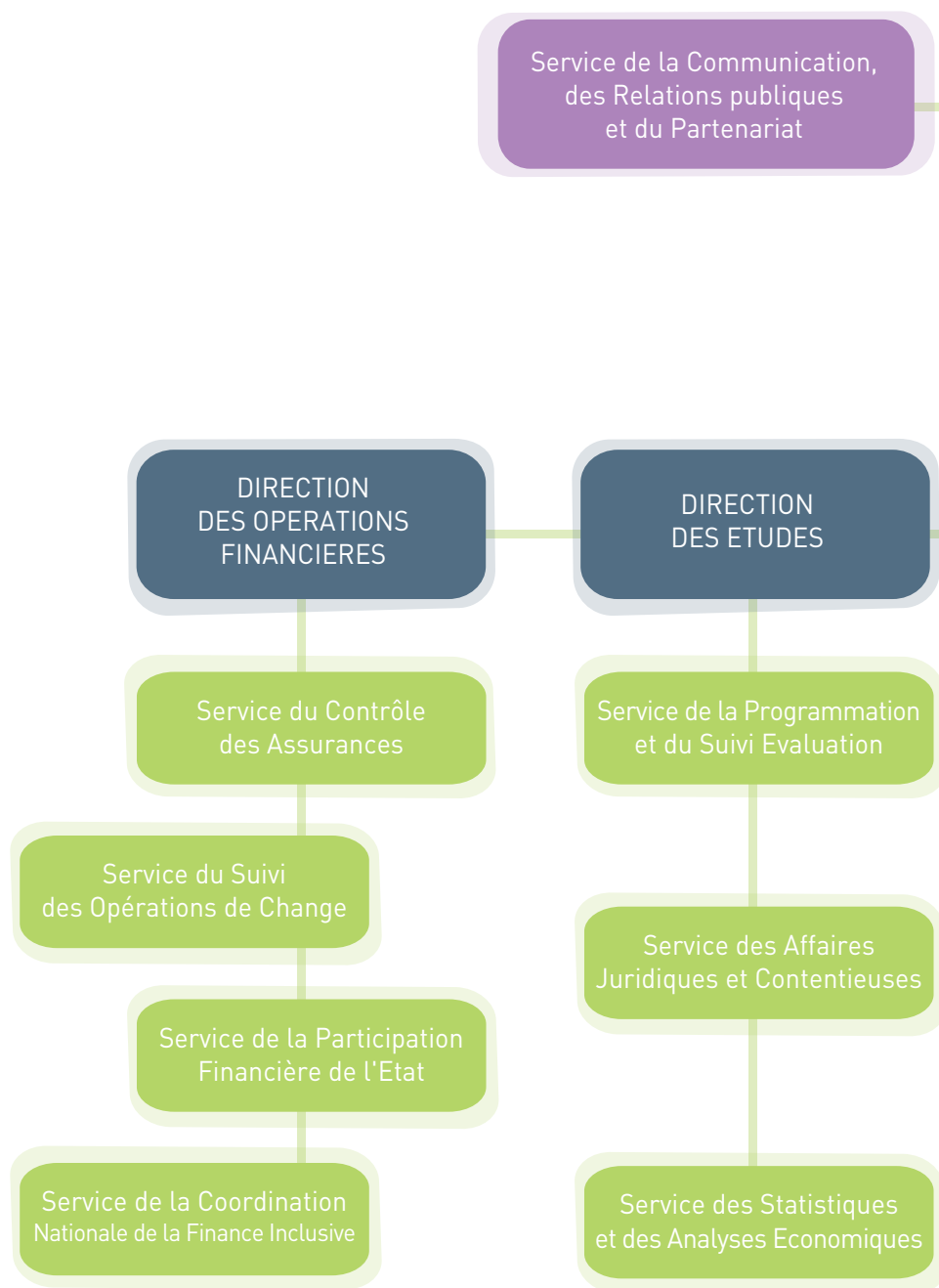
Anciennement Direction de la Régulation du Secteur Financier et du Portefeuille, la Direction est redevenue celle des Opérations Financières. Par ailleurs, elle dispose désormais de quatre (04) services avec l'intégration du Service de la Coordination Nationale de la Finance Inclusive (ex-Service de la Coordination Nationale de la MicroFinance)

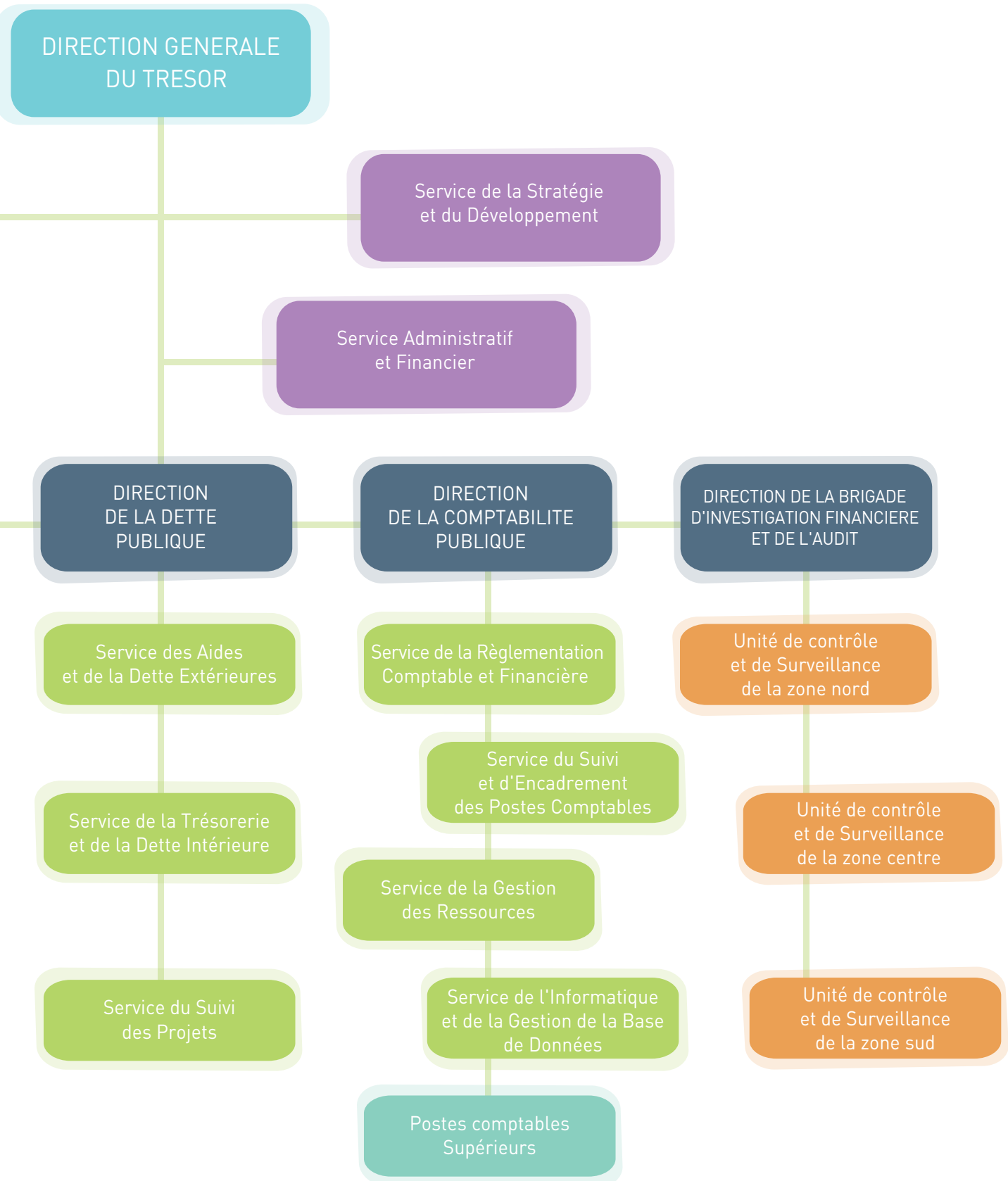


LA DIRECTION DE LA DETTE PUBLIQUE

Le Service de la Gestion de la Dette Intérieure et le Service de la Gestion de la Dette Extérieure ont été renommés respectivement en Service de la Trésorerie et de la Dette Intérieure et Service des Aides et de la Dette Extérieures. En ce qui concerne cette dernière, le changement résulte particulièrement de la restructuration du Service de la Gestion des Aides Bilatérales

ORGANIGRAMME DU TRÉSOR PUBLIC





Le Trésor Public, c'est aussi un NATIONALUX,...



TRÉSORERIE PRINCIPALE

- 02 TP Nosy Be
- 04 TP Antalaha
- 17 TP Mananjary



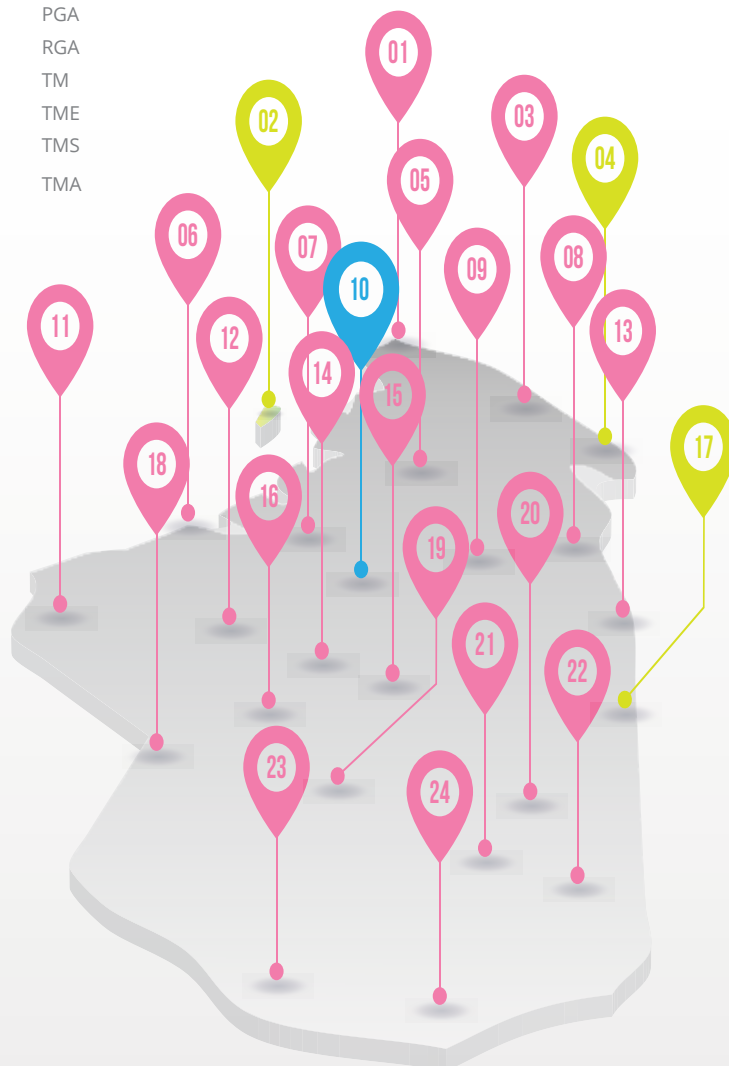
TRÉSORERIE GÉNÉRALE

- 01 TG Antsiranana
- 03 TG Sambava
- 04 TG Antalaha
- 05 TG Antsohihy
- 06 TG Mahajanga
- 07 TG Maevatanana
- 08 TG Fenoarivo Atsinanana
- 09 TG Ambatondrazaka
- 11 TG Maintirano
- 12 TG Tsiroanomandidy
- 13 TG Toamasina
- 14 TG Miarinarivo
- 15 TG Antsirabe
- 16 TG Ambositra
- 18 TG Morondava
- 19 TG Fianarantsoa
- 20 TG Manakara
- 21 TG Ihosy
- 22 TG Farafangana
- 23 TG Ambovombe Androy
- 24 TG Taolagnaro



ANTANANARIVO

- ACCTDP
- ACCPDC
- PGA
- RGA
- TM
- TME
- TMS
- TMA



réseau de postes comptables

...ET INTERNATIONAUX



MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DES DÉPARTEMENTS TECHNIQUES

DIRECTION DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES (DOF)



Le Directeur — HAINGOMIARANTSOA
Mbolahanta Mireille

La Direction des Opérations Financières doit :

- Assurer la régulation du système financier ;
- Assurer la mise en œuvre de la Politique gouvernementale pour le développement et la promotion du secteur de la microfinance à travers la stratégie nationale de finance inclusive ;
- Assurer la tutelle du secteur extérieur incluant les mouvements de change ;

- Assurer la tutelle technique et financière des institutions financières ;

- Gérer les participations de l'État dans les sociétés à participation de l'État ;

- Assurer la représentation de l'État actionnaire dans les Assemblées Générales ;

- Suivre la mise en œuvre des décisions et orientations de l'État actionnaire ;

- Contribuer à la mise en œuvre de la Politique de l'État relative à la gestion des sociétés à participation de l'État, notamment en matière de désengagement de l'État et de partenariat.

SERVICE DU CONTRÔLE DES ASSURANCES :

- Évaluer la solidité financière des sociétés d'assurance et leur capacité bénéficiaire future ;

- Analyser les engagements pris à l'égard des assurés et les

provisions constituées au passif pour y faire face ;

- Apprécier l'application des règles relatives à la couverture des engagements cités supra par des actifs sûrs, liquides et rentables ;

- Déterminer les garanties de solvabilité des entreprises d'assurance ;

- Analyser les informations communiquées aidant le Service pour remplir sa mission de contrôle prudentiel, de surveillance et de suivi du marché ;

- Élaborer les textes régissant le secteur ;

- Assurer le Secrétariat du Conseil des Assurances ;

- Instruire les dossiers du Conseil des Assurances en vue :

- De l'octroi, du refus ou du retrait de l'agrément ;
- Des sanctions ou injonctions en cas de non-respect de la réglementation ;

- Étudier le marché des assurances ;
- Faire le suivi et le contrôle des recommandations faites au secteur.

SERVICE DU SUIVI DES OPÉRATIONS DE CHANGE :

- Assurer la tutelle du secteur financier extérieur incluant les mouvements de change :
- Études dans le cadre de la politique de change en collaboration avec la Direction des Services Étrangers de la Banque Centrale de Madagascar ;
- Mise en œuvre de la politique de change ;
- Proposer des textes législatifs et réglementaires sur le change issu des études sur le contexte économique ;
- Représenter le Ministère des Finances et du Budget dans l'élaboration de textes d'exception légaux et réglementaires : zones franches, loi sur les grands investissements miniers ;
- Informer et sensibiliser les usagers sur leurs droits et leurs obligations en matière de change par l'intermédiaire des banques primaires ou des brochures ;
- Effectuer des contrôles *à priori* : étude et instruction de tout dossier d'accord en matière d'opérations en capital (autorisation préalable) et/ou de dérogation par rapport aux textes législatifs et réglementaires ;
- Effectuer des contrôles et interventions permettant la prévention et la lutte contre le change illicite/parallèle ;
- Effectuer des contrôles *à posteriori* :
 - le contrôle des rapatriements des devises nées des opérations d'exportations à partir des comptes rendus des banques primaires, des relances ou des descentes sur terrain directement auprès des exportateurs ;
 - la vérification et le contrôle *à posteriori* des opérations d'importations et des transferts courants ainsi que des quelques opérations en capital telles les cessions d'actions, de parts sociales, de fonds de commerce ou d'actifs, les parts de boni de liquidation, les indemnités d'expropriation pour les investisseurs étrangers à partir des comptes rendus mensuels des banques primaires ;
 - la vérification et le contrôle *à posteriori* des allocations de voyages à partir des comptes rendus mensuels des banques primaires, des bureaux de change et des bureaux de poste ;
 - le renforcement et l'élargissement des contrôles sur



les infractions non issues des comptes rendus et/ou des demandes des assujettis entre autres le change illicite, toute opération portant sur des espèces ou valeurs fausses ;

- à l'issue des contrôles, il sanctionne les contrevenants en cas d'infractions à la réglementation de change.

SERVICE DE LA PARTICIPATION FINANCIÈRE DE L'ÉTAT :

— Analyser la situation économique et financière des sociétés à participation de l'État ;

— Évaluer la gestion des dirigeants des sociétés à participation de l'État ;

— Participer à l'élaboration d'une stratégie pour le développement des sociétés à participation de l'État ;

— Assurer le suivi de la mise en œuvre des décisions et orientations de l'État actionnaire ;

— Représenter l'État aux Assemblées des Actionnaires ;

— Proposer pour la nomination ou révocation des membres du Conseil d'Administration ;

— Élaborer les cadres juridique et réglementaire de la gestion des sociétés à participation de l'État et assurer le suivi de la mise en application des textes y afférents ;

— Exécuter la procédure relative à la prise de participation de l'État ;

— Assurer le suivi des opérations de désengagement de l'État ;

— Valider le plan de travail pluriannuel des sociétés à participation de l'État ;

— Assurer le suivi et l'évaluation du Projet d'Appui aux Services Financiers relatif à l'accès au financement des Petites et Moyennes Entreprises et à l'accès à la Microfinance.

SERVICE DE LA COORDINATION NATIONALE DE LA FINANCE INCLUSIVE :

— Coordonner la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Finance Inclusive ;

— Représenter le secteur auprès des Autorités, des autres Ministères et du public ;

— Harmoniser les contributions des Partenaires Techniques et Financiers du secteur ;

— Participer aux études et réflexions pour une meilleure connaissance de la demande en produits et services microfinanciers ;

— Participer à la promotion de la couverture du territoire et au développement des marchés ;

— Participer à l'appui et à la consolidation du secteur ;

— Participer aux actions de structuration de la demande en matière de services et produits microfinanciers ;

— Assurer la coordination avec les autres stratégies, politiques nationales, notamment la Stratégie Nationale de la Finance Rurale du Ministère de l'Agriculture ;

— Renforcer le dialogue pour le secteur et mener des activités de communication auprès du public ;

— Fournir et analyser les informations concernant le secteur ;

— Assurer la Direction Nationale des Programmes/Projets de l'UNDP-UNCDF en matière de finance inclusive ;

— Présider le Comité d'Investissement des ressources allouées par les bailleurs de fonds dans le secteur ;

— Représenter la Direction Générale du Trésor auprès de :

- l'Alliance for Financial Inclusion (AFI) : réseau mondial de partage des connaissances en matière d'inclusion financière conçu exclusivement pour les décideurs des pays en développement et émergents ;



- et de l' African Mobile Phone for Financial Services Policy Initiative (AMPI) : sous plateforme d'échanges de l'AFI pour la zone Afrique en matière de mobile banking.

DIRECTION DES ETUDES (DE)



Le Directeur — RAKOTONANDRASANA Joelisoa Livaniaina

La Direction des Études est chargée de :

- Produire périodiquement le tableau de bord des « Opérations Globales du Trésor OGT » ;
- Collecter, gérer et analyser des données relatives aux secteurs économiques ;
- Produire les statistiques sur les finances publiques à usages internes et externes ;
- Assurer la gestion et le suivi des dossiers contentieux mettant en jeu les intérêts du Trésor Public ;

- Assurer le rôle de conseiller juridique aux autres départements ;

- Assurer la défense des intérêts du trésor devant les juridictions ;

- Participer à l'élaboration des programmes financiers et cadrages macroéconomiques dans le cadre de l'élaboration des lois de finances et au suivi de leur mise en œuvre ;

- Assurer la programmation des activités et du budget de la direction générale du trésor ainsi que leur suivi évaluation.

- Élaborer et proposer les stratégies de renforcement de la performance des directions et des services du trésor.

SERVICE DES AFFAIRES JURIDIQUES ET CONTENTIEUSES :

- Traiter les dossiers d'ordre juridique qui mettent en jeu les intérêts de la Direction Générale du Trésor ;

- Traiter les dossiers contentieux mettant en cause la Direction Générale du Trésor et assurer la défense de ses intérêts devant les juridictions.

SERVICE DES STATISTIQUES ET DES ANALYSES ÉCONOMIQUES :

- Établir le tableau des Opérations Globales du Trésor (OGT)

à diverses étapes du processus budgétaire ;

- Participer à la programmation financière et à la détermination du cadrage macroéconomique dans le cadre de l'élaboration de la Loi de Finances ainsi que dans le cadre de la mise en place d'un programme financier avec le Fonds Monétaire International ;

- Suivre l'exécution du budget ainsi que la réalisation du programme établi avec les partenaires financiers ;

- Tenir la base de données statistique du secteur des finances publiques et fournir les informations, à usage interne ou externe, correspondantes ;

- Assurer la collecte, la tenue et la gestion d'une base de données économique et financière relatives aux quatre (04) secteurs de l'économie, servant à l'élaboration de l'OGT ou à la réalisation d'analyses diverses demandées au Trésor, selon les besoins ;
- Réaliser les analyses des dossiers touchant les domaines économique et financier.

SERVICE DE LA PROGRAMMATION ET DU SUIVI-ÉVALUATION :

- Participer à la programmation du Budget de Programme de la Direction Générale du Trésor ;

- Élaborer le plan de travail annuel de la Direction Générale du Trésor ;

- Assurer le suivi de la mise en œuvre du Budget de Programme de la Direction Générale du Trésor ;
- Assurer le suivi-évaluation des activités de la Direction Générale du Trésor dans le cadre du plan de travail annuel ;
- Étudier et proposer des stratégies d'amélioration de la performance de la Direction Générale du Trésor.

DIRECTION DE LA DETTE PUBLIQUE (DDP)



Le Directeur — RAJEMISA Haingotiana Liliane

La Direction de la Dette Publique est chargée de :

- Mettre en place un cadre juridique de l'endettement et assurer son application et sa mise à jour ;
- Gérer la dette publique ;
- Gérer les aides extérieures ;
- Participer à l'analyse de la soutenabilité de la dette publique ;

— Élaborer et mettre en œuvre la stratégie de la dette publique ;

— Participer aux négociations en matière de nouvelle contraction des aides et financements extérieurs en matière de restructuration de la dette extérieure ;

— Être l'interlocuteur principal des bailleurs, des ministères de tutelle technique et des cellules d'exécution des projets en matière de financement extérieur ;

— Assurer le suivi des projets sur financement extérieur ;

— Développer les instruments de financement de l'État au moyen de l'endettement intérieur ;

— Assurer la gestion des comptes particuliers du trésor hors comptes de commerce et comptes de participation ;

— Prévoir et payer le service de la dette publique intérieure et extérieure ;

— Procéder à la régularisation comptable du service de la dette ;

— Élaborer des rapports périodiques sur la dette publique.

SERVICE DU SUIVI DES PROJETS :

Participer aux négociations techniques des projets ;

— Représenter le Ministère des Finances et du Budget dans le

Comité d'Orientation et de Suivi des projets ;

— Être l'interlocuteur des bailleurs, des Ministères de tutelle technique et des Cellules d'Exécution des Projets en matière de suivi-évaluation des projets ;

— Assurer le suivi-évaluation et le contrôle des projets ;

— Étudier et émettre son avis sur les demandes formulées par les projets ;

— Gérer et mettre à jour la base de données des projets ;

— Produire des rapports sur les activités et les résultats des projets.

SERVICE DES AIDES ET DE LA DETTE EXTÉRIEURES :

— Assurer le rôle d'interlocuteur des bailleurs, des Ministères de tutelle technique et des cellules d'exécution des projets en matière de financement extérieur ;

— Présenter les requêtes de financement auprès des bailleurs de fonds ;

— Participer aux négociations des aides et financements extérieurs ;

— Participer à l'étude et aux négociations en matière de restructuration de la dette publique extérieure ;

— S'occuper de l'octroi et du suivi des garanties extérieures ;

- Assurer la mise en vigueur des accords de crédit relatifs aux aides et emprunts extérieurs ;
- Prévoir, suivre et régulariser les décaissements des fonds d'aides et d'emprunts extérieurs ;
- Gérer les aides génératrices de Fonds de Contre-Valeur ;
- Prévoir, ordonnancer le paiement et procéder à la régularisation budgétaire et comptable du service de la dette publique extérieure et des garanties ;
- Gérer et mettre à jour la base de données des aides, de la dette publique extérieure et des garanties.

SERVICE DE LA TRÉSORERIE ET DE LA DETTE INTÉRIEURE :

- Développer les instruments de financement intérieur de l'État ;
- Vulgariser et promouvoir la vente des titres publics ;
- S'informer sur le niveau des liquidités bancaires et non bancaires ainsi que le comportement des agents économiques ;
- Assurer l'émission et la gestion du portefeuille des titres d'emprunts de l'État ;
- Assurer l'émission des Bons du Trésor dans le cadre de la participation de l'État au capital des Organismes Internationaux ;
- S'occuper de l'octroi et du suivi des garanties intérieures ;

- Assurer la gestion active de la trésorerie de l'État ;
- Proposer à la Direction Générale du Trésor le financement de la trésorerie de l'État et transmettre la décision y afférente à l'Agence Comptable Centrale du Trésor ;
- Assurer la gestion des Comptes Particuliers du Trésor hors comptes de commerce et comptes de participation ;
- Gérer et mettre à jour la base de données de la dette publique intérieure et des garanties ;
- Prévoir, ordonnancer le paiement et procéder à la régularisation budgétaire et comptable du service de la dette publique intérieure.

DIRECTION DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE (DCP)



Le Directeur — RAJAONARIVONY RAMANOEL Tiana

La Direction de la Comptabilité Publique doit :

- Élaborer et mettre en place les réformes et la réglementation en matière de comptabilité publique ;
- Exécuter les dépenses publiques, centraliser les recettes de l'État et assurer la tenue de la comptabilité de l'État ;
- Arrêter les comptes de l'État ;
- Assurer la gestion financière et comptable de l'État, des collectivités et des établissements publics ;
- Organiser, coordonner et exploiter les activités des postes comptables ;

SERVICE DE LA RÉGLEMENTATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE :

- Étudier les textes ou les projets de texte ainsi que les correspondances ayant des incidences financières :
- Formulation d'observations ou de propositions ;
- Instruction des demandes d'ouverture des comptes de dépôt.
- Fournir des conseils et des expertises en matière de comptabilité et de finances publiques :
- Sensibilisation des acteurs au respect des règles finan-

cières, budgétaires et comptables ; prise de mesures adéquates ;

- Prestation d'expertise, de conseils financiers et de formation en matière de finances publiques et de comptabilité publique ;
- Participation à l'administration des établissements publics dans le cadre de la tutelle comptable desdits organismes ;
- Proposer et mettre en œuvre les réformes liées à la normalisation comptable et financière, à l'amélioration des prestations rendues aux usagers, et à la modernisation de l'environnement de travail ;
- Études des réformes des procédures : étude sur la modernisation et/ou simplification des procédures ;
- Définition des mesures d'amélioration des services rendus aux usagers ainsi que du dispositif réglementaire relatif à la sécurisation des fonds publics.

SERVICE DU SUIVI ET D'ENCADREMENT DES POSTES COMPTABLES :

— Suivre la production des comptes de gestion, servir d'interface entre la Direction de la Comptabilité Publique et les juridictions financières en matière de mise en état d'examen des

comptes et de suivi de l'exécution des décisions de justice ;

- Examiner les comptes de gestion, exploiter les situations et états produits par les postes comptables, et viser les comptes financiers des établissements publics ;
- Assister les postes comptables dans la production des situations et des états périodiques, et veiller au respect des normes ;
- Coordonner et suivre les approvisionnements de fonds des postes comptables ;
- Suivre les relations des postes comptables avec les usagers, les collectivités territoriales et les services techniques déconcentrés ;
- Encadrer et former les postes comptables.

SERVICE DE LA GESTION DES RESSOURCES :

— Assurer la gestion prévisionnelle de l'effectif et de l'emploi au niveau des postes comptables, et ce en collaboration



avec le Service Administratif et Financier :

- Définition et réalisation des mesures de gestion de l'effectif ;
- Définition et exécution des mesures de gestion de l'emploi.
- Évaluer les besoins matériels, les traduire en termes budgétaires et suivre l'exécution budgétaire des services centraux de la Direction de la Comptabilité Publique et des postes comptables ;
- Gérer les projets d'investissement sur financement interne et externe, suivre les dossiers, établir les situations consolidées des biens mobiliers et immobiliers de la Direction de la Comptabilité Publique ;
- Gérer les matériels roulants et les mobiliers divers ;
- Gérer les imprimés : optimisation de la gestion des imprimés, d'amélioration et de modernisation des conditions d'archivage et de manipulation papier ;
- Gérer les chèques carburant-lubrifiants (CCAL) et les cartes inactives de paiement électronique de carburants-lubrifiants ;
- Optimiser le service courrier ;
- Assurer le fonctionnement de la bibliothèque numérique : réalisation de l'archivage numérique,

traitement des fichiers, proposition de fonds documentaires.

SERVICE DE L'INFORMATIQUE ET DE LA GESTION DE LA BASE DE DONNÉES :

— Proposer, définir et mettre en œuvre la stratégie d'informatisation ;

— Assurer une veille en permanence de la technologie informatique ;

— Mettre en place et gérer la base de données :

- Conception et mise en œuvre de la base centrale du Système d'Informations Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIIGFP) au niveau du Trésor ;
 - Gestion, administration des bases de données SIIGFP de la Direction de la Comptabilité Publique ;
 - Planification, installation et maintenance de la migration du système des différents serveurs ou stations de travail ;
 - Élaboration d'une stratégie de sauvegarde ;
 - Préservation de l'intégrité et de la sécurité des données ainsi que de la cohérence des données de la base ; optimisation de la disponibilité des données en temps réel et gestion de désastre ;
- Produire les documents de reporting : production d'états et

de situations statistiques consolidées ;

— Développer des applications :

- Mise en place et maintenance de l'intranet de la Direction de la Comptabilité Publique ;
- Mise en place d'un info-centre sur Internet et site Web Intranet ;
- Définition de la structure du serveur web ;

— Gérer le parc informatique : élaboration et mise en œuvre des stratégies de maintenance et de sécurité, gestion administrative du parc " postes de travail " ;

— Fournir une assistance au réseau comptable sur le plan technique :

- Déploiement et maintenance de progiciels ou application et leurs interfaces, ainsi que la supervision de leur fonctionnement ;
- Appui et conseil auprès des responsables fonctionnels ;
- Dépannage au premier niveau, avec remplacement des éléments défectueux si disponibles en stock ;



- Suivi des interventions externes ;
- Mise à niveau technique des matériels et/ou du logiciel ;
- Assistance aux utilisateurs de la Direction de la Comptabilité Publique en ce qui concerne les matériels et les outils bureautiques.

SERVICES À COMPÉTENCE PARTICULIÈRE :

L'Agence Comptable Centrale du Trésor et de la Dette Publique :

— Exécuter la Loi de Finances et tenir la comptabilité :

- Exécution de la Loi de Finances : recouvrement des recettes relatives aux avances, prêts, reprêts et participation ; contrôle de régularité et exécution des dépenses relatives à la dette publique et aux comptes particuliers du Trésor ;
- Tenue de la comptabilité des opérations de la dette publique, des participations de l'État, des prêts, reprêts et avances, du compte courant du Trésor et des comptes financiers ou comptes spéciaux ouverts auprès de la Banque Centrale de Madagascar, du fonds commun du Trésor ;
- Suivi et exploitation des balances générales des comptes et autres documents comptables ;

- Garde et conservation des titres et valeurs relevant de sa responsabilité ;
 - Production des situations périodiques nécessaires à la confection des tableaux de bord sur les finances publiques ;
 - Réalisation en fin de période des opérations de rapprochement entre la situation du comptable et celle des ordonnateurs et des banques ;
 - Conservation des fonds et valeurs dont elle a la garde.
- Consolider les comptes :
- Exploitation des tableaux de suivi de l'apurement des comptes de transferts, relance des comptables concernés et suivi de l'apurement des soldes de ces comptes ;
 - Établissement des comptes consolidés conformément aux instructions de la Direction de la Comptabilité Publique ;
 - Production du compte général de l'Administration des Finances et contribution à la confection de la Loi de règlement ;
 - Production des comptes périodiques de l'État.
- Gérer la trésorerie :
- Envoi de fonds auprès des comptables qui s'appro-

- visionnent auprès d'une banque primaire ;
- Établissement périodique des prévisions de trésorerie, avec les propositions de financement du déficit ;
 - Suivi et compte rendu périodique aux Autorités de l'exécution des prévisions de trésorerie ;
 - Suivi journalier du compte courant du Trésor ;
- Gérer les crédits d'enlèvement : instruction des dossiers relatifs à la demande de crédits d'enlèvement, et décision sur les crédits à octroyer ;
- Gérer les fonds commun du Trésor : délivrance des titres ;
- Produire un compte annuel de gestion pour les opérations dont elle est assignataire.

LA PAIERIE GÉNÉRALE D'ANTANANARIVO (PGA) :

- Effectuer les dépenses du Budget Général de l'État relevant de sa circonscription ;
- Recouvrer toutes les recettes et payer les dépenses des bud-



Paierie Générale d'Antananarivo sise à Antaninarenina

gets annexes, des comptes particuliers du Trésor, des collectivités et des établissements publics dont elle est assignataire ;

- Centraliser et vérifier les opérations effectuées par les comptables secondaires qui lui sont rattachées et d'en tenir la comptabilité ;
- Assurer l'exécution des opérations effectuées réciproquement avec la Trésorerie de France ;
- Assurer la garde et la conservation des valeurs et fonds qu'elle détient ;
- Produire le compte annuel de gestion pour les opérations des organismes publics dont elle est assignataire.

LA RECETTE GÉNÉRALE D'ANTANANARIVO (RGA) :

- Recouvrer et/ou centraliser les recettes du Budget Général de l'État relevant de sa circonscription ;
- Poursuivre le recouvrement de toutes les recettes dont elle est assignataire ;
- Exécuter les opérations de



Recette Générale d'Antananarivo sise à Antaninarenina

décaissements concernant les comptes de dépôts et consignation à l'initiative des donneurs d'ordre ;

- Centraliser et vérifier les opérations effectuées par les comptables secondaires qui lui sont rattachés et d'en tenir la comptabilité ;

- Assurer la garde et la conservation des fonds et valeurs qu'elle détient ;

- Produire un compte annuel de gestion pour les opérations des organismes publics dont elle est assignataire.

SERVICES À COMPÉTENCE PROVINCIALE ET/ OU RÉGIONALE :

LES TRÉSORERIES GÉNÉRALES :

- Exécuter les opérations de recettes et de dépenses du Budget Général de l'État, des Budgets Annexes et des comptes particuliers du Trésor assignées à leurs niveaux et d'en tenir la comptabilité ;

- Exécuter les opérations de trésorerie et suivre les mouvements des comptes de disponibilité ;

- Centraliser et contrôler les opérations du Budget Général de l'État effectuées par les comptables secondaires qui leur sont

rattachés et d'en tenir la comptabilité ;

- Exploiter, vérifier et suivre les opérations de recettes, de dépenses et de trésorerie des comptables secondaires qui leur sont rattachés ;

- Assurer l'approvisionnement régulier en fonds des comptables rattachés ;

- Exécuter les opérations qui leur sont confiées par les lois et les règlements ;

- Exécuter les opérations de recettes et de dépenses du budget des collectivités territoriales décentralisées et les établissements publics dont elles sont assignataires ;

- Produire un compte annuel de gestion pour les opérations des organismes publics dont elles sont assignataires ;

SERVICES À COMPÉTENCE SPÉCIFIQUE ET/OU LOCALE :

L'AGENCE COMPTABLE CENTRALE DES POSTES DIPLOMATIQUES ET CONSULAIRES :

- Exécuter les recettes et les dépenses du Budget Général de l'État à titre de comptable assignataire ou mandataire ;

- Centraliser les opérations effectuées par les Agents Comptables auprès des Représentations Diplomatiques et Consu-

lares qui lui sont rattachées et d'en tenir la comptabilité ;

- Produire le compte annuel de gestion pour les opérations des organismes publics dont elle est assignataire.

LES TRÉSORERIES MINISTÉRIELLES :

- Exécuter les opérations de recettes et de dépenses du Budget Général de l'État, des Budgets Annexes et des comptes particuliers du Trésor assignées à leurs niveaux ;

- Exécuter les opérations de trésorerie ;

- Conserver les pièces justificatives des opérations et des documents de comptabilité ;

- Tenir la comptabilité du poste comptable qu'elles dirigent ;

- Produire un compte annuel de gestion pour les opérations des organismes publics dont elles sont assignataires.



Trésorerie Ministérielle chargée de l'Enseignement sise à Anosy

LA TRÉSORERIE MUNICIPALE D'ANTANANARIVO

- Exécuter les opérations de recettes et de dépenses de la Commune Urbaine d'Antananarivo ;
- Exécuter les opérations de recettes et de dépenses du Budget Général de l'État pour le compte d'un comptable assignataire ;
- Centraliser et contrôler les opérations effectuées par les régisseurs d'avances et de recettes qui lui sont rattachées et d'en tenir la comptabilité ;
- Assurer la garde et la conservation des fonds et valeurs appartenant à la Commune ;
- Produire un compte annuel de gestion pour les opérations des organismes publics dont elle est assignataire.



Trésorerie Municipale d'Antananarivo sise à Tsimbazaza

LES TRÉSORERIES PRINCIPALES IMPLANTÉES AU NIVEAU D'UN CHEF LIEU DE DISTRICT :

- Exécuter les opérations de recettes et de dépenses ;
- Centraliser les opérations effectuées par les comptables secondaires qui leur sont rattachés et d'en tenir la comptabilité ;
- Produire un compte annuel de gestion des organismes publics.

LA TRÉSORERIE PRINCIPALE INTERCOMMUNALE :

— Exécuter le budget des Communes Rurales relevant de sa compétence :

- Prise en charge et recouvrement des recettes au niveau des Communes dont elle est assignataire ;
- Contrôle et paiement des dépenses assignées à sa caisse ou dont elle est assignataire ;
- Garde et conservation des fonds et valeurs appartenant ou confiés aux Communes gérées ;
- Maniement des fonds et mouvement des comptes de disponibilité ;
- Conservation des pièces justificatives des opérations et des documents de comptabilité ;
- Tenue de la comptabilité, établissement et production des comptes de gestion au Tribunal Financier.

— Tenir les comptes de dépôt des Communes Rurales dont la gestion relève d'un comptable principal distinct :

- Contrôle de la qualité des donneurs d'ordre ;
- Contrôle de la disponibilité de solde des comptes des déposants ;
- Paiement des titres de règlement régulièrement présentés à sa caisse ;

- Encaissement des recettes versées pour le compte des déposants.

L'AGENCE COMPTABLE DES FONDS DE CONTRE-VALEUR :

— Constituer les Fonds de Contre-Valeur :

- Suivi de l'exécution des Conventions de rétrocession par bénéficiaire ;
- Réalisation et suivi des actions en recouvrement (amiable et forcé) ;
- Encaissement et versement des recettes sur Fonds de Contre-Valeur constitués au compte de disponibilité ouvert à cet effet ;
- Établissement des situations de recouvrement et des prévisions de recouvrement annuel.

— Payer les dépenses sur Fonds de Contre-Valeur :

- Contrôle et paiement des dépenses régulièrement assignées à sa caisse.
- Tenir la comptabilité de l'Agence Comptable des Fonds de Contre-Valeur ;
- Comptabilisation de toutes les opérations sur Fonds de Contre-Valeur ;
- Garde et conservation des fonds et valeurs ;
- Maniement et mouvement des comptes de disponibilité sur Fonds de Contre-Valeur ;

- Établissement des documents ou situations comptables et financières relatives aux Fonds de Contre-Valeur ;
- Conservation des pièces justificatives du poste comptable qu'elle dirige ;
- Suivi de la régularisation budgétaire des dépenses et des recettes sur Fonds de Contre-Valeur ;
- Production et envoi des comptes annuels de gestion de l'Agence Comptable des Fonds de Contre-Valeur auprès de la Cour des Comptes.

DIRECTION DE LA BRIGADE D'INVESTIGATION FINANCIÈRE ET DE L'AUDIT (DBIFA)



Le Directeur — ANDRIATSIRIHASINA
Tovohery

La Direction de la Brigade d'Investigation Financière et de l'Audit est chargée de :

- Auditer de façon récurrente des comptes et états financiers de l'État, des Collectivités et des Établissements Publics ;

- Procéder à l'audit de conformité des opérations sous-jacentes aux comptes et états financiers de l'État, des Collectivités et des Établissements Publics ;

- Évaluer la performance des postes comptables des organismes publics ;

- Évaluer la performance des postes comptables de l'État ;

- Mener toutes les investigations nécessaires à la mise en œuvre des poursuites des infractions comptables, budgétaires et financières ou malversations commises ;

- Réaliser des missions d'examen ou d'évaluation se rapportant aux finances publiques demandées par les Autorités hiérarchiques ;

- Veiller à la restauration de la bonne gouvernance dans la gestion comptable et financière des fonds publics.

UNITÉS DE CONTRÔLE ET DE SURVEILLANCE :

- Examiner, exploiter et analyser les pièces et documents périodiques des postes comptables du Trésor ;

- Assurer tous les travaux préparatoires des missions de contrôle ;

- Planifier et conduire les missions de contrôle sur place suivant les normes applicables ;

- Restituer les constats, conclusions et recommandations ;

- Assurer le suivi des recommandations ;

- Gérer les ressources humaines qui leur sont rattachées : communication, formation et animation ;

- Assurer la prise de toutes les diligences nécessaires en cas d'irrégularités ou de fraudes (mesures répressives et conservatoires) ;

- Gérer les fichiers de détournements et les fichiers de diligences de recouvrement des débits comptables ;

- Exploiter les rapports des cellules d'inspection ;

- Effectuer d'autres missions spécifiques relatives aux finances publiques demandées par les Autorités hiérarchiques.

SERVICES RATTACHÉS

SERVICE ADMINISTRATIF ET FINANCIER :

- Traiter les affaires administratives du personnel ;
- Traiter les dossiers financiers en relation avec le statut du personnel ;
- Traiter les affaires disciplinaires du personnel ;
- Traiter les affaires sociales ;
- Assurer la gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- Gérer les immobilisations corporelles et les matériels de la Direction Générale du Trésor ;
- Programmer et réaliser les projets d'investissement de la Direction Générale du Trésor.

SERVICE DE LA COMMUNICATION, DES RELATIONS PUBLIQUES ET DU PARTENARIAT :

- Coordonner, suivre et animer l'élaboration et la diffusion

du bulletin mensuel de liaison et d'information « TAHIRY » ;

- Coordonner, suivre et animer le site web du Trésor Public ;
- Développer la communication interne et externe : Information, Éducation et Communication ;
- Gérer les relations publiques ;
- Gérer les relations avec les médias ;
- Gérer et suivre les relations internationales ;
- Coordonner, suivre et animer les programmes de partenariat et de parrainage.

SERVICE DE LA STRATÉGIE ET DU DÉVELOPPEMENT :

- Concevoir de nouvelles idées tendant au renforcement de l'efficacité des actions et de l'efficacité du Trésor Public par rapport aux défis ;
- Coordonner, suivre et animer les programmes de formation et

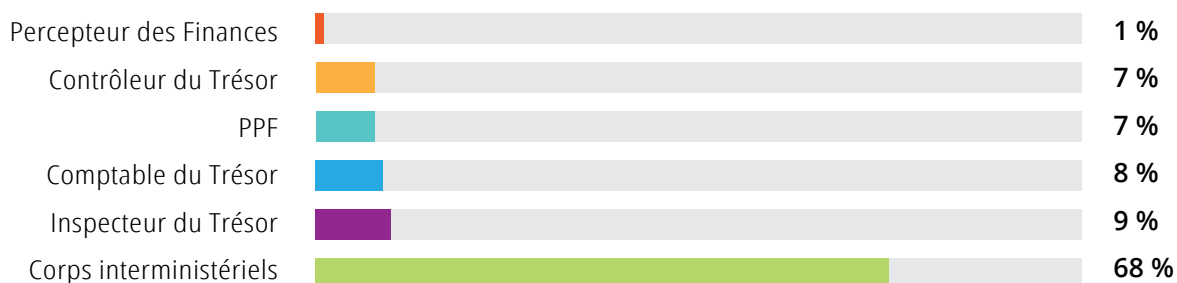
de renforcement de capacités ;

- Assurer l'assistance et l'appui aux Services ;
- Gérer les dossiers stratégiques ;
- Assurer la coordination et le suivi d'implémentation des programmes de modernisation ;
- Suivre la mise en œuvre des décisions d'ajustement structurel et de transformation des infrastructures ;
- Concevoir de nouvelles idées tendant au renforcement de la solidarité, de la cohésion, de l'esprit d'équipe et de la fierté d'appartenance au Trésor Public ;
- Coordonner, suivre et animer les programmes socioculturels et sportifs ;
- Coordonner, suivre et animer les programmes tendant au bien être et à l'épanouissement personnel et familial des agents.

RESSOURCES HUMAINES

En 2014, le Trésor Public compte 1 872 agents

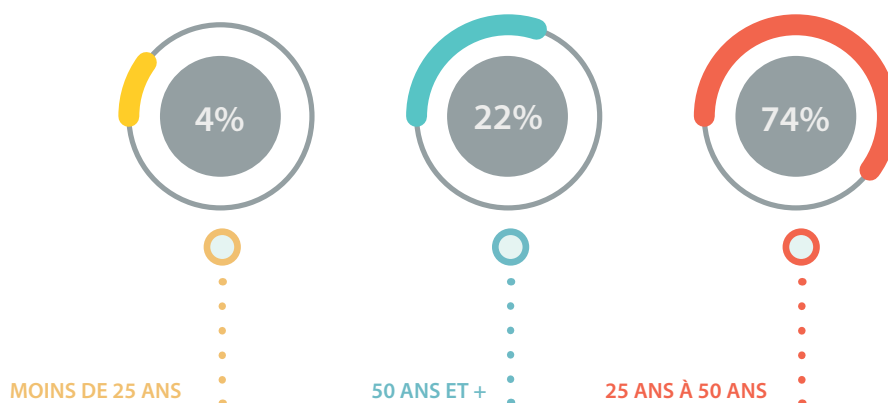
EFFECTIF PAR CORPS EN 2014
(EN %)



STRUCTURE DU PERSONNEL PAR SEXE EN 2014
(EN %)



STRUCTURE DU PERSONNEL PAR ÂGE EN 2014
(EN %)



LES ENGAGEMENTS

DU TRÉSOR PUBLIC

Dans le cadre de ses activités, formalisées dans son document de performance pluriannuel, le Trésor Public s'engage à atteindre les cinq (05) objectifs globaux ci-contre :



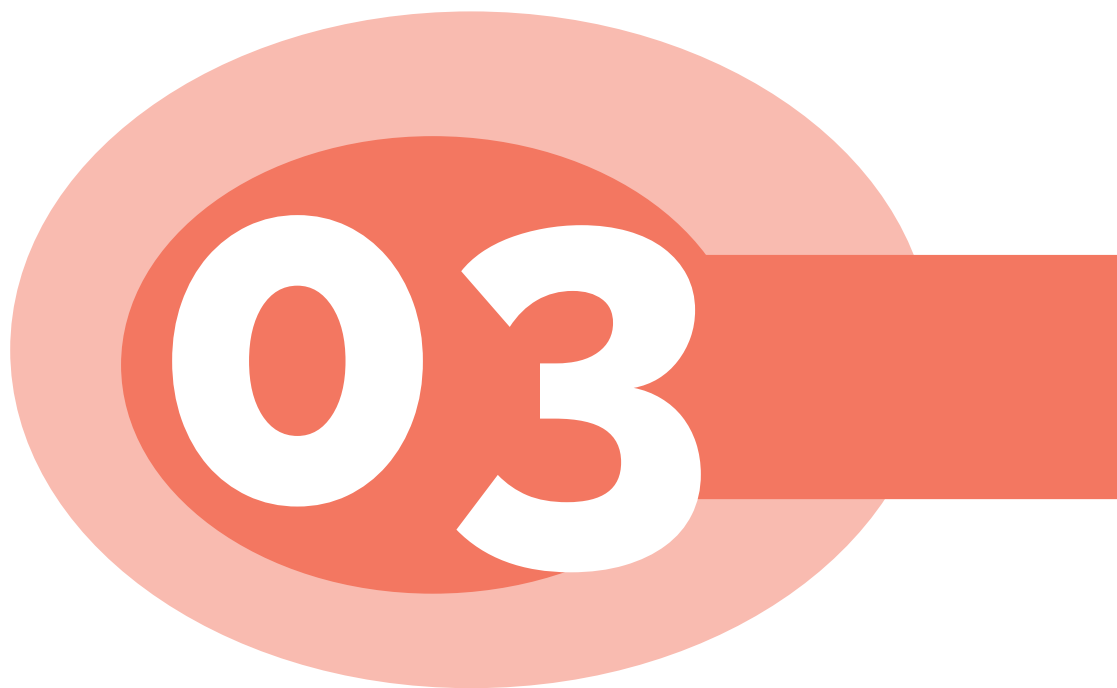
Réaliser les activités de « reporting » périodique des opérations de l'Etat, facilitant la prise de décision des autorités supérieures ;

Assurer un standard de service à l'endroit des usagers du service du Trésor Public ;

Améliorer le recouvrement des créances et ressources non fiscales diverses, dont la responsabilité incombe au Trésor ;

Maintenir les capacités nécessaires pour permettre aux départements techniques concernés de réaliser leurs missions ;

Renforcer la sécurité des fonds publics.



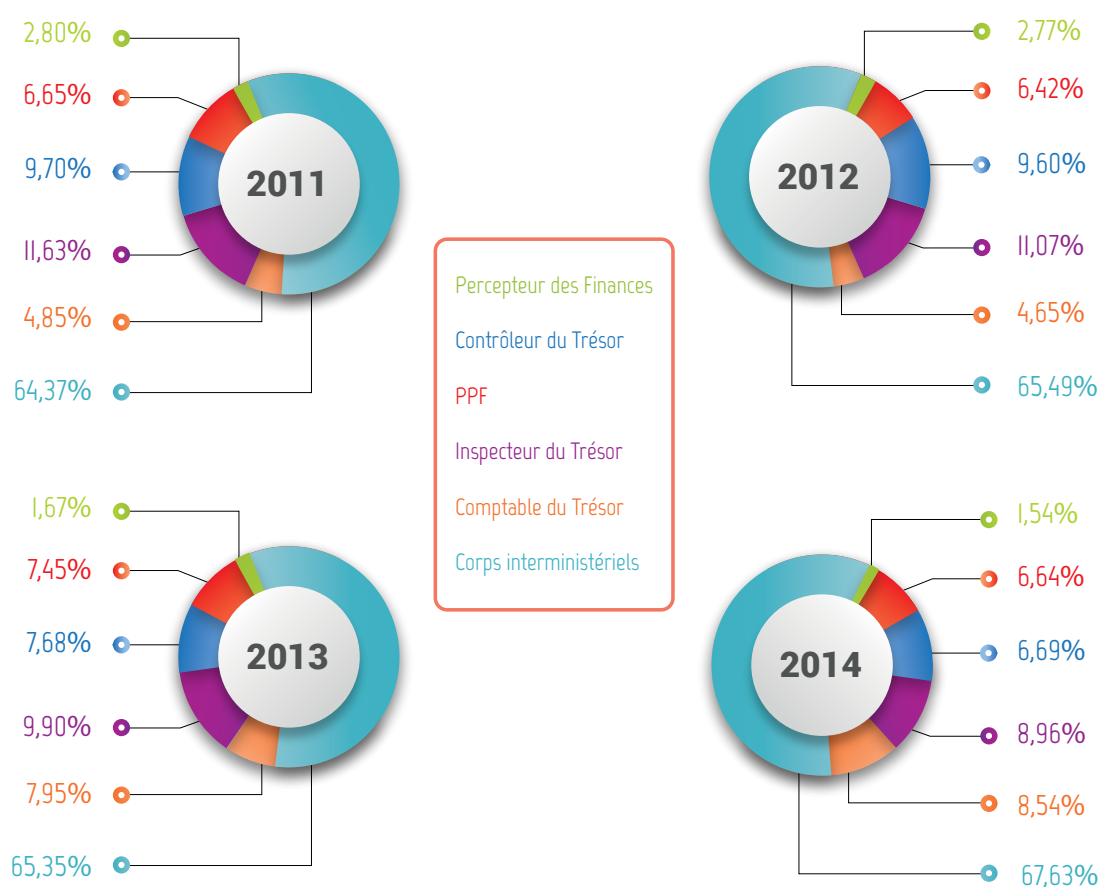
Chiffres Clés

Chiffres clés



LE PERSONNEL DU TRÉSOR PUBLIC

Evolution de l'effectif par corps



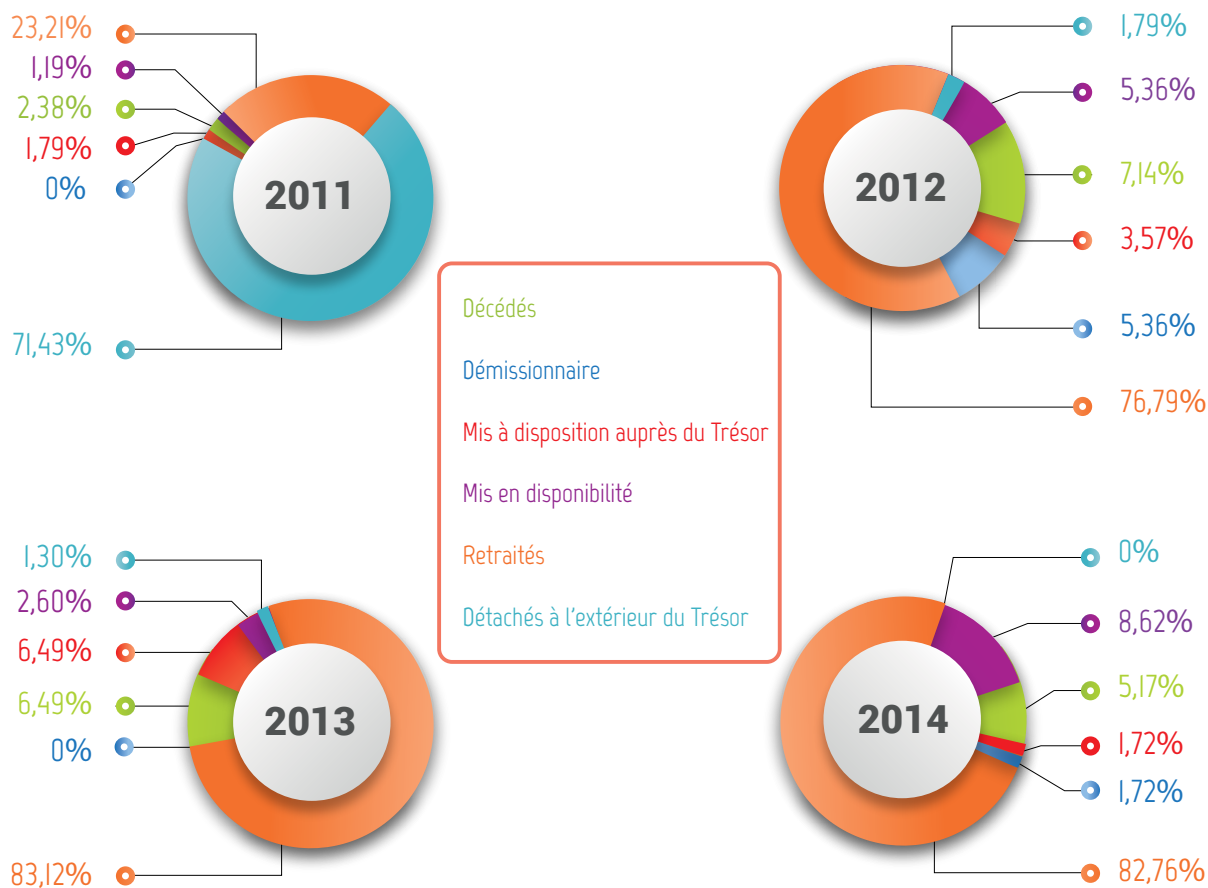
L'effectif du personnel du Trésor en 2014 est caractérisé par l'augmentation de l'effectif du corps interministériels qui est de 2,28% et du corps des Comptables du Trésor de 0,59%, malgré le taux notable des départs à la retraite. Ces augmentations, sont justifiées, respectivement, par le recrutement d'agents contractuels, et la nomination d'une nouvelle promotion de comptables du Trésor.

Par ailleurs, la tendance à la baisse des effectifs des autres corps spécifiques s'explique par la hausse du taux des départs à la retraite et des décès.

NOTE

Il est à noter qu'une mise à jour des chiffres de 2013 a été effectuée, certains agents appartenant aux corps spécifiques nommés dans les corps interministériels n'ayant pas été pris en compte dans leur propre corps.

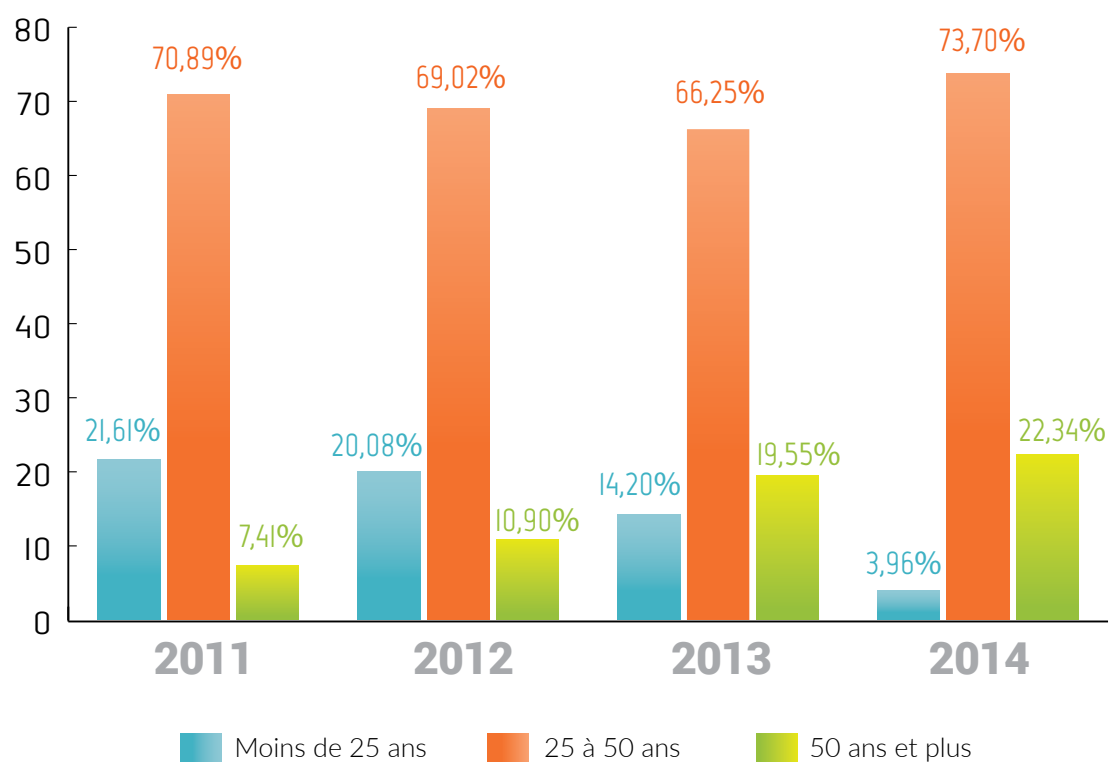
Evolution du mouvement du personnel



En 2014, le premier type notable de mouvement du personnel reste le départ à la retraite malgré une légère diminution de 0,36% en 2014. Le taux des mises en disponibilité, de 8,62%, a quant à lui, connu une forte hausse de 6,02% de 2013 à 2014. Par ailleurs, aucun détachement n'a été enregistré.

Contrairement au taux de démission, en hausse de 1,72% en 2014, le reste des mouvements du personnel, à savoir les mises à disposition ainsi que les décès ont diminué respectivement de 4,77% et 1,32% en 2014.

Evolution de la structure du personnel par âge

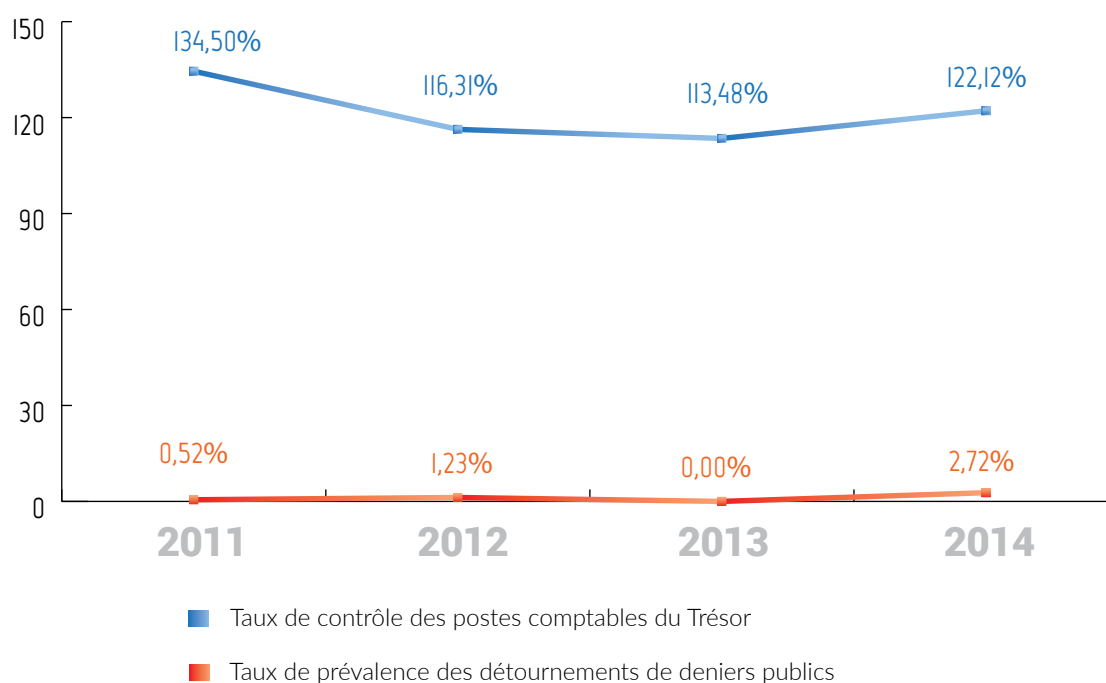


L'âge moyen des agents du Trésor, est actuellement de 25 à 50 ans, atteignant les 73,70% de l'effectif total, soit une hausse effective de 7,45% en 2014. En revanche, l'effectif des moins de 25 ans a connu une diminution significative de 10,24% et ceux des 50 ans et plus ont enregistré une légère augmentation de 2,79%.

Ainsi, l'évolution de la structure de 2014 permet de noter un certain vieillissement au niveau du personnel du Trésor.

CONTROLE ET VERIFICATION

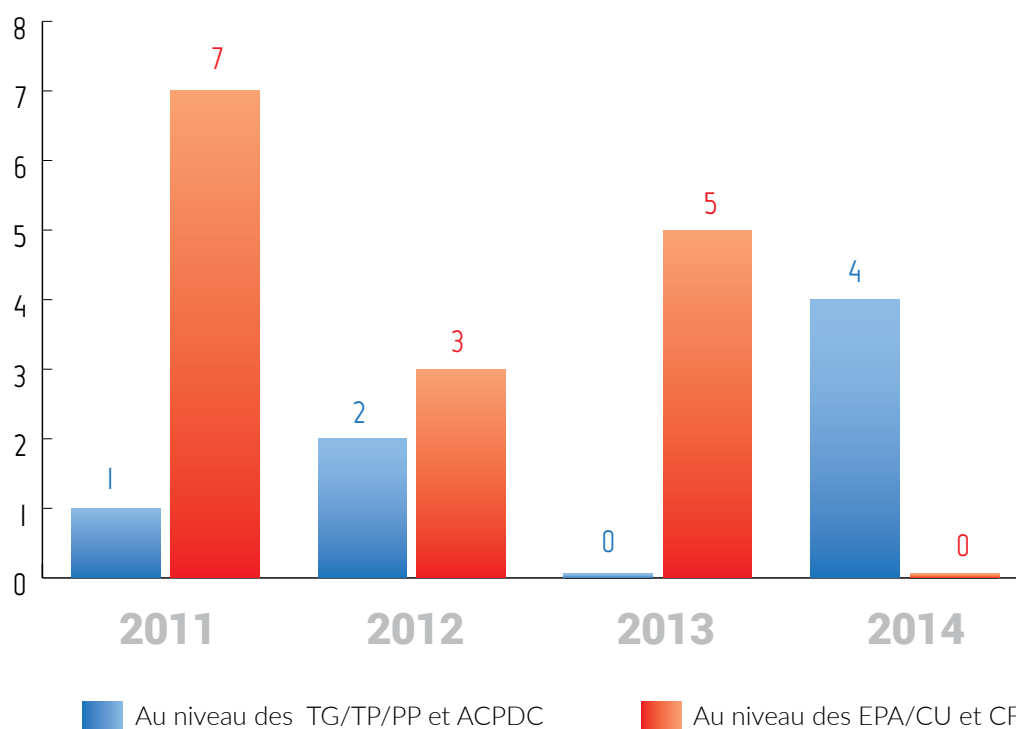
Taux de contrôle des Postes Comptables et Taux de prévalence des détournements des deniers publics



Il y a lieu de noter qu'en 2014, la fréquence des contrôles réalisés a connu une légère hausse comparée à ces deux (02) dernières années : elle est passée de 122,12% en 2014 contre 116,31% et 113,48% respectivement en 2012 et 2013. Cette intensification résulte du fait que les moyens financiers accordés à la DBIFA n'ont pas subi d'amputation, ce qui a permis de réaliser les programmes de contrôle prévus en 2014.

Il convient de remarquer qu'une bonne partie des contrôles est déterminée dans le programme d'activités de la DBIFA, élaborés en interne sur la base des risques et enjeux financiers. De plus, le contrôle des comptables directs du Trésor reste-t-il encore les principaux cibles des interventions de la DBIFA à cause notamment des limites des dispositifs de contrôle interne pouvant être mis en place au niveau des comptables secondaires d'une part, et le recours important aux liquidités dans toutes les transactions.

Evolution des détournements des deniers publics



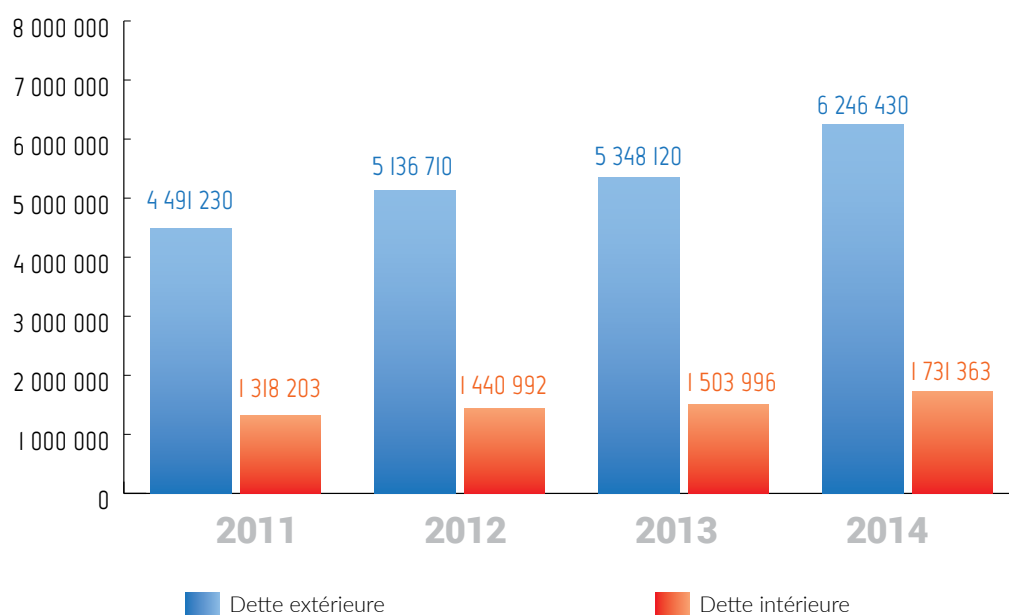
De 2010 à 2013, les contrôles systématiques effectués au niveau des comptables directs du Trésor ont permis de réduire les détournements. En 2014, quatre (04) cas de détournements ont été tous constatés auprès des PP malgré les contrôles récurrents réalisés. Cette situation résulte de la difficulté de la mise en place d'une séparation de fonction au niveau des postes secondaires. En effet, la décision des opérations et la conservation des fonds incombent à une seule personne. Par ailleurs, il est pratiquement impossible de mettre un contrôle interne à deux (02) niveaux auprès de ces postes comptables. Matériellement, dans le système de contrôle interne existant, seul l'autocontrôle est exercé ; et par rapport au nombre d'agent affecté dans les PP, les contrôles réciproques et de supervision ne pourraient être appliqués.

Pour les autres organismes publics notamment les EPN, les régies des communes et les régies des administrations financières, en 2014 aucun détournement n'a été constaté. Comparé au nombre de détournements constatés de 2010 en 2013, il y a une nette baisse. L'effectivité des contrôles permanents sur pièces des établissements publics ont contribué à la réduction du nombre de détournement auprès de ces organismes publics. Il faut toutefois préciser que lors des contrôles sur place auprès des EPN et régies, des anomalies ont été relevées. Etant donné que ces anomalies ne constituent pas des détournements mais des fautes de gestion, leurs redressements sont à prévoir.

GESTION DE LA DETTE

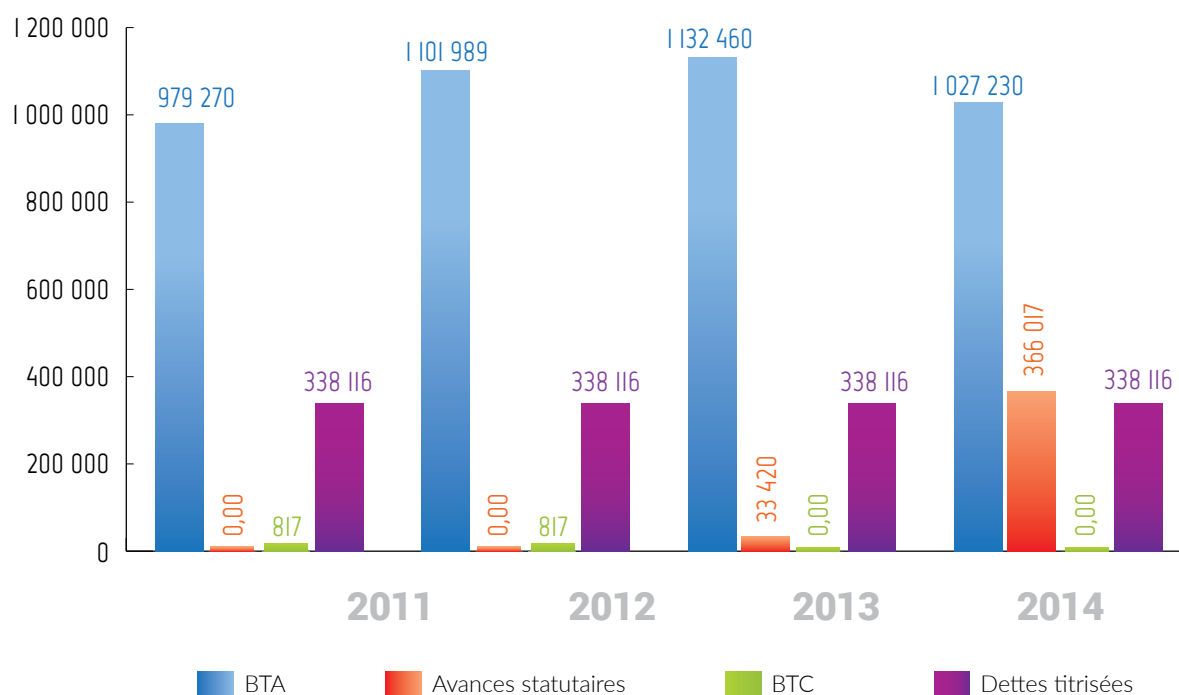
ET DE LA TRÉSORERIE

Encours de la dette (en millions d'Ariary)



Pour la dette extérieure, une augmentation de 16,5% de l'encours est observée en 2014. Ceci est dû au déblocage d'une aide budgétaire IDA d'un montant d'USD 44 175 590 signé au cours de cette année et aux volumes des tirages issus des prêts existants. Pour les années précédentes, des ajustements ont été effectués en raison de nouvelles informations de tirages reçus.

Pour la dette intérieure, le graphique ci-contre fournit les encours selon la nature de la dette.

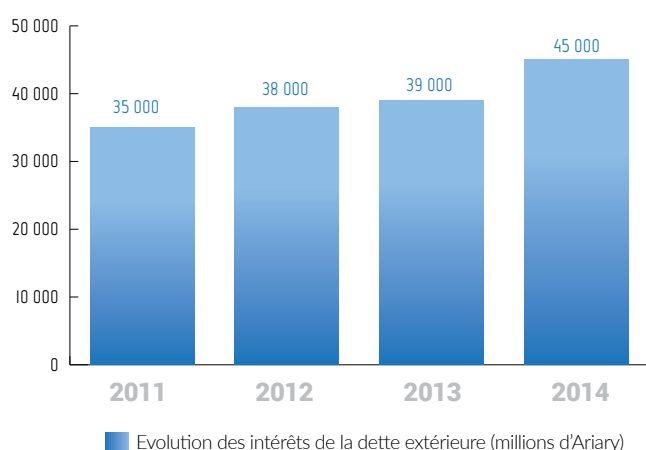


Le montant des encours des BTA à la fin 2014 a diminué par rapport à la fin 2013 suite aux gaps sur le marché des BTA. Les gaps sont notamment dus à l'instabilité de la participation des souscripteurs bancaires au marché. On peut même noter un désengagement du système bancaire durant le second semestre 2014 car des remboursements ont été effectués jusqu'à fin décembre 2014.

Suite à la faiblesse des réalisations au niveau des recettes de trésorerie (BTA et recettes fiscales), le Trésor Public a dû recourir à un accroissement des tirages d'avances statutaires auprès de la BCM en 2014.

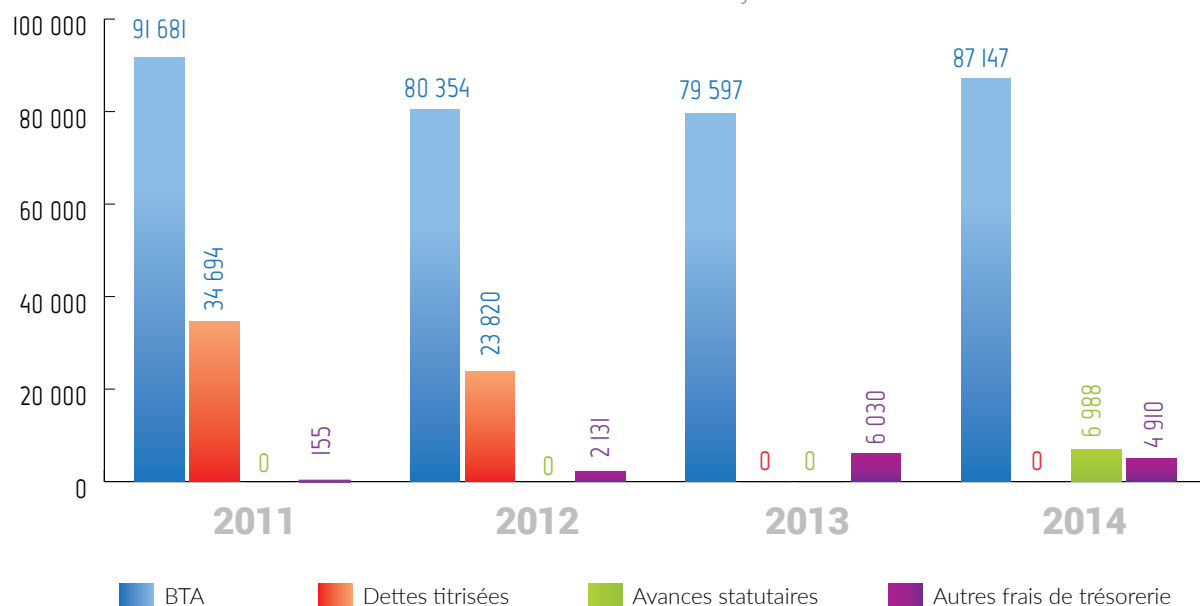
Evolution des détournements des deniers publics

Dettes extérieures



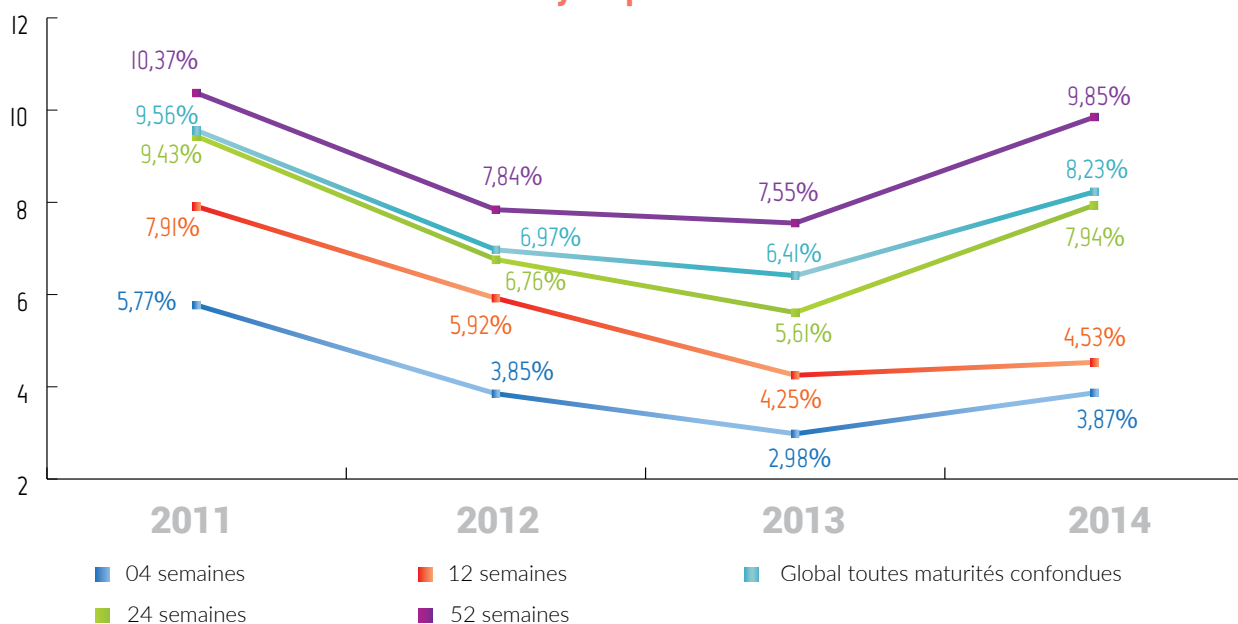
Les intérêts de la dette extérieure ont connu une hausse de 16,99% par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est composée des intérêts et commissions de services générés par les nouveaux tirages et les commissions d'engagement générés par les nouveaux prêts contractés en fin de l'année 2013 et 2014. Toutefois par rapport à la prévision de paiement des intérêts, seuls 82,97% ont été réalisés. En effet, le remboursement envers la Russie est suspendu car l'accord de révision de remboursement est en cours de négociation ; et le taux de décaissement est faible par rapport à la prévision.

Ventilation des intérêts de la dette intérieure (en millions d'Ariary)



Malgré la hausse des taux sur le marché des BTA, la réalisation budgétaire en termes d'intérêts reste moins élevée que celle prévue par la LFI 2014, car le montant des tirages a diminué. Le paiement des intérêts sur les TCN d'un montant de 107,45 Milliards d'Ariary au titre des années 2011 à 2014 a été prévu dans les Lois de Finances 2014, dont Ar 100 Milliards d'Ariary ont été mandatés et transmis à la PGA ; mais suite à l'insuffisance de trésorerie, ce montant est resté impayé.

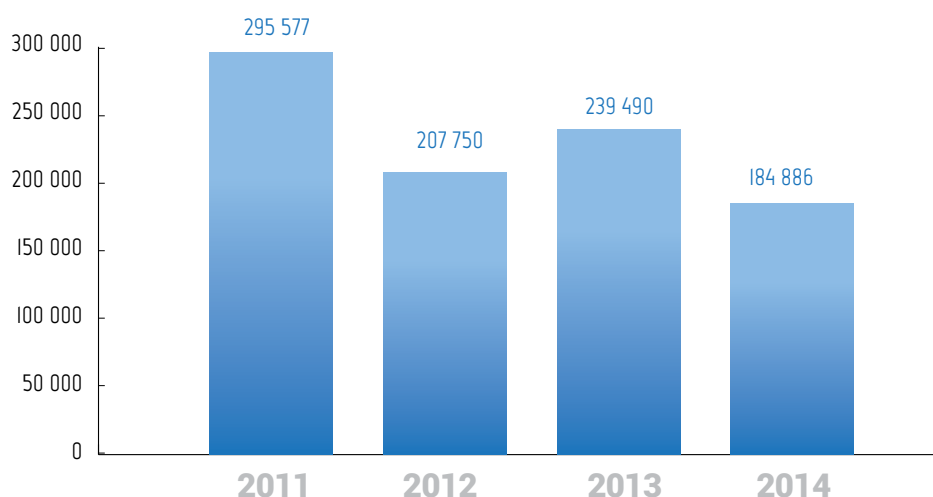
Taux moyen pondéré BTA



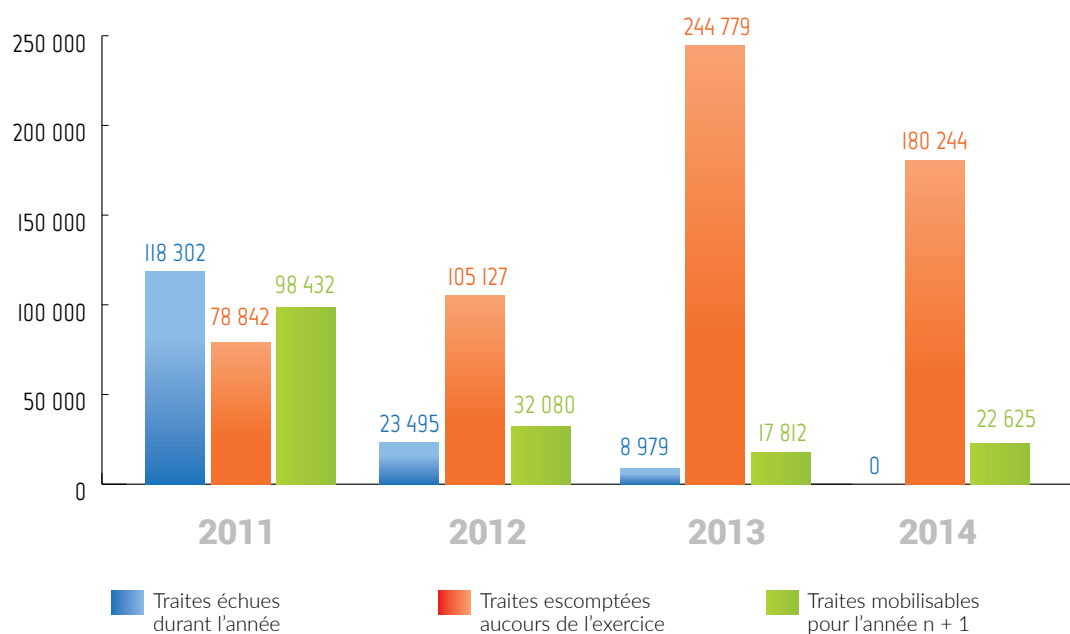
La baisse du niveau de liquidité a contraint le Trésor Public à accepter des taux un peu plus élevés par rapport à 2013, ce qui a eu pour effet d'augmenter le TMP.

Gestion des traites résultant des produits pétroliers

Traites reçues sur les produits pétroliers (en millions d'Ariary)



Mobilisation des traites (en millions d'Ariary)

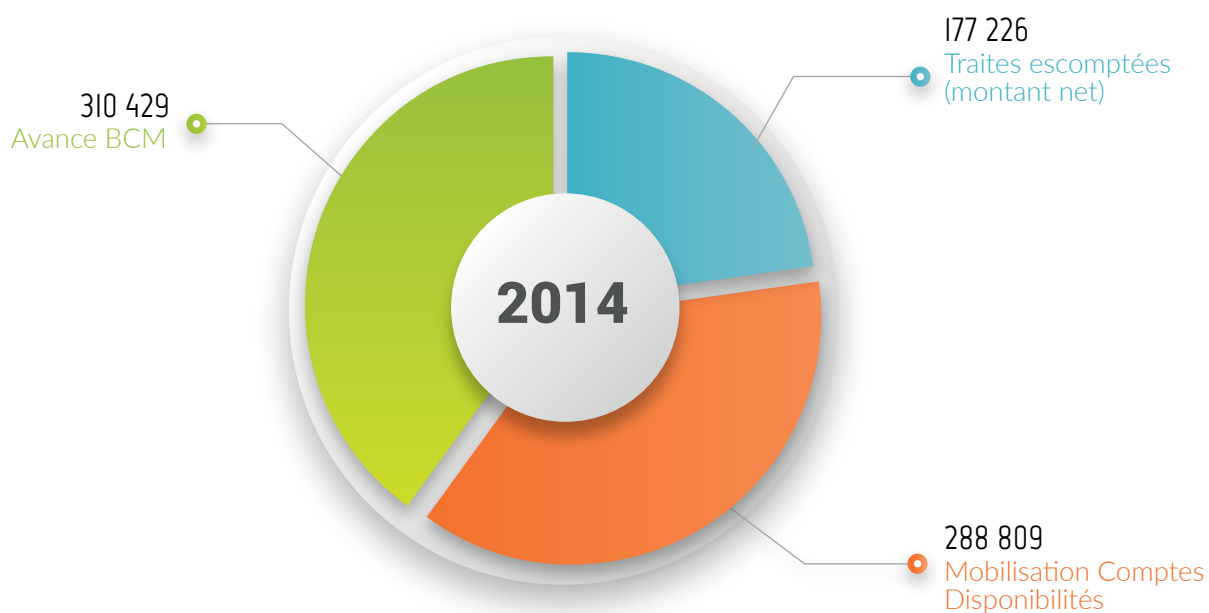


Le montant des traites reçues en 2014 affiche une baisse par rapport à 2013. Toutefois, aucune n'est arrivée à échéance. En effet, compte tenu du besoin en trésorerie et en raison de l'insuffisance des autres sources de financement intérieur, chaque traite reçue a été escomptée, du moins durant les 10 premiers mois de l'année.

Autres sources de financement du déficit de trésorerie

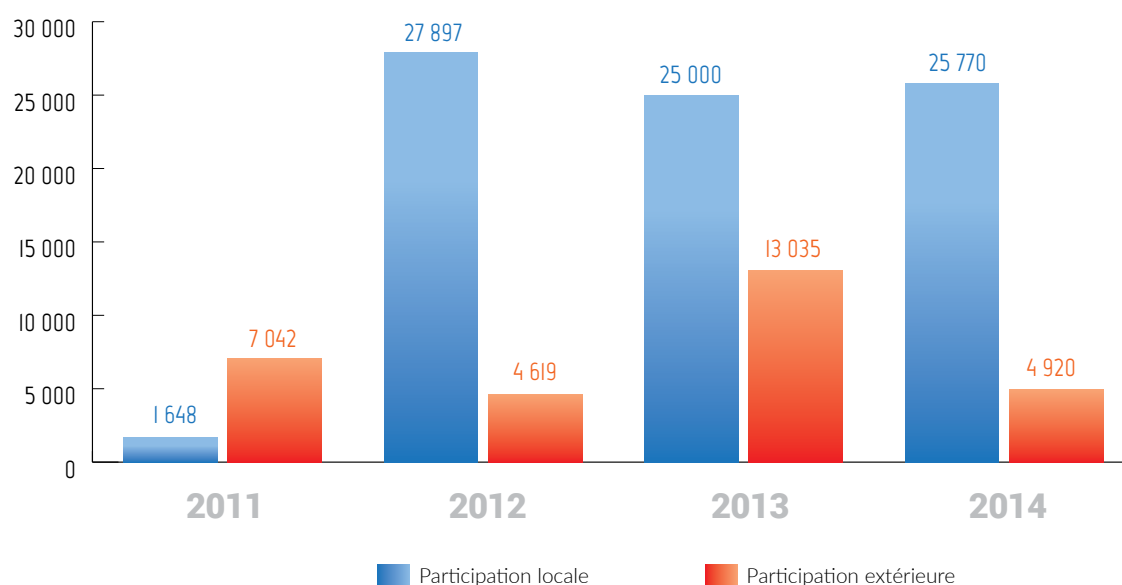
Par suite de la limite du marché des BTA, et nonobstant l'escompte des traites reçues sur les produits pétroliers, l'Etat a dû recourir non seulement à la mobilisation d'autres comptes de disponibilités (compte IPPTE et comptes en devises) mais surtout à des avances statutaires auprès de la Banque Centrale pour le financement du déficit de trésorerie.

Financement du déficit de trésorerie autres que BTA (en millions d'ariary)



PRISE DE PARTICIPATION FINANCIÈRE DE L'ETAT

Evolution de la réalisation de participation (en millions d'Ariary)



Le versement lié à l'augmentation de capitaux de la compagnie AIR MADAGASCAR constitue les dépenses de participation de l'Etat au niveau local en 2014. Cette prise de participation fait suite à l'application du Décret n°2012-959 du 30/10/2012 en vue de l'exécution des dépenses liées à l'augmentation de capitaux de la compagnie AIR MADAGASCAR autorisée par l'AGM des actionnaires en date du 27/05/12.

Au titre de la participation extérieure, deux (02) versements ont été programmés : l'ajustement des avoirs du FMI auprès de la BCM et la participation à la 6ème augmentation du capital de la BAD.

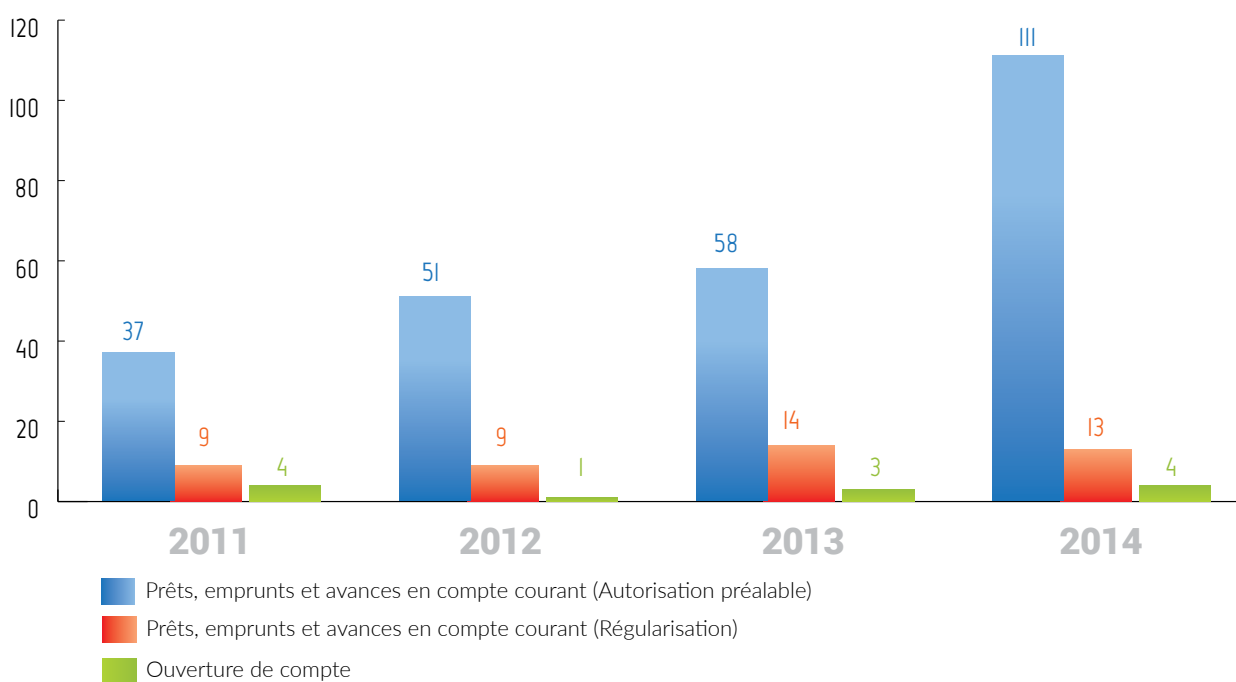
En vertu de l'Avis d'Appel de fonds de la BAD, une annuité de 1 418 333,33 UC, soit 2 118 369,93 USD doit être réglée le 18 Avril de chaque année. La 3ème annuité a été régularisée en 2014.

L'ajustement des avoirs du FMI auprès de la BCM n'a pas pu être réalisé, suite à l'insuffisance de crédits disponibles dans le Budget 2014. Les crédits prévus n'arrivaient pas à couvrir les montants demandés par le FMI. Il lui a été demandé d'accorder à l'Etat une flexibilité dans la modalité de versement des fonds y afférents.

REGULATION

DES OPERATIONS DE CHANGE

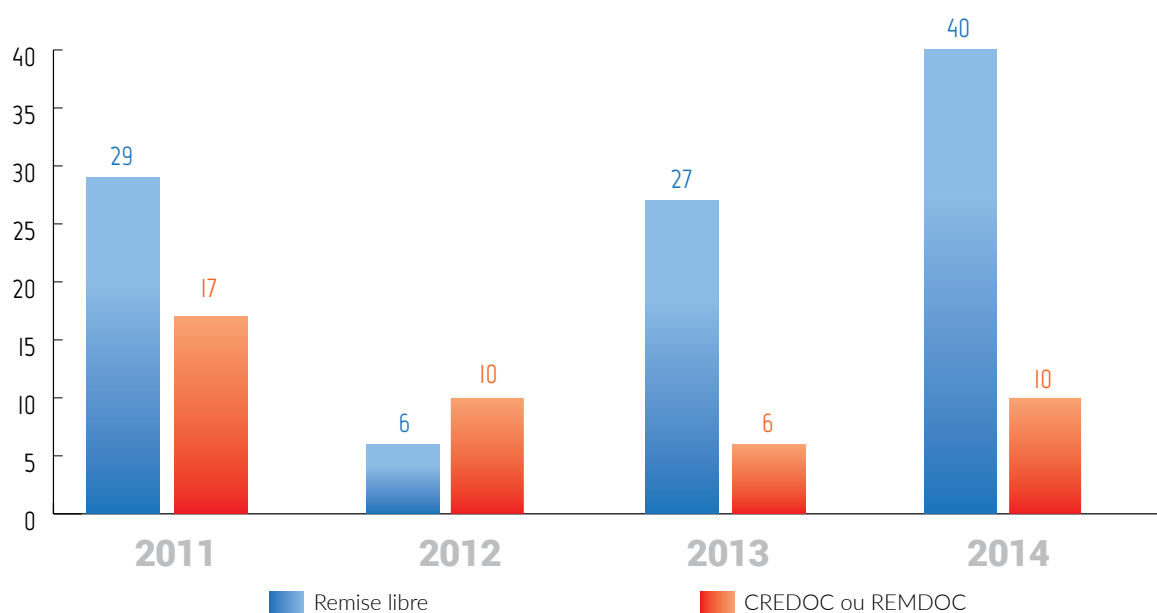
Nombre de demandes de prêts/emprunts, avances en compte courant et ouverture de compte à l'étranger



Le nombre d'emprunts, prêts et avances en compte courant a augmenté par rapport aux années antérieures; situation issue des difficultés financières et des besoins de trésorerie des entreprises malgaches. Aussi, pour chercher du financement, elles préfèrent se tourner soit vers leur maison mère à l'étranger où les conditions financières sont très intéressantes (exemption de taux d'intérêt et remboursement en fonction de trésorerie) soit auprès des organismes étrangers où le taux d'intérêt est moins élevé par rapport au taux d'intérêt pratiqué à Madagascar.

Quant à l'ouverture de compte à l'étranger, la demande y afférente est dominée par les sociétés ou personnes morales. Ces comptes sont destinés principalement à recevoir des règlements ou paiements à l'étranger effectués par les clients non-résidents.

Nombre de demandes de dérogations d'avance sur importations

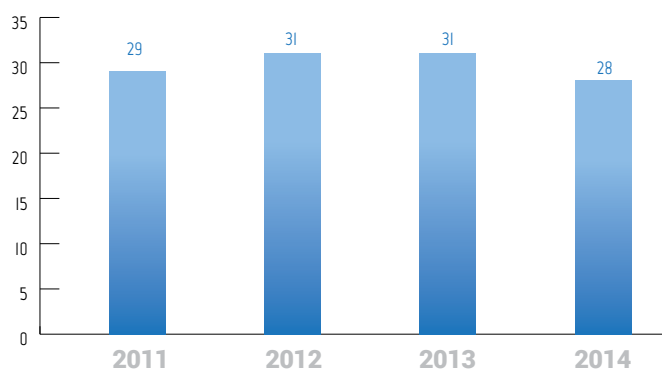


Pour l'année 2014, une augmentation de demandes de dérogation relatives au paiement d'acomptes sur factures d'importation (50 demandes en 2014 contre 33 demandes en 2013) a été enregistrée. Cette augmentation peut s'expliquer par le fait que bon nombre d'importateurs opèrent des transactions supérieures à 10 000 Euros. Il est à noter que conformément à la circulaire n°1164 du 12 juillet 2005 relative à la domiciliation et au paiement des marchandises étrangères importées à Madagascar, pour toutes opérations commerciales dont le montant est supérieur à l'équivalent de 10 000 Euros, le paiement d'acompte est autorisé dans la limite de 50% pour les biens d'équipement, les pièces détachées et les matières premières et consommables, et de 30% dans les autres cas. Dans le cas du versement d'acomptes supérieurs à ces taux, l'importateur doit demander une autorisation particulière auprès du Ministère des Finances et du Budget (Direction Générale du Trésor).

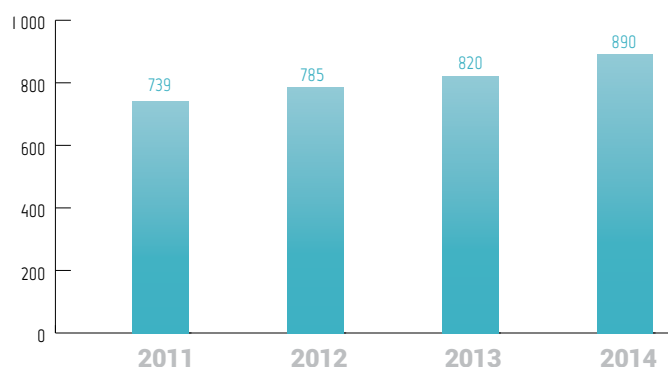
STATISTIQUES

CONSOLIDÉES DES ACTIVITÉS DE LA MICROFINANCE

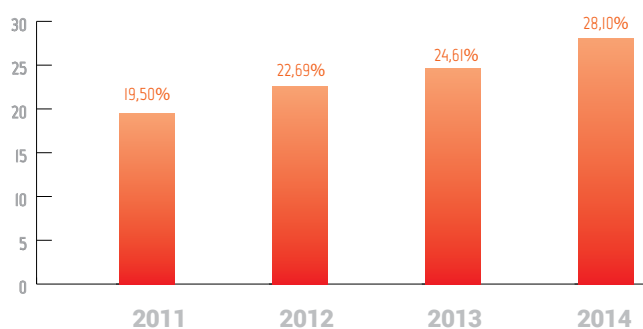
Nombre d'IMF agréées



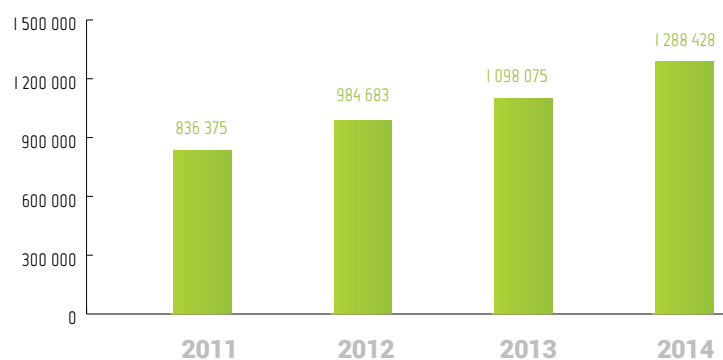
Nombre de points de services



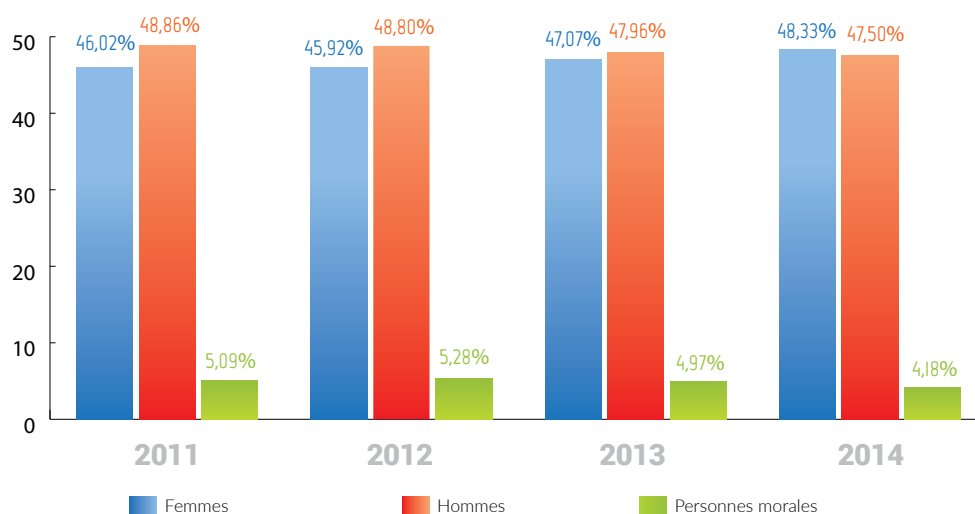
Taux de pénétration des ménages



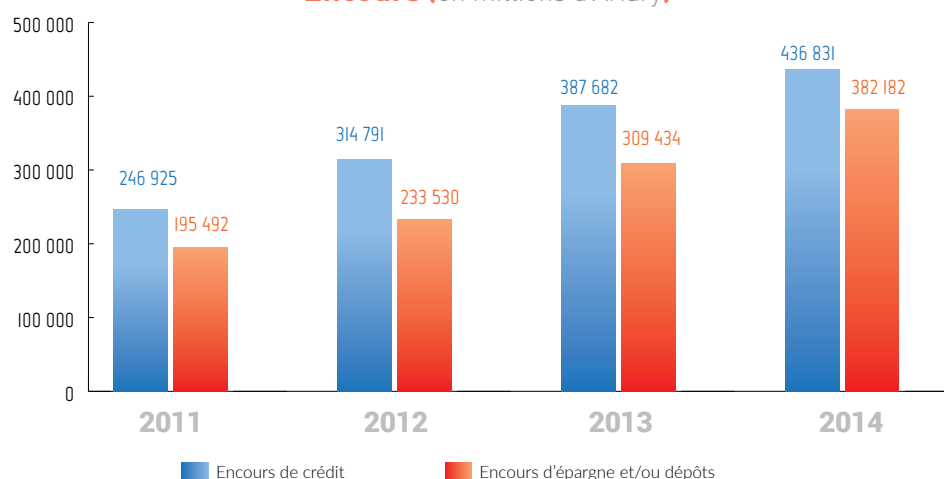
Nombre de membres et/ou clients



Répartition par genre des membres et/ou clients



Encours (en millions d'Ariary)



Le secteur a enregistré une croissance positive durant l'année 2014 caractérisée par :

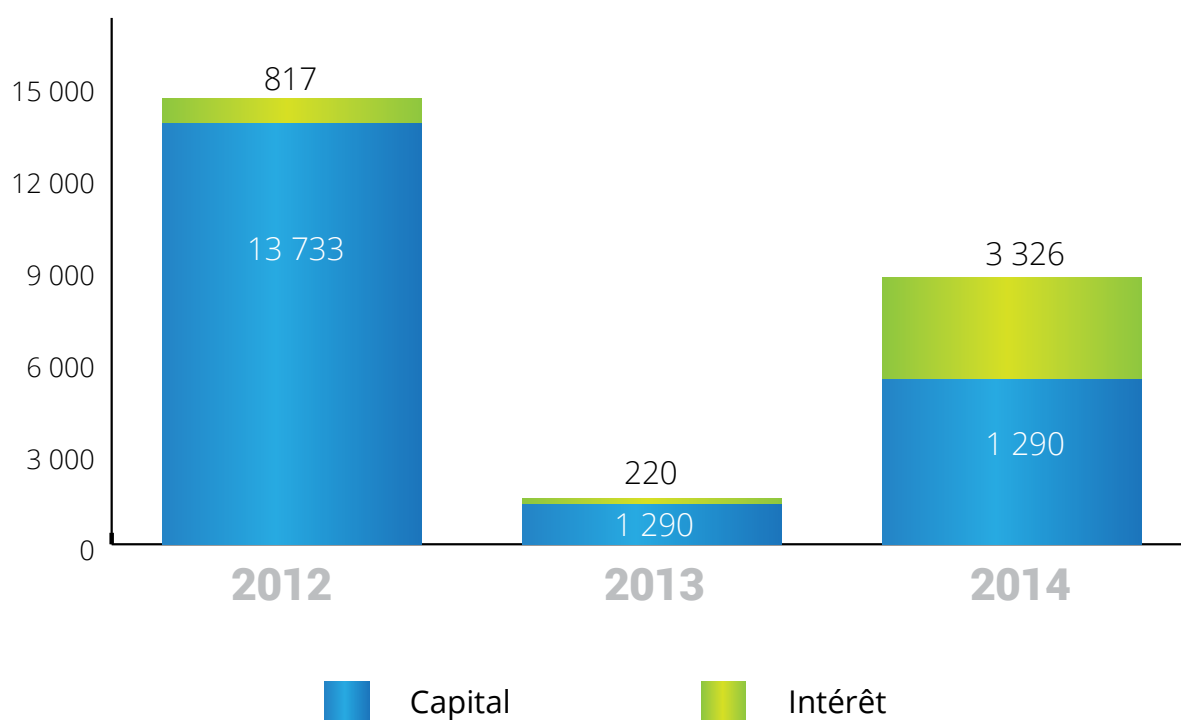
- une hausse du taux de pénétration de l'ordre de 3,49 points en passant de 24,61% en décembre 2013 à 28,1% en décembre 2014 ;
- une augmentation de 70 unités du nombre total de points de services du secteur de la microfinance à Madagascar, en passant de 820 caisses ou guichets ou agences en décembre 2013 à 890 caisses ou guichets ou agences en décembre 2014, soit un accroissement de 8,53% ;
- un accroissement du volume de l'encours de crédit : 387,68 milliards d'Ariary au 31/12/2013 contre 436,83 milliards d'Ariary au 31/12/2014, soit un accroissement de 12,68% ;
- une augmentation du volume de l'encours d'épargne et/ou de dépôts de l'ordre de 23,51% en passant de 309,43 milliards d'Ariary en décembre 2013 à 382,18 milliards d'Ariary en décembre 2014.

Le nombre d'Institutions de Microfinance (IMF) agréées est passé de 31 à 28 suite aux retraits de licence de deux (02) IMF et la transformation d'une IMF en banque territoriale.

SUIVI DE RECOUVREMENT

DES RECETTES NON FISCALES DONT LA RESPONSABILITE INCOMBE AU TRESOR

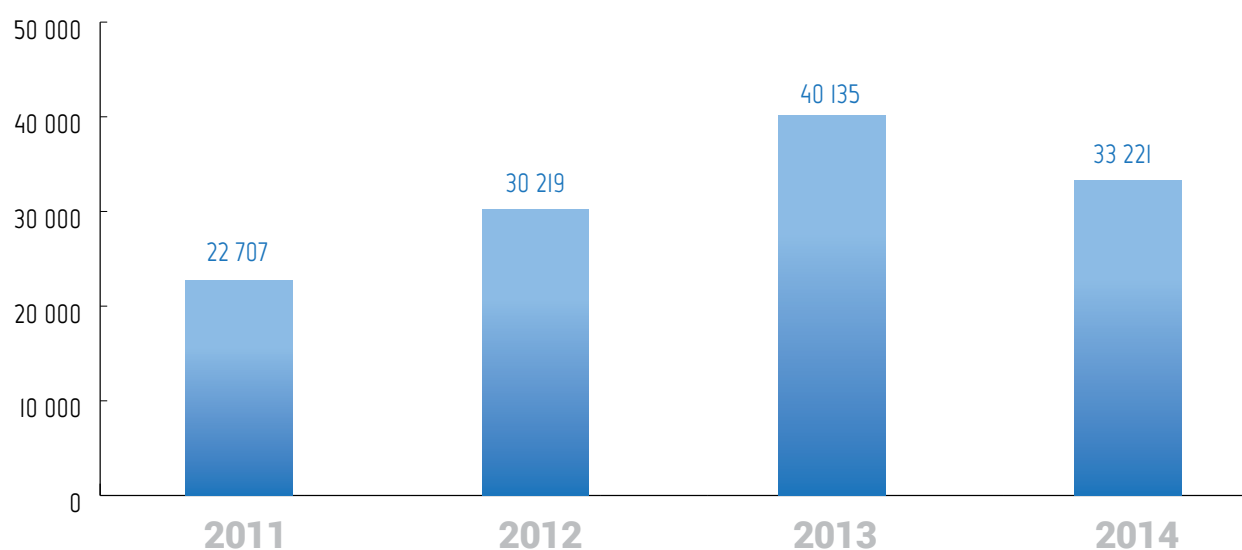
Situation des émissions des titres de créances sur prêts et reprêts (en millions d'Ariary)



En 2014, les recouvrements des OR en capital et intérêts concernent essentiellement les sociétés : CECAM, SIRANALA, VOLAMAHASOA, FANALAMANGA, ADEMA et FTM.

Les ordres de recettes ont été tous émis suivant le tableau d'échéancier 2014.

Evolution du recouvrement des dividendes (en millions d'Ariary)



La part des dividendes revenus à l'Etat en 2014 a diminué de 17,22% par rapport à l'année précédente. Cette baisse est surtout due à la diminution considérable des dividendes distribués par la STAR et la GASY NET. Au total, 15,48% des montants adoptés en Assemblée Générale n'ont pas été perçus. La majeure partie de dividendes perçus restent celles versées par les banques et les compagnies pétrolières à hauteur respectivement de 53,48% et 29,70%.



Performance du Trésor Public

Performance du Trésor Public



Dans le cadre de la mise en œuvre du budget de programme, le document de performance définit les cibles de performance du Trésor Public lesquels doivent converger vers l'atteinte des objectifs globaux fixés.

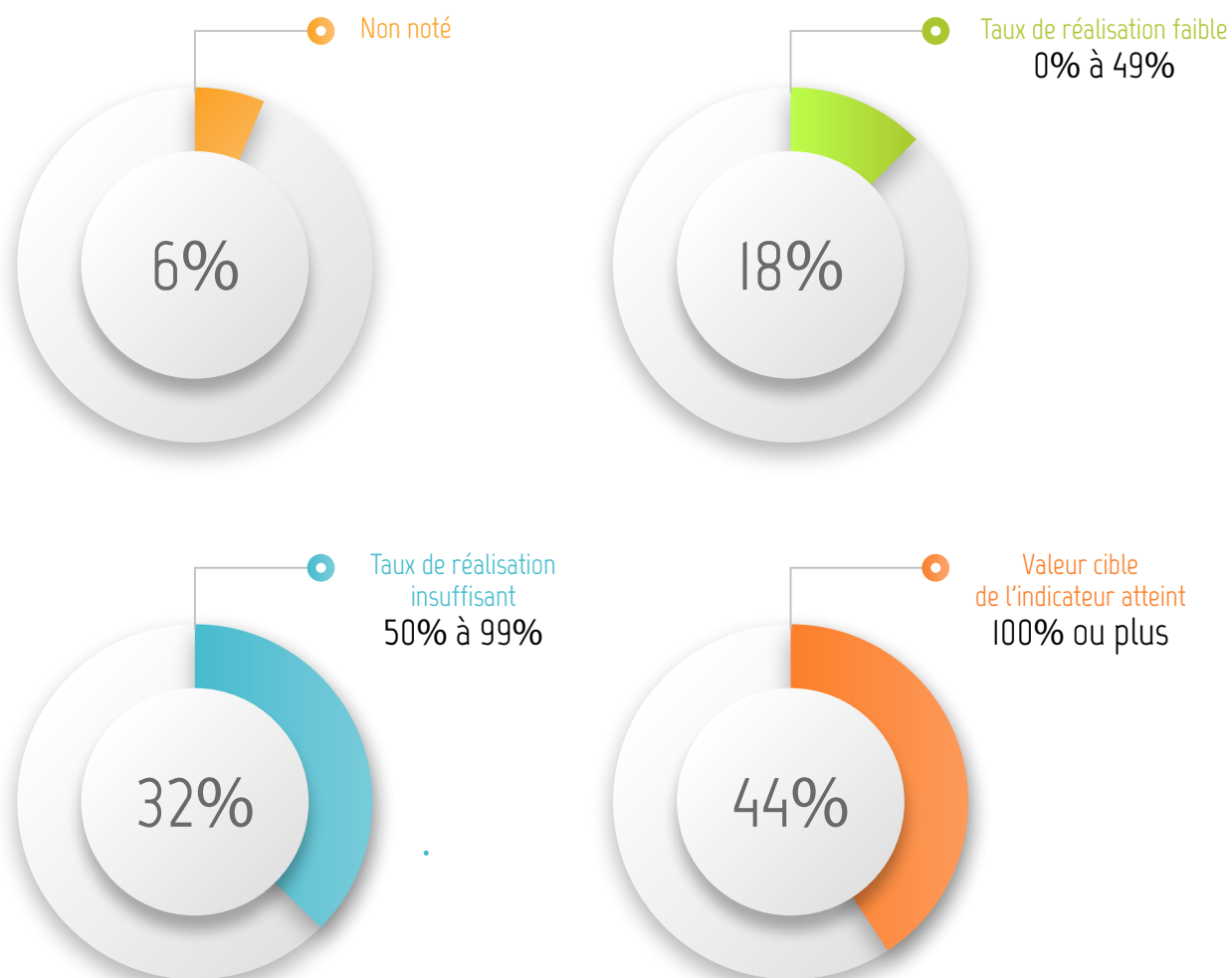
LES OBJECTIFS DU TRÉSOR PUBLIC

La notation des performances est faite sous trois (03) catégories suivant le taux de réalisation : Atteint, Non atteint, et Non noté. Sont classées « **Atteintes** » les réalisations atteignant 100% ou excédant la prévision. Les objectifs non atteints sont classés suivant le degré de non réalisation : réalisation insuffisante si le taux est entre 50% et 99%, et faible si le taux est moins de 50%. Afin de ne pas biaiser la performance, la notation « **Non atteint** » n'est pas appliquée pour les objectifs spécifiques ayant souffert du non déblocage des financements extérieurs (PAGI et PGDI II); ces objectifs sont classés dans « **Non noté** ».



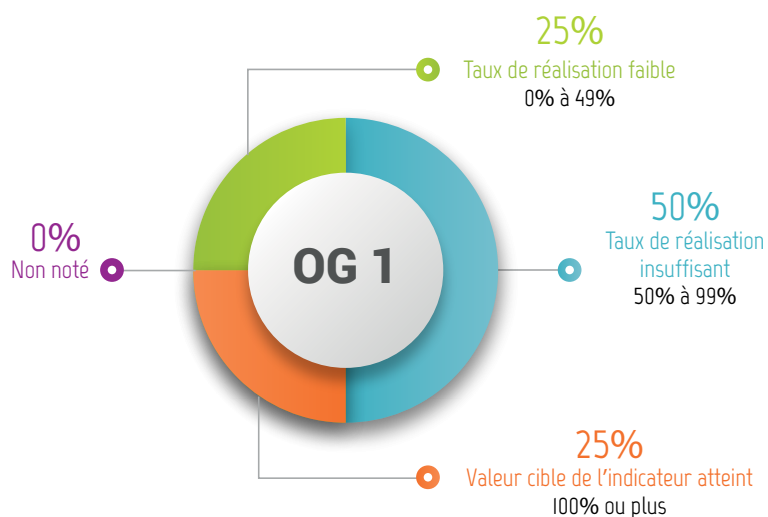
Toutes missions confondues, **16 indicateurs** sur les **34 ciblés** sont atteints en 2014. Le taux de performance global affiche une amélioration, allant de **26,42%** en 2013 à **47%** en 2014. Ceci résulte d'une part de la redéfinition et du regroupement des indicateurs de performance mais aussi et surtout des efforts déployés dans la réalisation des activités.

PERFORMANCE GLOBALE



OBJECTIF GENERAL 1

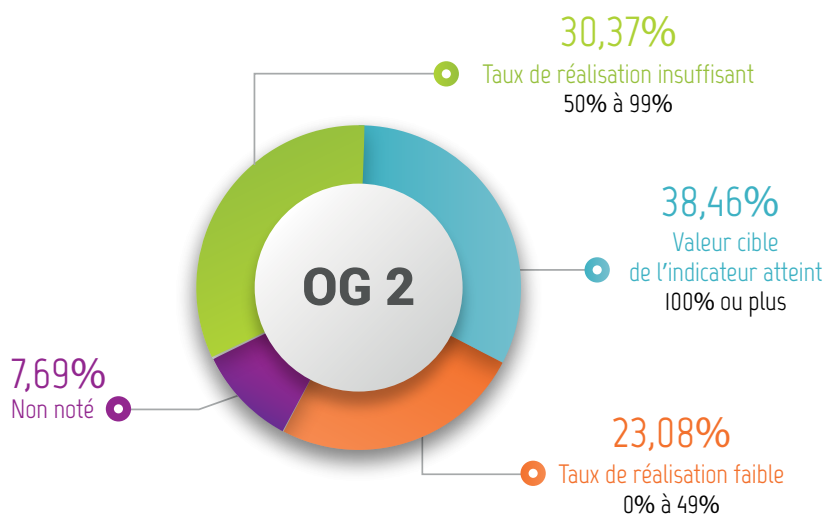
Réaliser les activités de «reporting» périodique des opérations de l'Etat, facilitant la prise de décision des autorités supérieures



Quatre (04) indicateurs sont rattachés à l'objectif général 1, parmi lesquels, deux (02) objectifs spécifiques ont atteint leur cible de performance notamment le «délai moyen de centralisation du document de performance du programme 117» et le «délai moyen de production du tableau de bord mensuel des opérations publiques (OGT)».

OBJECTIF GENERAL 2

Assurer un standard de service à l'endroit des usagers du service public rendu par le Trésor Public

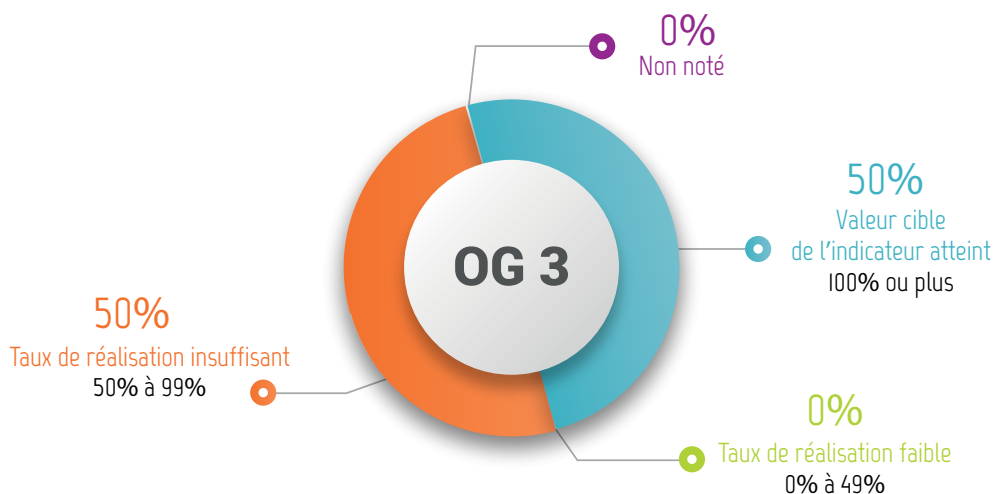


Parmi les 13 indicateurs mesurant la performance liée à l'objectif général 2, cinq (05) ont atteint leur valeur cible. Sept (07) autres n'ont pas été atteintes avec toutefois quatre (04) indicateurs réalisés à plus de 50%.

L'indicateur «nombre d'entreprises publiques concernées par le processus de liquidation» a par ailleurs été considérée comme non noté du fait que le conseil des Ministres du 29/01/2014 a suspendu tout processus de liquidation.

OBJECTIF GENERAL 3

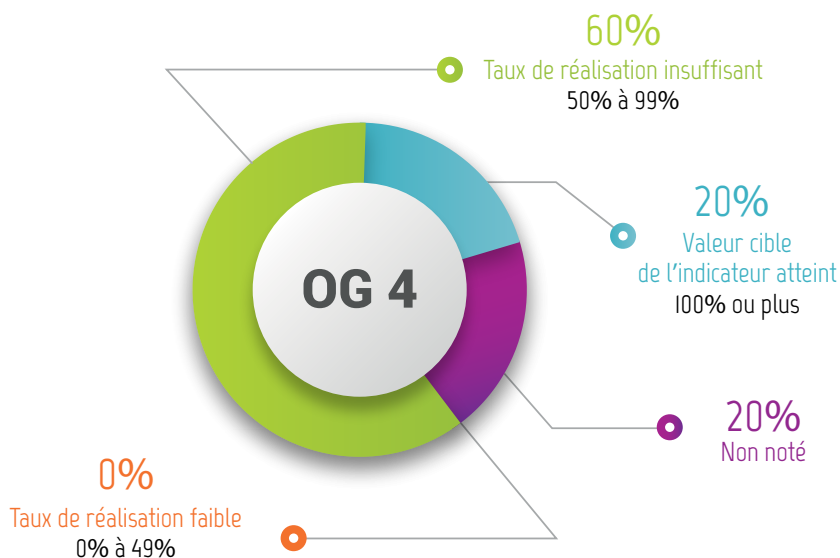
Assurer le recouvrement des créances et ressources non fiscales diverses, dont la responsabilité incombe au Trésor Public



Quatre (04) indicateurs mesurent l'atteinte de l'objectif général 3. Le taux de recouvrement des créances issues des fonds de contrevaletur (FCV) ainsi que le taux d'émission des titres de créance sur les prêts et reprêts ont largement dépassé les prévisions.

OBJECTIF GENERAL 4

Maintenir les capacités nécessaires pour permettre aux départements techniques concernés de réaliser leurs missions

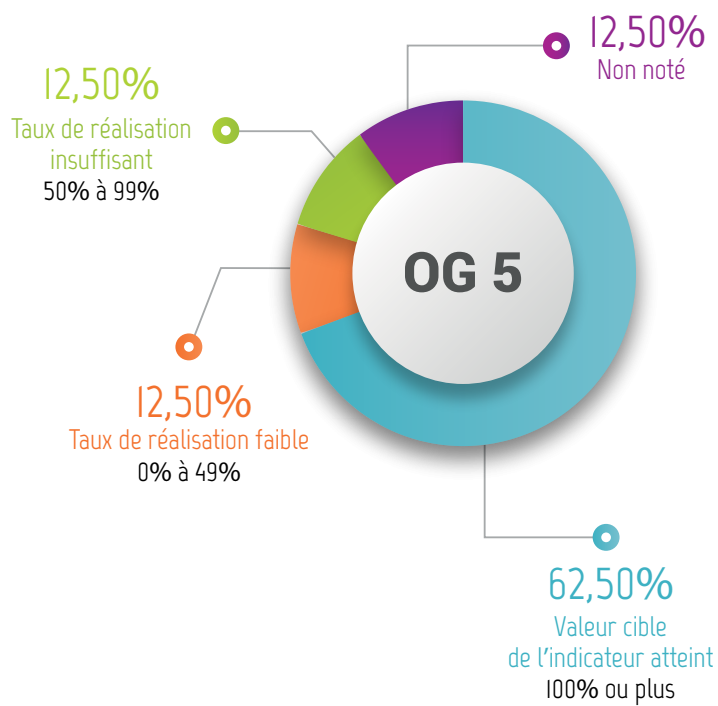


Cinq (05) indicateurs mesurent la performance liée à l'objectif général 4. Un seul indicateur a atteint la valeur cible prévue.

Par ailleurs, l'indicateur «pourcentage des missions de contrôle conformes aux normes et bonnes pratiques internationales» n'a pas été noté en raison du non déblocage des financements attendus.

OBJECTIF GENERAL 5

Renforcer la sécurité des fonds publics



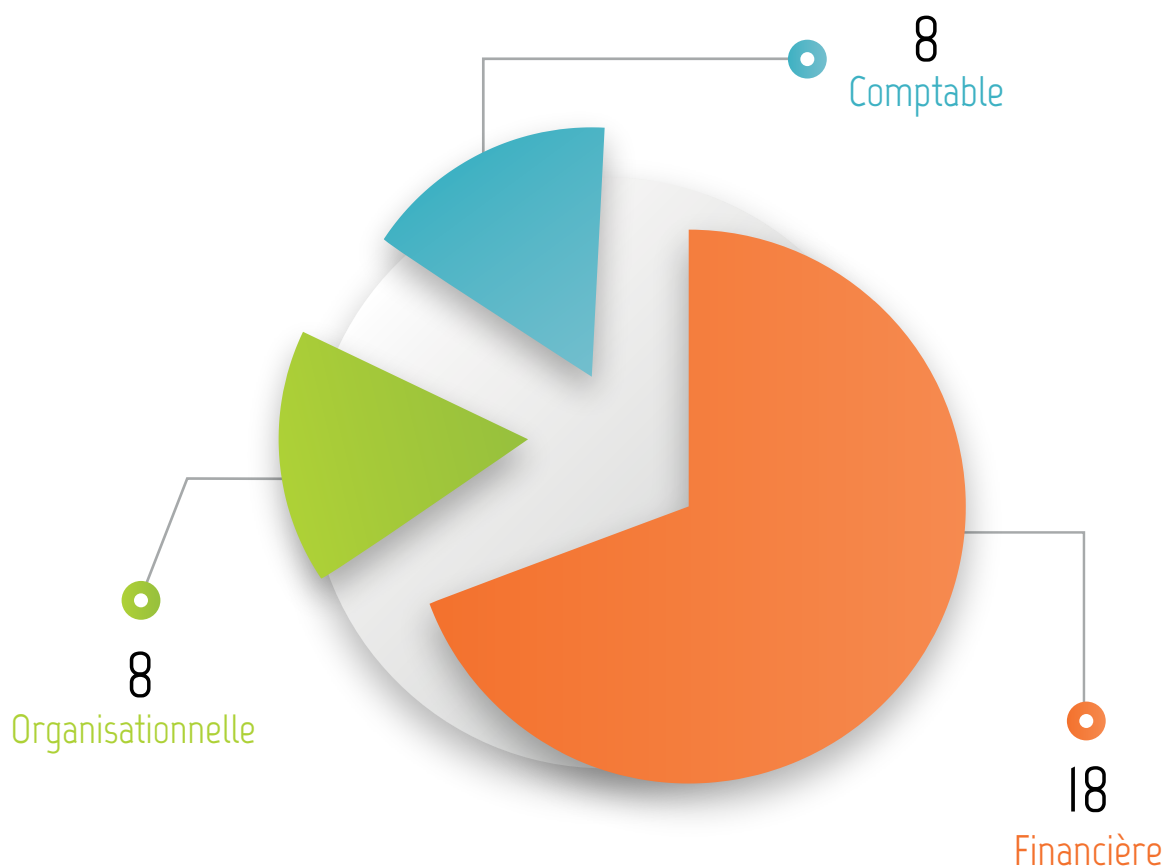
Huit (08) indicateurs ont été définis pour mesurer l'atteinte de l'objectif général 5 dont cinq (05) ont atteint les prévisions. L'indicateur « pourcentage des données des postes comptables extraites et analysées » n'a pas été noté du fait du non déblocage du financement des activités.

PERFORMANCE

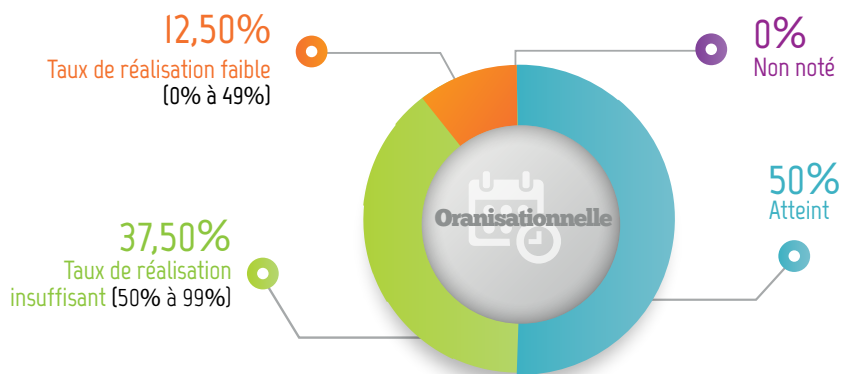
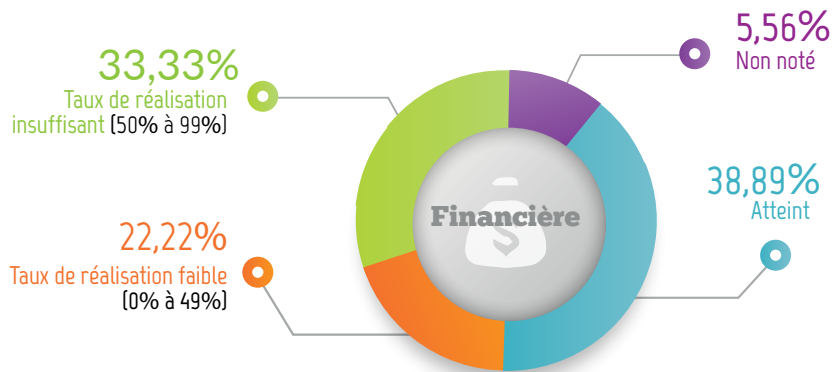
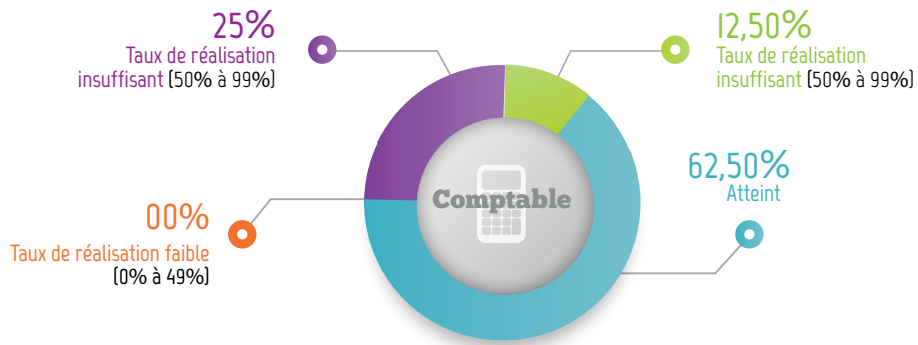
PAR MISSION

Le document de suivi de performance 2014 du programme 117-Trésor compte 34 indicateurs d'objectifs. En comparant la performance des trois (03) volets par rapport à la proportion de valeur cible atteinte, le volet Comptable est le plus performant, suivi de la mission Organisationnelle et de la mission Financière.

Répartition des indicateurs par mission

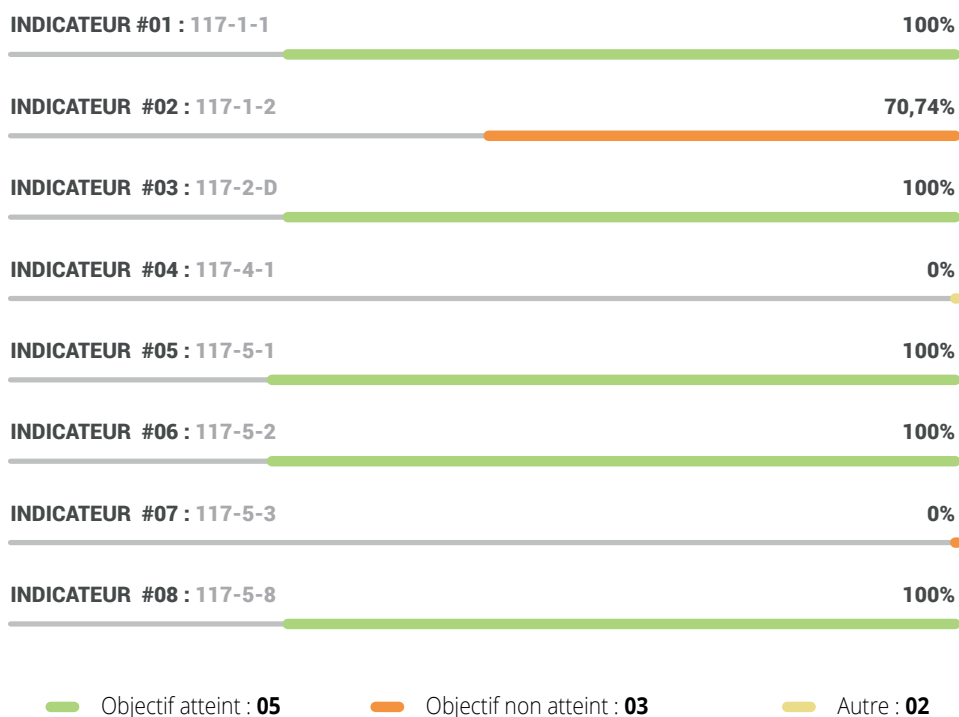


Récapitulation de la Performance par mission



MISSION COMPTABLE

Performance de la mission comptable



Huit (08) indicateurs composent la mission Comptable, parmi lesquels cinq (05) ont pu atteindre les valeurs cibles fixées. Sur les trois (03) défailants, un indicateur présente un taux de réalisation insuffisant (entre 50 à 99%) et deux (02) autres ne sont pas notés pour cause de financement non débloqué.

.....

**117-1-1 : DÉLAI MOYEN
DE PRODUCTION DU TABLEAU
DE BORD MENSUEL DES OPÉRATIONS
PUBLIQUES (OGT)**

Objectif général 1 : Réaliser les activités de « reporting » périodique des opérations de l'Etat facilitant la prise de décision des autorités supérieures

Objectif spécifique : Mettre à la disposition des autorités supérieures les informations financières nécessaires à leur prise de décision

Méthode d'évaluation : OGT du mois M = Production M + 60 jours

Prévision : 60 jours

Réalisation : 58,33 jours

Evaluation : Atteint

L'OGT représente le tableau de bord de suivi de l'exécution de la loi des finances ainsi que de toutes les opérations financières de l'Etat. Son élaboration nécessite ainsi la collaboration de différents départements au sein du Ministère des Finances et du Budget (postes comptables, administration fiscale et douanière), de la Banque Centrale de Madagascar et éventuellement des ministères sectoriels.

L'amélioration du délai de production de l'OGT 2014 s'explique

surtout par une diminution des retards de transfert des données par les parties prenantes cités supra.

.....

**117-1-2 : TAUX DE RÉGULARITÉ
DE LA PRODUCTION DES COMPTES
PUBLICS**

Objectif général 1 : Réaliser les activités de « reporting » périodique des opérations de l'Etat facilitant la prise de décision des autorités supérieures

Objectif spécifique : Renforcer l'efficacité et la transparence dans la gestion des finances publiques

Méthode d'évaluation : Comptes de gestion produits : TG/TP : 31 ; Balances définitives produites par les postes comptables dans les délais impartis : TG/TP : 31 ; PP : 91 ; ACPDC : 23 ; Délai : Année N + 6 mois

Prévision : 100%

Réalisation : 70,74%

Evaluation : Non atteint

Sur les 31 comptes de gestion des postes comptables à produire, seules 21 l'ont été dont 18 ont été transmis à la Cour des Comptes et trois (03) sont en cours d'examen au niveau de la Direction de la Comptabilité Publique.

Sur la production des balances définitives 2013 : 21 postes sur 31 ont pu produire la balance définitive en 2014.

En vue de l'amélioration de la performance des postes comptables, la plate-forme « SALOHY » a été mise en place au cours du troisième trimestre. Il s'agit, d'une part d'un outil permettant aux comptables de produire des états comptables sincères grâce aux contrôles et vérifications préalables proposées par l'application. Et d'autre part, elle permet d'établir une situation centralisée et consolidée des données comptables (balance et BCSE) au jour J+1.

En outre, l'année 2014 se caractérise par le début de l'informatisation des 91 PP : dotation de matériels informatiques, mise en réseau et installation des modules simplifiés des logiciels « comptabilité » et « caisse », l'objectif étant de faciliter la centralisation de leurs comptabilités au niveau de leur poste de rattachement.

Enfin, à titre de mesures d'accompagnement, trois (03) regroupements des Chefs de postes ont été effectués ; des travaux de redressement des comptes de la gestion 2012 et antérieure ont été effectués, les rapports d'inspection sont exploités et des missions d'assistance, d'encadrement et de formation ont été réalisées.

.....
**117-2-D : UNIFORMISATION
 DES TRAITEMENTS DES OPÉRATIONS
 COMPTABLES**

Objectif général 2 : Assurer un standard de service à l'endroit des usagers du service public Trésor

Objectif spécifique : Assurer un standard de service à l'endroit des usagers

Méthode d'évaluation : Délai entre la réception du dossier auprès du guichet du Trésor et son visa par le comptable

Prévision : 5 jours

Réalisation : 5 jours

Evaluation : atteint

L'objectif de traiter un dossier reçu auprès d'un guichet du Trésor en cinq (05) jours maximum a été atteint.

— Dans le cadre du renforcement de la politique de désengorgement de la PGA, une Trésorerie Ministérielle, la TMINAGRI, a été mise en place.

— Dans le cadre de l'intégration des communes rurales dans le circuit du Trésor, la TPIC Bongat-sara a été mise en place.

— Dans le cadre de l'informatisation des Perceptions Principales, le nombre de PP utilisant le SIGFP s'élève à 87 pour une prévision de 12 PP. En outre, 91 PP ont été dotés en fly box et matériels.

— Une base de données des EPN a été mise en place.

— Dans le cadre de la formation des agents au niveau des postes comptables, deux (02) regroupements des Chefs de poste ont été effectués et une formation a été dispensée aux Chefs de poste : Formation à l'INSCAE sur le PCG 2005.

— Dans le cadre de la mise en place d'un dispositif de documentation efficace, une Bibliothèque numérique est en cours de conception.

.....
**117-4-1 : POURCENTAGE
 DES MISSIONS DE CONTRÔLE
 CONFORMES AUX NORMES ET BONNES
 PRATIQUES INTERNATIONALES**

Objectif général 4 : Maintenir les capacités nécessaires pour permettre aux départements techniques concernés de réaliser leurs missions

Objectif spécifique : Adoption des méthodes de contrôle conformes aux normes et bonnes pratiques internationales

Méthode d'évaluation : Revues par un évaluateur (rapport de suivi et évaluation des missions de contrôles)

Prévision : 60%

Réalisation : 0%

Observation : Financement à trouver

Evaluation : autre

Les activités liées à l'atteinte de cet objectif sont prévues être financées par des partenaires techniques et financiers, en raison de l'insuffisance des crédits budgétaires alloués à la DBIFA. Les financements nécessaires au recrutement d'un organisme en vue de la certification des démarches et approches d'audit selon les normes internationales appliquées à la DBIFA, en matière de planification, de conduite et de restitution des missions de contrôle, sont à trouver.

Le suivi-évaluation des missions de contrôle s'était encore effectué en interne.

.....
**117-5-1 : TAUX DE PRÉVALENCE
 DES DÉTOURNEMENTS DE DENIERS
 PUBLICS MAÎTRISÉ À MOINS DE 3%**

Objectif général 5 : Renforcer la sécurité des fonds publics

Objectif spécifique : Redynamisation du contrôle des postes comptables à risque

Méthode d'évaluation : Nombre de détournements de deniers publics constatés / nombre de missions effectuées

Prévision : 3%

Réalisation : 2,72%

Evaluation : atteint

Le taux de prévalence des détournements de deniers publics a encore été maintenu au dessous de la valeur cible de 3% en 2014. Néanmoins, par rapport à l'exercice 2013, ce taux a connu une augmentation. Quatre (04) cas de détournements ont été constatés au niveau des Perceptions Principales, postes comptables secondaires du Trésor.

L'aspect psychologique ayant conduit l'individu à commettre la fraude entre ici en jeu. En effet, malgré le système de contrôle interne mis en place, des agents malintentionnés y trouvent des failles qu'ils exploitent. Par ailleurs, l'environnement de contrôle permet encore le faux et l'usage de faux. Bon nombre de familles des pensionnés décédés méconnaissent leurs droits, tandis que d'autres sont tellement découragées par les coûts et les va et vient résultant des procédures administratives, qu'elles n'informent plus les services concernés du décès de leur proche. Profitant de cette situation, les gens qui connaissent les pensionnés décédés planifient des manœuvres frauduleuses pour toucher les titres auprès du Trésor Public. Il en est de même pour le cas de paiement au profit d'un mandataire, le certificat de vie est établi sur la base de déclaration d'une tierce personne qui n'est pas souvent recoupée.

Un autre facteur qui favorise également le détournement de deniers publics est la tentation liée à la manipulation d'espèces, étant donné que beaucoup de paiement de soldes et de pensions se font encore en numéraires.

117-5-2 : NIVEAU D'EXTENSION DES CHAMPS D'ACTION AUX ENTITÉS NON ENCORE CONTRÔLÉES (EP ET RÉGISSEURS)

Objectif général 5 : Renforcer la sécurité des fonds publics

Objectif spécifique : Redynamisation du contrôle des postes comptables à risque

Méthode d'évaluation : Nombre cumulé d'EP et régisseur contrôlé depuis 2006/ nombre total des EP et régisseur

Prévision : 30%

Réalisation : 32,20%

Evaluation : atteint

Il a été prévu de contrôler cinq (05) établissements publics nationaux (EPN) et cinq (05) régisseurs au cours de l'exercice 2014. Sept (07) missions de contrôle auprès des EPN ont été effectuées, dont deux (02) réalisées par les membres des cellules d'inspection des trésoreries générales en province.

117-5-3 : POURCENTAGE DES DONNÉES DES POSTES COMPTABLES EXTRAITES ET ANALYSÉES

Objectif général 5 : Renforcer la sécurité des fonds publics

Objectif spécifique : Disponibilité des données comptables et financières pour les vérificateurs

Méthode d'évaluation : Revues effectuées par l'informaticien (rapport d'évaluation de la division informatique)

Prévision : 50%

Réalisation : 0%

Evaluation : non atteint

L'extraction systématique des données des postes comptables via le SIGFP n'est pas encore effective. Les bases de données sont récupérées auprès des services chargés du système d'information, et ce en fonction des besoins en informations consécutifs aux exploitations sur pièces ou sur place des données des entités contrôlées.

Les structures des tables des bases de données sur SIGFP étant encore instables et en constante évolution, il est impossible de concevoir et d'arrêter le module d'extraction de données. D'autant plus qu'il n'existe pas encore de visibilité en matière de schéma directeur du système d'information au sein du MFB. Néanmoins,

la DBIFA dispose d'une personne ressource chargée de concrétiser le module d'extraction des données prévu depuis, en vue de la mise en œuvre effective de la technique d'audit assistée par ordinateur.

.....

117-5-8 : NOMBRE DE RÉCLAMATION DES POSTES COMPTABLES EN MATIÈRE DE SÉCURISATION MAINTENUE À 61

Objectif général 5 : Renforcer la sécurité des fonds publics

Objectif spécifique : Mise aux normes et sécurisation des Postes comptables

Méthode d'évaluation : Nombre total des postes comptables vaut 122 (nombre) ; L'objectif : si 50% (61 postes comptables) seulement des postes comptables font des réclamations, alors l'objectif est atteint

Prévision : 61

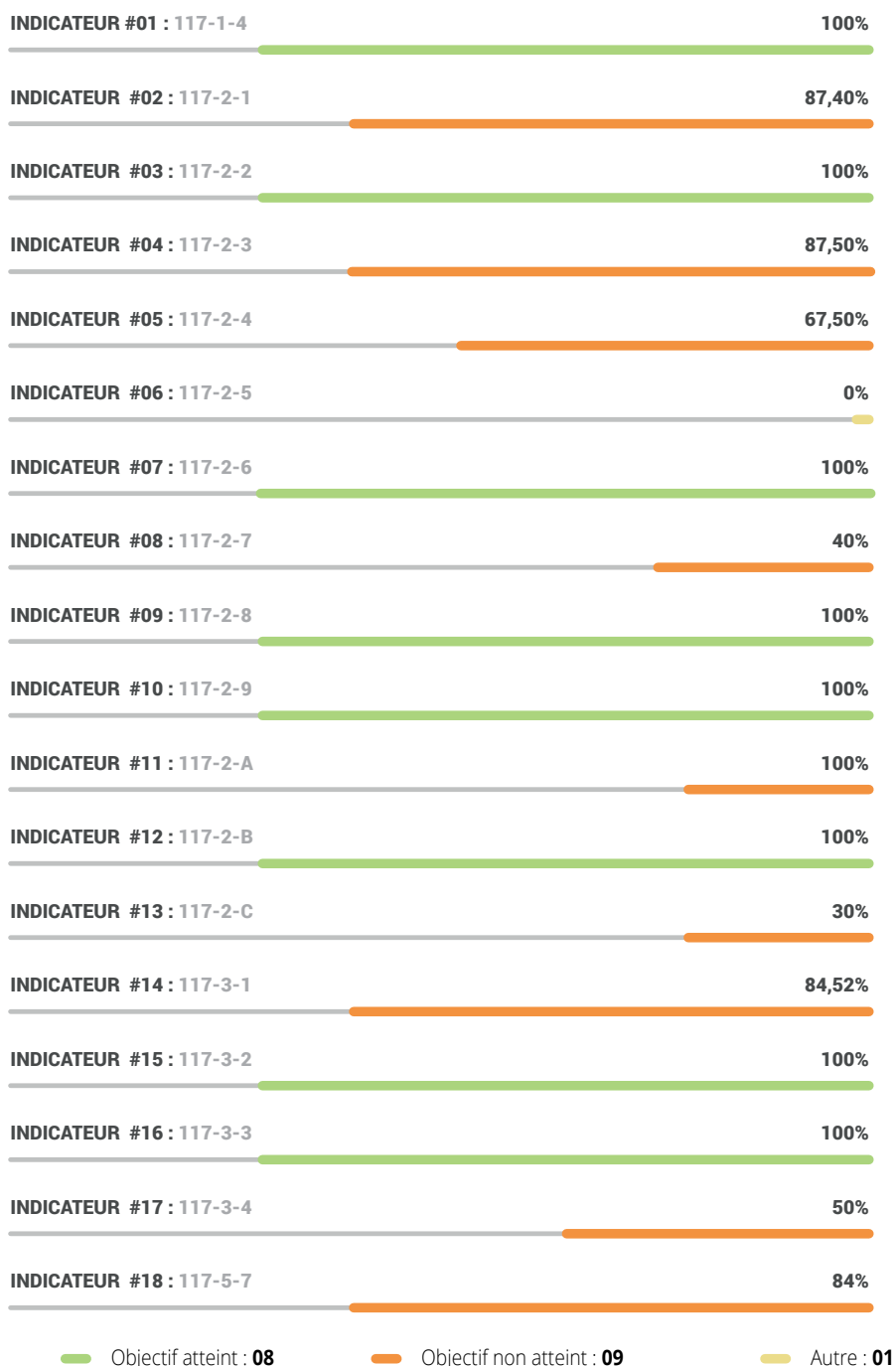
Réalisation : 14

Evaluation : atteint

Les réclamations reçues touchent divers ordres, notamment en matière de conditions de travail [au nombre de neuf (09)], en matière de sécurisation de sites de conservation de fonds [au nombre de quatre (04)] et en matière de système informatique. Toutefois, elles ont toutes été traitées. En ce qui concerne, plus particulièrement, la sécurisation des fonds et des conditions du travail du personnel, la Direction Générale du Trésor a procédé à la construction de nouveaux bâtiments telles que les Perceptions Principales de Bekily, Midongy du Sud, Nosy-varika, Andilamena et Andapa et à la réhabilitation totale de deux (02) postes comptables (TG Ambatondrazaka et PP Amparafaravola) répondant aux normes d'hygiène, de modernisation et de conservation de fonds publics.

MISSION FINANCIÈRE

Performance de la mission financière



Dix-huit (18) indicateurs composent la mission financière, dont :

- huit (08) indicateurs ayant atteint ou dépassé les valeurs cibles ;
- un (01) indicateur non noté ;
- trois (03) indicateurs avec un taux de réalisation faible (inférieur à 50%) ; et
- six (06) indicateurs avec un taux de réalisation insuffisant (entre 50 à 99%).

117-1-4 : NOMBRE DE BULLETIN STATISTIQUE DE LA DETTE DIFFUSÉ

Objectif général 1 : Réaliser les activités de « reporting » périodique des opérations de l'Etat, facilitant la prise de décision des autorités supérieures

Objectif spécifique : Mise à la disposition des autorités supérieures des informations de la dette nécessaires à leur prise de décision

Méthode d'évaluation : Bulletin statistique de la dette au titre de l'année N produit au cours de l'année N+1

Prévision : 1

Réalisation : 2

Evaluation : Atteint

La gestion efficace de la dette publique repose notamment sur la disponibilité d'informations fiables et à jour. Le Bulletin Statistique de la Dette « BSD » a été conçu au terme de la mission de plan de réformes de la Banque Mondiale en Février 2014, consécutivement aux missions d'évaluation de performances de la gestion de la dette publique en Janvier 2013. Il rapporte la situation de la dette extérieure et intérieure du Gouvernement Central et de la dette garantie par le Gouvernement Central. La partie analytique du portefeuille de la dette du Gouvernement Central y est également traitée. La première

publication, en Aout 2014 couvre la situation de la dette à fin Décembre 2013. S'ensuit un second numéro diffusé en Décembre 2014. Son édition semestrielle traduit la volonté du Trésor Public d'émettre à la disposition des Autorités Supérieures, des Partenaires Techniques et Financiers et du public les informations nécessaires aux prises de décision.

Des améliorations peuvent être ajoutées dans les parutions à venir selon les observations éventuelles.

117-2-1 : TAUX DE RÈGLEMENT DES SERVICES DE LA DETTE EXTÉRIURE

Objectif général 2 : Assurer un standard de service à l'endroit des usagers du service public Trésor

Objectif spécifique : Soutenabilité de la dette maintenue

Méthode d'évaluation : Inscription en intérêts et en capital de la dette dans la loi de finances annuelle

Prévision : 100%

Réalisation : 87,40%

Evaluation : Non Atteint

Cet écart est expliqué par (i) le non remboursement de la dette envers la Russie, vu que l'accord y afférent est en cours de négociation, (ii) le faible taux de décaissement par rapport aux prévisions et enfin (iii) l'enregistrement, en janvier 2015, d'une par-

tie des remboursements effectués en décembre 2014.

Il est à souligner qu'aucun arriéré de paiement n'a été constitué au cours de l'année 2014, et le risque de surendettement extérieur est à un niveau faible.

117-2-2 : RATIO CHARGE FINANCIÈRE PAR RAPPORT AU TIRAGE

Objectif général 2 : Assurer un standard de service à l'endroit des usagers du service public Trésor

Objectif spécifique : Restructuration de la dette intérieure de l'Etat

Méthode d'évaluation : Taux de référence des opérations sur le marché monétaire : taux directeur de la BCM

Prévision : 9,50%

Réalisation : 8,23%

Evaluation : Atteint

Durant le premier trimestre 2014, le Trésor a pu respecter les tirages prévus pour le financement de la trésorerie. Etant donnée la situation des liquidités à partir du 2^{ème} trimestre, la variation nette des encours de BTA a connu un déficit net d'Ariary 105 Milliards. Malgré la hausse des TMP durant ladite période, le TMP global de l'année est quand même resté inférieur au taux directeur de la BCM.

117-2-3 : NOMBRE D'ACCORDS DE FINANCEMENT RATIFIÉS

Objectif général 2 : Assurer un standard de service à l'endroit des usagers du service public Trésor

Objectif spécifique : Mise en vigueur des accords de financement

Méthode d'évaluation : Nombre d'Accords de financement ratifiés

Prévision : 8

Réalisation : 7

Evaluation : Non Atteint

L'Accord de prêt au financement du « Projet d'aménagement et d'asphaltage de la Route Nationale n°5 Soanierana Ivongo – Mananara Nord » a été signé le 20 Novembre 2014 à Abu Dhabi entre la République de Madagascar et le Fonds d'Abu Dhabi pour le Développement. Son entrée en vigueur devra être reportée pour l'année 2015 en raison du calendrier parlementaire.

117-2-4 : TAUX D'AMÉLIORATION DE LA GESTION DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT

Objectif Général 2 : Assurer un standard de service à l'endroit des usagers du service du Trésor Public

Objectif spécifique : Politiques de gestion des sociétés à participation de l'Etat suivies

Méthode d'évaluation : Moyenne des cibles des activités pondérées

Cible : 20%

Réalisation : 13,5%

Evaluation : Non atteint

En 2014, le SPFE a planifié de maintenir sa part dans le capital des sociétés à participation de l'Etat. Seulement, trois (03) sur les 10 prises de participation prévues, à savoir AIR MADAGASCAR- BAD - ARO IMMO, ont été réalisées. En effet, l'Etat prévoit depuis 2012 sa participation dans le capital des ports (SPAM, SPATO, SPAAN) mais la procédure de constitution desdites sociétés n'est pas encore réalisée. IMM – BNI et IDA n'ont prévu aucune modification de capital. L'ajustement des avoirs du FMI n'a pas été réalisé, suite à l'insuffisance de crédits budgétaires.

Par ailleurs, aucune contribution à la restructuration financière de la JIRAMA n'a été réalisée. La confrontation des montants des dettes entre cette société et l'Etat Malagasy n'a pas pu être effectuée.

Etant donné que le SPFE assure la représentation de l'Etat en Assemblées Générales, il a assisté aux 65 réunions en 2014. Par ailleurs, pour pouvoir statuer sur les comptes des sociétés lors des Assemblée Générale Ordinaire (AGO), l'analyse de la situation financière de chaque société concernée a été préalablement effectuée.

La numérisation des dossiers déjà traités constitue un préalable à la constitution de la base de données des sociétés à participation de l'Etat. Elle nécessite suffisamment de temps, suite au volume de ces dossiers. 1,56% sur les 06% de la numérisation prévue ont été réalisés.

117-2-5 : NOMBRE D'ENTREPRISES PUBLIQUES CONCERNÉES PAR LE PROCESSUS DE LIQUIDATION

Objectif Général 2 : Assurer un standard de service à l'endroit des usagers du service du Trésor Public

Objectif spécifique : Opération de liquidation des entreprises publiques concernées par le projet PDSP 2 clôturée

Méthode d'évaluation : Nombre de sociétés concernées par le processus de privatisation

Cible : 46

Réalisation : néant

Evaluation : Autre

La réalisation des actifs des sociétés concernées par le processus de privatisation n'a pu être poursuivie, suite au communiqué du Conseil des Ministres du 29 Janvier 2014 interdisant toute désaffectation, mutation totale ou partielle, ou traitement de dossiers d'acquisition de terrains d'Etat au profit d'une tierce personne.

De plus, la clôture des opérations de liquidation de sept (07) sociétés (SOLIMA, SOMACODIS, SOCOMI, ANM, AFM, SERDI, SOGEDIS) n'a pas pu être formalisée du fait que les liquidateurs n'ont pas convoqué les Assemblées Générales ou n'ont pas fait signer les P.V de clôture.

117-2-6 : TAUX DE VALIDATION DES DOCUMENTS BUDGÉTAIRES DU PASEF

Objectif Général 2 : Assurer un standard de service à l'endroit des usagers du service du Trésor Public

Objectif spécifique : Approbation des documents budgétaires du PASEF

Méthode d'évaluation : PTA: 33% + Budget: 33% + rapports d'activités: 34%

Cible : 100%

Réalisation : 100%

Evaluation : Atteint

Dans le cadre du suivi –évaluation du Projet d'Appui aux Services Financiers (PASEF), le SPFE assure l'analyse du PTA, du Budget et des rapports d'activités du PASEF avant la validation du Comité de Pilotage dudit projet. Pour l'exercice 2014, tous ces documents ont été étudiés pour situer l'état d'avancement du projet et pour émettre des observations éventuelles si besoin est. Par la

suite, ils ont été validés pour que le projet exécute sa mission suivant le calendrier et l'objectif établis.

Il est à rappeler que le projet vise à accroître l'accès durable aux services financiers des micros, petites et moyennes entreprises et aux ménages à Madagascar. Parmi ses réalisations en 2014, on peut citer :

— la mise en marche du Fonds de Garantie Partielle de Portefeuille par le biais de la signature des conventions entre les entités concernées, la mise en place de ses structures, l'ouverture du compte suivi du déblocage de la 1ère tranche du Fonds.

— l'assistance technique aux Banques partenaires et autres IFP et au Gestionnaire du Fonds de garantie.

— l'étude sur les déterminants des taux d'intérêts en vue de l'amélioration de l'accès des PME au financement.

Le renforcement de la supervision des Institutions de Microfinance en appuyant la CSBF (Commission de Supervision Bancaire et Financière).

— le renforcement de la capacité des IMF.

— la mise en place des SIG auprès de sept (07) IMF.

— le développement des activités des IMF dans des zones ciblées.

117-2-7 : TAUX D'AMÉLIORATION DU RAPATRIEMENT DES DEVISÉS NÉES DES EXPORTATIONS

Objectif Général 2 : Assurer un standard de service à l'endroit des usagers du service du Trésor Public

Objectif spécifique : Renforcement du contrôle et des suivis relatifs aux activités de tutelle du secteur des changes

Méthode d'évaluation : Taux de rapatriement année (N-1) + 0,5%

Cible : 0,5

Réalisation : - 4,38

Evaluation : Non atteint

Pour l'année 2014, des actions telles que des relances par courriers et des vérifications sur terrain des dossiers d'exportations non encore apurés ont été effectuées afin de rappeler et d'encourager les sociétés exportatrices à rapatrier les recettes d'exportations dans les délais prévus par les textes réglementaires (90 jours à compter de la date d'embarquement pour les exportations de marchandises et 30 jours à compter de la date de facturation pour les prestations de services à l'étranger, suivant l'arrêté n°8211/2014-MFB/SG/DGT/DRSFP/SSOC du 10/02/2014 relatif au délai de rapatriement des devisés nées des exportations de marchandises et des prestations de services).

En effet, le SSOC a réalisé 412 relances par courriers des sociétés

exportatrices et des vérifications sur terrain des dossiers d'exportation des 116 sociétés dont 24 sociétés à Antananarivo, 39 sociétés à Mahajanga, 53 sociétés à Toamasina. Même si des efforts ont été fournis par l'équipe du SSOC dans le cadre de l'amélioration du taux global de rapatriement de devises nées des exportations, il a été constaté à la fin de l'année 2014 une baisse de ce taux global par rapport à celui de fin de l'année 2013 (Fin décembre 2013 : 93,68% - Fin décembre 2014 : 89,30%). Ce taux global de rapatriement de devises nées des exportations est obtenu par le rapport entre les recettes d'exportations rapatriées à Madagascar et la valeur total des exportations depuis 2004 jusqu'au 2014.

117-2-8 : NIVEAU DE CONTRÔLE DES COMPAGNIES D'ASSURANCES

Objectif Général 2 : Assurer un standard de service à l'endroit des usagers du service du Trésor Public

Objectif spécifique : Fiabilité accrue du système de contrôle mis en œuvre au niveau des compagnies d'assurance

Méthode d'évaluation : Moyenne des cibles des activités pondérées

Cible : 60%

Réalisation : 96,59%

Evaluation : Atteint

La réalisation technique sur la fiabilité accrue du système de contrôle du SCA en 2014 s'élève à 96,54% contre 72,76% en 2013. Elle présente en conséquence un écart favorable de 36,59 points par rapport à la cible de 60,00%.

Cette hausse est expliquée essentiellement par (i) le contrôle sur pièces par le ciblage des irrégularités des cinq (05) intermédiaires d'assurance ; (ii) l'orientation du contrôle sur place dans le sens des irrégularités ainsi constatées et, (iii) la constatation des infractions commises par cinq (05) agents généraux d'assurance qui a abouti à la signature des cinq (05) procès-verbaux inhérents.

- **Vulgarisation de l'utilisation des états statistiques de contrôle**

La prévision a été atteinte à 100% grâce à la fermeté du SCA quant à l'application des dispositions de l'arrêté 2814 du 12 Février 2013, d'une part, et, à l'amorçage du remplissage des états statistiques soit sous forme de réunion de travail avec les entreprises d'assurance soit lors du contrôle sur place, d'autre part.

- **Suivi des échéanciers relatifs à la remise par les organismes d'assurance des documents administratifs et/ou techniques requis dans le cadre du contrôle sur pièces**

Cette activité n'a été réalisée qu'à 27,44%. Ce faible niveau peut s'expliquer par la non-communication par certains agents

généraux de leurs documents de contrôle malgré la relance et la sommation faite par le SCA à l'époque du contrôle sur place. Le principal facteur de blocage vient du fait que la majorité des agents généraux en exercice ne connaît pas très bien les dispositions des textes juridiques en vigueur qui régulent leurs activités d'intermédiation d'assurance.

- **Détection des irrégularités des compagnies et des intermédiaires d'assurance par le contrôle sur pièces**

La réalisation a triplé la prévision initiale suite au renforcement des activités de contrôle via le développement du tableau de bord de pilotage correct des contrôles des organismes d'assurance. Successivement durant les trois premiers trimestres, ont marquée cette année :

— le contrôle sur pièces pour le compte de l'exercice 2012 effectué sur les états statistiques, les états financiers et les divers ratios.

— le contrôle sur pièces et sur place (garantie financière, compte réconcilié, traité de nomination et d'autres formulaires annexe) faits par SCA aux cinq (05) agents généraux d'assurance.

— le contrôle sur pièces pour le compte de l'exercice 2013 (états statistiques, états financiers et ratios techniques par branches et catégories).

• **Contrôle sur place**

Les activités de contrôle sur place consistait notamment à (i) veiller au respect des engagements techniques des entreprises d'assurance et (ii) suivre l'évolution des arriérés de primes des compagnies d'assurance (iii) constater les infractions vis-à-vis des dispositions réglementaires, (vi) assurer l'application des textes et (v) dresser les procès-verbaux des délits observés et des mesures adéquates prises. Les deux (02) premières activités ont connu une réalisation très significative par suite de la réalisation en premier lieu de cinq (05) contrôles sur place, suivi par l'achèvement de cinq (05) rapports de contrôle. Aussi, cinq (05) procès-verbaux ont été dûment signés. En second lieu, au 4ème trimestre, une compagnie d'assurance et cinq (05) autres intermédiaires ont fait l'objet d'un contrôle sur place. L'élaboration des rapports d'inspection y afférents est en cours de finalisation et fera l'objet d'un rapport contradictoire l'année prochaine. Aussi, concernant les trois dernières activités, tout somme fait, s'il a été prévu de 11 procès-verbaux prononcés, seuls cinq (05) ont été réalisés cette année.

.....
117-2-9 : TAUX DE MISE EN ŒUVRE DU SYSTÈME D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION DE LA FINANCE INCLUSIVE

Objectif Général 2 : Assurer un standard de service à l'endroit des usagers du service du Trésor Public

Objectif spécifique : Mise en œuvre de manière efficiente du système d'information et de communication de la finance inclusive

Méthode d'évaluation : Taux de réalisation des activités prévues dans le PTA

Cible : 100%

Réalisation: 100%

Evaluation : Atteint

• **Gestion de la base de données sur les activités du secteur**

Les statistiques sur le secteur sont élaborées à partir des fiches de suivi trimestriel collectées auprès des IMF.

En 2014, l'objectif de 80% pour le taux moyen d'arrivée des fiches de suivi trimestriel a été dépassé. Le délai de production des statistiques trimestrielles s'est nettement amélioré passant de cinq (05) mois à moins de trois (03) mois après le trimestre concerné. Aussi, les demandes d'informations parvenues au niveau du Service sont traitées pour un délai moyen de 48h.

• **Campagnes Information Education Communication (IEC) au sein du secteur**

Divers outils et supports de communication sur la finance inclusive ont été conçus et réalisés avec l'appui financier des partenaires techniques et financiers. Leur finalisation et leur sortie ont malheureusement coïncidé avec l'adoption du nouvel organigramme au niveau de la Direction Générale du Trésor d'une part et de la nouvelle dénomination de la Coordination Nationale de la Microfinance (CNMF) en Coordination Nationale de la Finance Inclusive (CNFI). Ce nouveau contexte a un peu perturbé la campagne IEC.

Au cours de l'année 2014, la CNFI a mené avec ses partenaires des campagnes IEC pour la promotion de la finance inclusive dont :

— Participation à la conception et à la réalisation de supports multi médias avec l'Association Professionnelle des Institutions de MicroFinance (APIMF) dans le cadre de la promotion de l'éducation financière ;

Organisation conjointe avec l'APIMF d'un atelier de lancement officiel de la campagne d'éducation financière à Madagascar ;

— Participation à la campagne pilote IEC dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de communication du financement rural ;

— Conception et réalisation de kits de communication destinés à l'équipe de la Banque Centrale de Nigéria et ce dans le cadre d'un voyage d'échanges d'expériences réalisé par l'Equipe du Projet d'Appui à la Mise en Œuvre de la SNFI ;

— Participation à la 16ème édition de la Foire Internationale de l'Economie Rurale à Madagascar FIER-MADA 2014 ;

— Réalisation d'un film intitulé « Madagascar, de la microfinance vers la finance inclusive » dans les Régions Atsimo Andreana et Analamanga et dont la diffusion est prévue pour l'année 2015. Ce film met en exergue l'histoire de la microfinance à Madagascar, son évolution, quelques success stories des bénéficiaires de services micro-financiers ainsi que l'avènement de la finance inclusive ;

— Constitution d'une banque de photos relatant les activités des clients et bénéficiaires de services de microfinance des IMF servant d'exemples de réussite pour inciter la population à adhérer le système microfinancier ;

— Diffusion d'informations du secteur dans les quotidiens et magazines d'informations.

117-2-A : TAUX D'OPÉRATIONNALISATION DU MÉCANISME DE SUIVI-ÉVALUATION DE LA FINANCE INCLUSIVE

Objectif Général 2 : Assurer un standard de service à l'endroit des usagers du service du Trésor Public

Objectif spécifique : Opérationnalisation d'un mécanisme de suivi-évaluation de la finance inclusive

Méthode d'évaluation : Taux de réalisation des activités prévues dans le PTA

Cible : 100%

Réalisation : 33,84%

Evaluation : Non Atteint

Activités :

• Suivi de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Finance Inclusive

Dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de la Finance Inclusive, a été entrepris, en décembre 2013, le Projet d'Appui à la Mise en Œuvre de la SNFI (PAMO SNFI Phase1). La mise en œuvre du processus « Making Access to financial services Possible » (MAP) a par ailleurs été approuvée par le Gouvernement Malagasy. Ces deux (02) chantiers prévoient la réalisation de l'enquête nationale sur l'inclusion financière aux termes de laquelle sera élaborée une feuille de route

de la Stratégie Nationale de la Finance Inclusive. Cette nouvelle orientation explique le fait que l'activité de suivi de la mise en œuvre de la SNFI n'a pas pu être réalisée à 100%.

• Suivi de la performance du secteur

Des missions de suivi ont été réalisées conjointement avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) afin de réajuster leurs interventions en matière de finance inclusive à travers leurs différents projets et programmes. Il s'agit des missions de suivi :

- de la mise en place de Groupements Villageois d'Entraide Communautaire (GVEC) et du Fonds de Cautionnement Mutuel (FCM) dans la Région de Haute Matsiatra avec le projet AROPA ;
- de la mise en œuvre des conventions signées avec les IMF partenaires du Programme d'Appui à la Finance Inclusive à Madagascar (PAFIM) dans le cadre du crédit avec éducation dans les régions Vatovavy Fitovinany, Atsimo Atsinanana et Diana ;
- des appuis du projet AD2M pour l'extension du réseau CECAM et du produit crédit avec éducation dans la région de Menabe.

Le PAFIM, clôturé en fin 2014, a fait l'objet d'une évaluation finale avant sa clôture définitive.

Par ailleurs, une mission de visite des Associations d'Epargne et de Crédit Villageois (AVEC) et sur leur renforcement technique et réglementaire a été réalisée conjointement avec le Catholic Relief Services (CRS), promoteur des dites associations. Cette mis-

sion s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de la Finance Inclusive tout en assurant l'encadrement ainsi que l'appui technique et réglementaire des AVEC en vue de répondre aux besoins des populations les plus vulnérables.

- **Evaluation de la demande et de l'offre en services financiers**

Comme expliqué plus haut, l'évaluation de la demande et de l'offre en services financiers à Madagascar a été programmée depuis 2013 dans le cadre du projet PAMO SNFI Phase1. Le processus de recrutement du cabinet pour réaliser l'étude a déjà été entamé. En 2014, l'approche MAP proposé par l'UNCDF a été saisie pour améliorer le résultat. Avec l'approbation et l'adhésion de tous les bailleurs, partenaires et acteurs du secteur, le processus sera mis en œuvre en 2015. Ainsi, la CNFI estime que les résultats de l'évaluation de la demande et de l'offre en services financiers ainsi que la feuille de route de la SNFI y afférente seront disponibles en mai 2016.

.....

117-2-B : NOMBRE D'ÉTUDES RÉALISÉES SUR LA FINANCE INCLUSIVE

Objectif Général 2 : Assurer un standard de service à l'endroit des usagers du service du Trésor Public

Objectif spécifique : Contribution à l'amélioration du cadre légal et réglementaire de la

finance inclusive

Méthode d'évaluation : Une étude sur le cadre réglementaire réalisée

Cible : 01

Réalisation : 03

Evaluation : Atteint

- **Réalisation d'une étude sur la réforme des textes légaux**

Intitulé de l'étude : « Etude de la réforme du cadre légal, réglementaire et fiscal du secteur de la microfinance à Madagascar en adéquation avec la finance inclusive »

Cette étude a consisté à :

- apporter des propositions de textes légaux/réglementaires visant à consolider les acquis et pérenniser le secteur microfinance tel qu'il est institué actuellement ;
- à améliorer le cadre légal et réglementaire de la microfinance afin de le rendre adéquat au concept de la finance inclusive.

Dans cette optique, des modifications ont été proposées par rapport à certaines dispositions de la loi n°2005-016 du 29 septembre 2005 relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance et de la loi n°95-030 du 22 février 1996 relative à l'activité au contrôle des Etablissements de crédit, au Code général des Impôts et à certaines instructions de la CSBF.

Aussi, le rapport final de l'étude validé par les parties prenantes a été transmis à la CSBF pour analyse et approbation finale à leur niveau.

- **Organisation de table ronde avec les acteurs judiciaires sur les litiges IMF/clients**

Cette activité réalisée conjointement avec l'APIMF consistait à organiser des tables rondes avec les responsables des Tribunaux de Première Instance (TPI) dans toutes les régions.

Ces tables rondes avaient pour objet de :

- sensibiliser les responsables des TPI sur les problèmes que rencontrent les IMF dans le recouvrement judiciaire de leurs créances ;
- informer les responsables des TPI sur les nouvelles pratiques frauduleuses des débiteurs défaillants ;
- discuter et échanger sur les meilleures manières de faciliter les recouvrements judiciaires des IMF.

Pour 2014, les tables rondes ont été organisées dans les TPI de Miarinarivo et Antsirabe lesquelles ont vu la participation de la CNFI, l'APIMF et les responsables juridiques des IMF opérant dans les localités couvertes par la juridiction des TPI concernées.

117-2-C : NIVEAU D'OPÉRATIONNALITÉ DU CADRE INSTITUTIONNEL DE LA FINANCE INCLUSIVE

Objectif Général 2 : Assurer un standard de service à l'endroit des usagers du service du Trésor Public

Objectif spécifique : Restructuration et coordination du cadre institutionnel

Méthode d'évaluation : Structures prévues par la SNFI opérationnelles (Conseil National de Concertation, Comité de Pilotage)

Cible : 100%

Réalisation : 30%

Evaluation : Non Atteint

• Mise en place des structures prévues par la SNFI

Les structures prévues n'ont pas encore été mises en place. Pour assurer la pérennité des dites structures, la CNFI a opté d'attendre les nouvelles orientations découlant du processus MAP mis en œuvre à partir de 2015. Une feuille de route

sur l'inclusion financière à Madagascar est attendue à l'issue dudit processus en 2016 et permettra ainsi d'affiner les dispositions relatives aux différentes structures à mettre en place. Le document de stratégie mis à jour suivant le PND (Programme National de Développement), tenant compte de cette feuille de route, sera alors soumis pour approbation au Gouvernement.

• Actions de plaidoyer pour la mobilisation des ressources à affecter au secteur

En 2014, quatre (04) sessions de Comité d'Investissement ont été tenues. Le montant total décaissé était de l'ordre de 460 000 USD dont :

- 195 000 USD alloués aux deux (02) IMF pour le renforcement du crédit avec éducation ;
- 135 000 USD alloués à une IMF pour le développement des services financiers aux jeunes ; et
- 130 000 USD alloués à l'APIMF pour la réalisation de la mission de campagne d'éducation financière à Madagascar.

Le plaidoyer du développement du secteur a été fait durant les différentes réunions de pilotage et de supervision des interventions de partenaires techniques et financiers intervenant : FIDA, AFD, PNUD et Banque Mondiale.

L'AFD a accordé un financement de 02 millions Euros pour financer le projet de promotion de la banque à distance à Madagascar afin de mieux servir la population dans les zones rurales.

117-3-1 : TAUX DE RECOUVREMENT DIVIDENDES SUR LES PARTICIPATIONS DE L'ETAT

Objectif Général 3 : Améliorer le recouvrement des créances et ressources non fiscales diverses, dont la responsabilité incombe au Trésor

Objectif spécifique : Renforcement du système de recouvrement des créances et ressources non fiscales diverses, dont la responsabilité incombe au Trésor

Méthode d'évaluation : Recouvrement du montant total inscrit dans la loi de Finances

Cible : 100%

Réalisation : 84,52%

Evaluation : Non atteint

Les recettes enregistrées au niveau du SPFE d'un montant total de 38 396 Millions sont constituées par les dividendes distribués par les sociétés à participation de l'Etat et une partie des loyers des sites de la SIRAMA. En 2014, ces loyers ont représenté les 11,39% des recettes enregistrées au niveau du SPFE.

La perception de ces loyers est effectuée au titre de remboursement des décaissements effectués par l'Etat Malagasy durant la période 2003 à 2010. L'Etat Malagasy a dû avancer les arriérés de salaires du Personnel de la SIRAMA, le solde de tout compte du Personnel déflaté, et payer certains fournisseurs et

une partie de la condamnation pécuniaire issus des arrêts sociaux devenus définitifs. En effet, la SIRAMA a connu une difficulté financière.

Malgré les efforts de certaines sociétés, justifiés par la hausse des dividendes qu'elles ont pu distribuer, l'année 2014 a accusé une diminution significative des dividendes provenant de la STAR et de la GASY NET.

L'année 2014 a été marquée par la 1ère distribution de dividendes par la TELMA depuis sa privatisation, suite aux investissements qu'elle a réalisés pour la mise en place de ses infrastructures. KRAOMA a également distribué des dividendes.

117-3-2 : TAUX DE RECouvreMENT DES CRÉANCES NON FISCALES ISSUES DES FONDS DE CONTREVALEUR

Objectif général 3 : Améliorer le recouvrement des créances et ressources non fiscales diverses, dont la responsabilité incombe au Trésor

Objectif spécifique : Renforcement du système de recouvrement des créances et ressources non fiscales diverses, dont la responsabilité incombe au Trésor

Méthode d'évaluation : Taux de recouvrement par rapport aux inscriptions de la Loi de Finances

Prévision : 100%

Réalisation : 105,52%

Evaluation : Atteint

Suite aux diligences entreprises, des débiteurs se sont manifestés, engendrant la hausse des montants de recettes prévues initialement dans la Loi des Finances.

117-3-3 : TAUX D'ÉMISSION DES TITRES DE CRÉANCES SUR LES PRÊTS ET REPRÊTS

Objectif général 3 : Améliorer le recouvrement des créances et ressources non fiscales diverses, dont la responsabilité incombe au Trésor

Objectif spécifique : Renforcement du système de recouvrement des créances et ressources non fiscales diverses, dont la responsabilité incombe au Trésor

Méthode d'évaluation : Titres de créances émises par rapport aux inscriptions de la Loi de Finances

Prévision : 100%

Réalisation : 226,66%

Evaluation : Atteint

Cet écart est expliqué par la relance des émissions des Ordres de Recettes suspendus suite au sursis à paiement. En effet, pendant l'élaboration des lois de finances 2014, ces recettes n'étaient pas inscrits dans les prévisions, mais suite à l'étude des dossiers, le Service a procédé à l'émission des ordres de recettes correspondants.

117-3-4 : TAUX D'ASSAINISSEMENT DES OPÉRATIONS DE PRÊTS ET DE REPRÊTS

Objectif général 3 : Améliorer le recouvrement des créances et ressources non fiscales diverses, dont la responsabilité incombe au Trésor

Objectif spécifique : Renforcement du système de recouvrement des créances et ressources non fiscales diverses, dont la responsabilité incombe au Trésor

Méthode d'évaluation : Titres de créances émises par rapport aux inscriptions de la Loi de Finances

Prévision : 100%

Réalisation : 50%

Evaluation : Non Atteint

Les activités relatives à l'assainissement de prêts et de reprêts concernent notamment le cas de la JIRAMA. Le travail y afférent comprend les rapprochements des situations tenues entre la JIRAMA et la DDP d'une part, et entre l'ordonnateur et les comptables d'autres part. A fin 2014, le rapprochement entre DDP et la JIRAMA est inachevé suite à la réorganisation interne de la JIRAMA. Ce qui explique la non atteinte de la cible fixée.

.....

**117-5-7 : NOMBRE DE PROJETS
SUR FINANCEMENT EXTÉRIEUR SUIVI**

Objectif général 5 : Renforcer la sécurité des fonds publics

Objectif spécifique : Projets sur financement extérieur suivi

Méthode d'évaluation : Projets en activité durant l'exercice

Prévision : 42

Réalisation : 35

Evaluation : Non Atteint

35 projets sont en cours et sept (07) en phase de clôture. Le suivi des états d'avancement des projets a été effectué sous trois (03) aspects, à savoir, l'aspect financier, l'aspect administratif et l'aspect physique. Il s'agit de :

— la participation à des descentes sur terrain effectuées dans le cadre des missions de suivi et

de supervision organisées par les bailleurs de fonds ;

— la participation aux revues de portefeuille et l'élaboration de programme pluriannuel faisant suite au retour de Madagascar dans l'ordre constitutionnel : Banque Mondiale, BAD, BADEA, FIDA et OFID ;

— la participation aux réunions des comités de pilotage des projets ayant pour objet l'évaluation de l'état d'avancement des réalisations, la validation des rapports annuels 2013 et des Programmes de Travail et de Budget Annuel 2014 (PTBA) ;

— le suivi de la mise en œuvre des recommandations des missions de supervision, revue, ... ;

— l'exploitation des divers rapports/correspondances émis par les bailleurs, les Ministères de tutelle technique et les Cellules d'Exécution des Projets ;

— la participation à la négociation technique de financement des nouveaux projets : Projet RN 5, Projet Bas Mangoky 2, ... ;

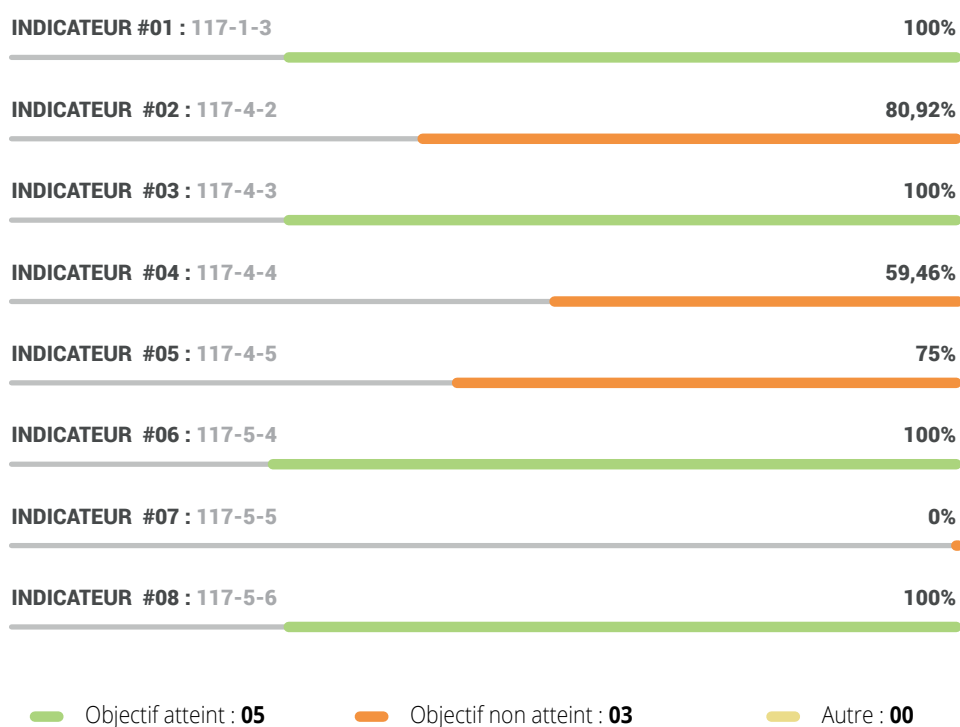
— la facilitation des relations et la résolution des conflits entre les parties prenantes, notamment le Bailleur, le Ministère de Tutelle technique et la Cellule d'Exécution, des projets à problème ;

— l'anticipation des actions pour les éventuels problèmes/opportunités et l'émission des recommandations pour la bonne mise en œuvre de chaque projet.

La principale contrainte pour la Direction en matière de suivi de projets étant le manque de moyens de locomotion et l'absence de caisse d'avance pour les prises en charge des indemnités du personnel leur permettant de procéder à des descentes inopinées sur terrain.

MISSION ORGANISATIONNELLE

Performance de la mission organisationnelle



Huit (08) indicateurs composent le volet « Organisationnel » dont la moitié présente des réalisations satisfaisantes et/ou dépassant les cibles fixées. Trois (03) indicateurs ont un taux de réalisation, certes supérieur à 50% mais jugé insuffisant.

117-1-3 : DÉLAI MOYEN DE CENTRALISATION DU DOCUMENT DE PERFORMANCE DU PROGRAMME 117

Objectif Général 1 : Réaliser les activités de «reporting» périodique des opérations de l'Etat, facilitant la prise de décision des autorités supérieures.

Objectif spécifique : Appui des départements techniques du Trésor dans la réalisation de leurs missions respectives

Méthode d'évaluation : Document de performance Trimestre T = T+15j

Prévision : 15 jours

Réalisation : 11,5 jours

Evaluation : atteint

Dans le cadre du suivi de la performance et des activités réalisées au cours de l'exercice budgétaire, une revue trimestrielle est organisée par le Ministère des Finances et du Budget. La production de ce document est subordonnée à la réception des informations provenant des différents départements techniques. Les données d'exécution et de performances sont analysées, contrôlées et consolidées.

Au titre de l'exercice 2013, 53 indicateurs de performances et 119 activités spécifiques du programme 117-Trésor ont été suivis. La centralisation du document de performance a été effectuée dans un délai moyen de 11,5 jours

contre les 15 jours prévus. Cette performance est due à la collaboration et à la volonté de tous les départements techniques du Trésor Public.

117-4-2 : POURCENTAGE DES AGENTS APPARTENANT AUX CORPS SPÉCIFIQUES PAR RAPPORT À L'EFFECTIF TOTAL DU PERSONNEL DE LA DGT

Objectif général 4 : Maintenir les capacités nécessaires pour permettre aux départements techniques concernés de réaliser leurs missions

Objectif spécifique : Amélioration de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Méthode d'évaluation : Rapport entre le nombre d'agents dans les corps spécifiques et l'effectif total du Trésor

Prévision : 40%

Réalisation : 32,37% (629/1943)

Evaluation : non atteint

Le recrutement d'agents contractuels a augmenté l'effectif des agents des corps interministériels, ce qui implique la diminution de la proportion des corps spécifiques.

Toutefois, la nomination de la nouvelle promotion d'Inspecteur du Trésor est prévue pour 2015.

117-4-3 : NOMBRE D'AGENTS INITIÉS EN ANALYSE DE LA DETTE ET AUX NORMES INTERNATIONALES DE GESTION ET DE SUIVI DE LA DETTE

Objectif général 4 : Maintenir les capacités nécessaires pour permettre aux départements techniques concernés de réaliser leurs missions

Objectif spécifique : Capacité accrue des agents en matière de gestion, de suivi et d'analyse de la dette

Méthode d'évaluation : Nombre d'agents initiés en analyse de la dette et initiés aux normes internationales de gestion et de suivi de la dette

Prévision : 21

Réalisation : 35

Evaluation : Atteint

Dans le cadre de la mise en œuvre des réformes entamées par le Trésor Public, la Direction de la Dette Publique a procédé au renforcement des capacités de son personnel pour assurer une meilleure gestion de la dette publique.

Les techniciens de la Direction de la Dette Publique ont pu bénéficier des formations en matière de gestion de la dette, et de maîtrise de dépenses publiques à travers le Projet de Gouvernance et de Développement Institutionnel (PGDI II) financé par la Banque Mondiale. Cinq (05) cadres de la Direction

se sont également rendus au Sénégal et en Tunisie pour un partage et un échange d'expériences auprès des départements en charge de la gestion de la dette. Trois (03) cadres de la Direction de la Dette Publique ont pu en outre participer au « séminaire sur la dette publique et le Développement soutenable » organisé par le gouvernement chinois.

Des formations sur « la stratégie de gestion de la dette à moyen et long terme » et sur « l'Analyse de la Viabilité de la Dette » conduites par la Banque Mondiale, ont vu la participation d'une trentaine de techniciens issus des départements techniques concernés par la gestion de la dette publique, notamment la Direction de la Dette Publique, l'Agence Comptable Centrale du Trésor et de la Dette Publique, la Direction de la Programmation et du Cadrage Budgétaire et la Banque Centrale de Madagascar.

117-4-4 : TAUX D'ACCÈS DES AGENTS DU TRÉSOR À LA FORMATION EN LANGUE ANGLAISE

Objectif général 4 : Maintenir les capacités nécessaires pour permettre aux départements techniques concernés de réaliser leurs missions

Objectif spécifique : Capacité accrue des agents en matière d'administration générale et de langue

Méthode d'évaluation : Rapport entre le nombre des agents ayant effectué une formation en langue anglaise au sein de l'ETP et Effectif total des agents du Trésor

Prévision : 15%

Réalisation : 8,92%

Evaluation : Non atteint

Depuis 2013, le Trésor Public a lancé un programme de renforcement de capacité des agents en langue anglaise; l'objectif étant de perfectionner les compétences en

langue anglaise des employés du Trésor Public dans le milieu professionnel, à savoir:

- expression orale (speaking) : participer à des conversations, discussions, débats, réunions, faire des exposés ;
- compréhension auditive (listening) : suivre une conversation, une discussion, un débat, une réunion et réagir de manière appropriée ;
- compréhension écrite (reading) : comprendre et analyser des textes ;
- expression écrite (writing) : rédiger un rapport, s'exprimer de manière appropriée dans un échange de courriels.

Pour l'année 2014, 162 soit 8,92% des agents du Trésor Public auprès des services centraux et du réseau comptable dans la région Analamanga, ont bénéficié de cette formation. La diminution du taux de participation par rapport à celui de 2013 s'explique en partie par une réorganisation de la prise en charge de la dite formation. En effet, depuis le troisième trimestre 2014, seuls les agents en niveau avancé (PA, A1, A1C, A2, A2C, BC, Conversation Class, Pronunciation Class) ont suivi la formation auprès de l'ETP. Pour les agents ayant un niveau inférieur (débutant et/ou intermédiaire) la formation s'est faite en interne.

Par ailleurs, dès le premier trimestre de l'année 2014, aucune session spéciale n'a été ouverte pour la DGT. Tous les agents de la DGT ont dû suivre la formation selon le programme et le calendrier de l'ETP.

Agents ayant suivi une formation auprès de l'ETP pour l'année 2014

	T1	T2	T3	T4
Débutant	25	23	-	-
Intermédiaire	56	42	-	-
Avancé	48	45	37	27
Total	129	110	37	27

Parlant du taux de réussite, il suit une tendance décroissante. Cette baisse est due non seulement par le niveau mais aussi par les absences fréquentes des agents au cours.

	En pourcentage			
	T1	T2	T3	T4
Débutant	52,00%	34,78%	-	-
Intermédiaire	67,86%	42,86%	-	-
Avancé	66,67%	71,11%	64,86%	59,26%

L'absence d'un agent à un cours ou à un examen peut être due à plusieurs causes d'ordre professionnel (réunion, charge de travail, mission, affectation) et/ou d'ordre personnel. Toutefois, les causes telles que l'hospitalisation et/ou les obligations liées au travail, sont excusées pour le maintien de la prise en charge, si sous couvert du supérieur hiérarchique.

	Absence	Abandon	Dont Excusé	Total
T1	33	2	0	35
T2	23	3	0	26
T3	2	7	4	9
T4	6	0	2	6

117-4-5 : NIVEAU D'EFFICACITÉ DU LOGICIEL DE TRAITEMENT DES DONNÉES DU PERSONNEL

Objectif général 4 : Maintenir les capacités nécessaires pour permettre aux départements techniques concernés de réaliser leurs missions

Objectif spécifique : Accélération du traitement des données du personnel

Méthode d'évaluation : Rapport entre nombre de fonctionnalités satisfaisantes et le nombre total des fonctionnalités existantes dans le logiciel

Prévision : 100%

Réalisation : 75%

Evaluation : non atteint

Certaines fonctionnalités du logiciel de traitement de données du personnel du Trésor ne sont pas encore opérationnelles. Le programme est en cours de restructuration pour ce faire.

117-5-4 : TAUX DE SUIVI DES DOSSIERS EN CONTENTIEUX

Objectif général 5 : Renforcer la sécurité des fonds publics

Objectif spécifique : Sauvegarde des intérêts du Trésor Public

Méthode d'évaluation : Nombre de dossiers reçus / Nombre de dossiers traités

Prévision : 100%

Réalisation : 100%

Evaluation : atteint

Afin d'optimiser la sécurisation des fonds publics, un Service au sein de la Direction Générale du Trésor (DGT) exerce une fonction de conseil, d'expertise et d'assistance juridique auprès des divers départements de la DGT. En outre, il avait assuré pour le compte du Ministère des Finances et du Budget (MFB) des attributions se rapportant aux relations internationales. Toutefois, ses missions se sont vues changer au cours de l'année 2014, suite à la publication d'un nouveau décret fixant les attributions du Ministre des Finances et du Budget ainsi que l'organisation générale de son Ministère. En effet, ce Service n'est plus, à compter du mois de juillet 2014, en charge des dossiers concernant les relations internationales, à l'exception de ceux relevant du domaine de la Facilité Africaine de Soutien Juridique (« ALSF » ou « Facilité »). Il en est de même pour les dossiers sur le partenariat public privé qui est dorénavant géré par une direction rattachée auprès du Secrétariat Général du Ministère.

Pour l'année 2014, 72 dossiers ont été traités. Ils sont composés de dossiers se rapportant sur des

affaires juridiques, des affaires contentieuses, des relations internationales (avant le mois de juillet 2014) et des autres dossiers transversaux.

Les dossiers relatifs aux affaires juridiques ont été marqués par la réalisation de la vente aux enchères des biens et équipements portuaires rétrocédés à la Société de Batelage de Manakara (SBM) dont le produit net de la vente s'élève à 85 millions d'Ariary. En effet, en matière de recouvrement des créances non fiscales de l'Etat, la vente aux enchères a été effectuée au cours du mois de décembre 2014, en exécution d'un jugement ordonnant la restitution des biens à l'Etat.

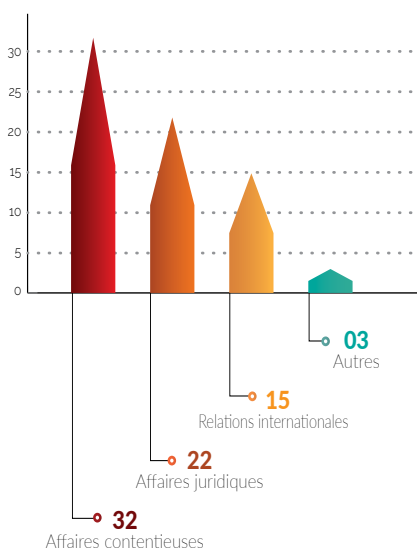
En matière contentieuse, sur le plan pénal, des prononcés à l'encontre des auteurs de détournement de deniers publics ont été notés, pour la première fois, pendant l'année 2014 (exemple : cas de la Perception Principale de Betroka). En ce qui concerne l'action civile, la procédure de saisies opérées à l'encontre des auteurs de détournement de deniers publics a abouti à l'application de l'adage « le pénal tient le civil en l'état ».

Concernant l'ALSF, c'est une institution internationale créée par la Banque Africaine de Développement pour assister les pays africains dans leurs litiges avec les créanciers commerciaux et dans la négociation des transactions commerciales complexes. Suite à

une première mission d'évaluation en 2013, un représentant de l'ALSF s'est rendu à Antananarivo en juillet 2014 dans le but de préciser la délimitation de ses domaines d'intervention et d'identifier les besoins de Madagascar en matière d'assistance juridique. A l'issue de cette dernière mission, il a été décidé que des échanges préliminaires se fassent entre les ministères intéressés et la Facilité avant tout dépôt de requête officielle auprès du Ministère en charge des Finances, et ce afin d'identifier plus précisément les projets susceptibles de faire l'objet d'une requête à la Facilité.

En résumé, en 2014, les activités ont été réalisées suivant la prévision effectuée, et ce, conformément aux cinq (05) défis auxquels le Trésor Public s'est fixé.

Statistiques relatives aux dossiers traités



117-5-5 : TAUX DE RÉGULARISATION DES SITUATIONS DES TERRAINS DU TRÉSOR

Objectif général 5 : Renforcer la sécurité des fonds publics

Objectif spécifique : Appui au bon fonctionnement des services du Trésor

Méthode d'évaluation : Rapport entre nombre de terrains régularisés et nombre total des terrains du Trésor

Prévision : 25%

Réalisation : 0%

Evaluation : non atteint

En 2014, les activités portant sur la régularisation des situations des terrains du Trésor n'ont pas été réalisées suite à la suspension du traitement des dossiers au niveau des services fonciers depuis le mois de juillet 2014.

Il est à noter qu'un terrain n'est effectivement régularisé qu'après obtention de son titre définitif. Toutefois, des phases intermédiaires ont été réalisées pour chacun des dossiers.

QUELQUES CHIFFRES

Montant correspondant aux affaires contentieuses traitées et suivies durant l'année 2014 :

- Détournement de deniers publics : 3,479 Milliards d'Ariary
- Faux chèques Banque Centrale : 1,279 Milliards d'Ariary

.....

**117-5-6 : POURCENTAGE DES LOCAUX
DES POSTES COMPTABLES CONFORMES
AUX NORMES D'HYGIÈNE,
DE SÉCURISATION ET DE CONSERVATION
DES FONDS PUBLICS**

Objectif général 5 : Renforcer la sécurité des fonds publics

Objectif spécifique : Renforcement des stratégies d'acquisition, d'entretien et de recapitalisation du patrimoine immobilier du Trésor Public

Méthode d'évaluation : Rapport entre nombre de locaux sécurisés et nombre total des locaux du Trésor

Prévision : 48,3%

Réalisation : 51,23% (62/121)

Evaluation : atteint

L'objectif ici a été atteint. Cependant, une réévaluation de la cible à 53,7% a été décidée ultérieurement, sortant le nombre de travaux à faire à neuf (09). Or seulement six (06) de ces travaux ont pu être réalisés suite à l'insuffisance de crédits et aux restrictions budgétaires, soit :

- Travaux de construction : PP Ikongo, PP Maroantsetra et TG Morondava (bâtiment annexe) ;
- Travaux de réhabilitation : PP Ankadifotsy, PP Kandreho et PP Amparafaravola.



Autres réalisations

ADOPTION

DE NOUVELLES LOIS

Loi n°2014-012

La loi n°2014-012 régissant la dette publique et la dette garantie par le Gouvernement central a été adoptée le 10 Juillet 2014 et promulguée le 27 Octobre 2014. Cette loi définit les personnalités ayant la capacité d'engager financièrement l'Etat, développe la gestion des emprunts extérieurs et intérieurs ainsi que les garanties octroyées par le Gouvernement central et met en exergue la transparence, le suivi et le contrôle.

Outre le suivi des projets, le dernier trimestre a été consacré à la conception des divers outils de travail à savoir le tableau de bord de suivi des projets, les canevas des rapports périodiques, les fiches techniques par projet, la systématisation des liens avec les parties prenantes au projet surtout avec les Cellules d'Exécution.

Loi n°2014-013

La Loi n°2014-013 fixant les procédures applicables en matière de poursuite des infractions financières budgétaires et comptables de gestion des finances publiques a redonné la qualité d'Officier de Police Judiciaire aux auditeurs du Trésor. Cette loi donne ainsi aux auditeurs le pouvoir de mener des enquêtes auprès de toute personne concernée par lesdites infractions. Pour initier les auditeurs dans ce rôle, une formation a été dispensée aux auditeurs de la DBIFA et aux auditeurs des membres des cellules d'inspection des postes comptables centraux. Sur ces officiers formés, 20 ont prêté serment devant le Tribunal de Première Instance d'Antananarivo.

Loi n°2014-014

En vue de la réforme de la gestion du portefeuille de l'Etat et de l'exercice de l'actionnariat public, la Loi n°2014-014 relative aux sociétés commerciales à participation publique a été adoptée le 04 Septembre 2014. Elle a été conçue, suite à la confusion des rôles de l'Etat actionnaire à ceux de l'Etat puissance publique ; à l'immixtion de l'Etat dans la gestion des sociétés commerciales à participation publique et au non-respect des dispositions de la loi 2003-036 sur les sociétés commerciales.

Elle a pour objectifs de (i) dépolitiser la gestion des sociétés à participation de l'Etat, (ii) d'organiser la tutelle et la représentation de l'Etat dans les organes des sociétés à participation de l'Etat et (iii) de rentabiliser la participation financière de l'Etat au niveau des sociétés commerciales.

SOCIETES ET ORGANISMES

A PARTICIPATION DE L'ETAT

AIR MADAGASCAR

Le plan de redressement de la Compagnie mis en place en 2012, financé par une augmentation de capital d'un montant de 186 369 920 000 Ariary n'a pas apporté les résultats attendus. Les capitaux propres négatifs de la Compagnie s'élèvent au 31/12/2013 à 27 Milliards d'Ariary.

En conséquence, de juin à octobre 2014, un nouveau plan de relance a été mis en place. Il vise à relancer l'activité de la compagnie à travers le renouvellement de ses outils de production et la baisse du prix du coupon moyen. L'objectif est donc de renouer avec les bénéfices en 2016.

La restructuration financière de la Compagnie a donc été décidée durant l'Assemblée Générale Mixte du 25 novembre 2014. Les détails de l'opération se résument comme suit :

- **Absorption des pertes par :**
 - Diminution de la valeur nominale des actions d'un montant

de 18 000 Ariary pour porter la valeur nominale des actions de 20 000 Ariary à 2 000 Ariary.

- Réduction du capital social d'un montant de 49 187 724 000 Ariary par suppression de 24 593 862 actions de numéraire appartenant à l'Etat.

- Augmentation de capital d'un montant de 208 825 168 000 Ariary par émission d'actions de valeur nominale de 2 000 Ariary. La Direction Générale du Trésor prévoit une ouverture du capital aux actionnaires du groupe Etat dont la SPAT pour un montant total de 80 000 000 000 Ariary.

FANALAMANGA

L'AGE (Assemblée Générale Extraordinaire) du 25 Février 2013 a adopté le changement du mode d'administration de la FANALAMANGA avec un Conseil d'Administration. Ce changement a été effectif avec la prise de fonction dudit

Conseil d'Administration en janvier 2014.

CINEMEDIA

Dans le cadre de la réalisation des actifs de la société, la Propriété sise à Androhibe a fait l'objet de demande d'acquisition par la Société Le Mandataire, le locataire du lieu, le 10 décembre 2013. Mais, la demande a été rejetée, suite aux problèmes liés à l'immatriculation de ladite propriété au nom de la société.

Concernant les matériels et équipements cinématographiques faisant partie d'archives et patrimoines nationales, des inventaires exhaustifs ont été faits et transmis aux actionnaires. Une partie de ces matériels ont été transférés auprès du Ministère de la Culture et d'autres sont encore déposés dans l'auditorium sis à Androhibe. Une valorisation estimative par l'OMACI

de ces éléments, est encore en cours, suite à la demande du Ministère des Finances et du Budget. Cette estimation est requise pour élaborer le bilan de clôture de la liquidation. De plus, cette évaluation a été demandée, suite à l'importance de la valeur dudit patrimoine culturel.

A propos des arriérés auprès de la CNAPS, ils ont déjà été soldés courant 2013. Mais, la CNAPS n'a donné aucune suite. Les avis de débauchages des ex-employés, n'ont pu donc être délivrés qu'au mois de juin 2014. Toutefois, ils ont déjà été indemnisés par la société.

MADARAIL

Il a été constaté que la société encourt le risque de cessation de paiement. Elle ne dispose plus de fonds de roulement et ne pourra plus mettre en œuvre un véritable programme d'investissements concernant les outils de production.

La société a donc demandé une subvention de l'Etat d'un montant de 3,4 Milliards,

prévu dans le Budget 2014. Cette somme correspond à la subvention « voyageurs » pour l'exercice 2014 et au remboursement des sommes avancées par Madarail pour l'acquisition des accessoires destinés à la pose de 1900 tonnes de rails.

L'Etat a appuyé la MADARAIL dans la poursuite de ses activités durant le mois de décembre 2014, entre autres, dans le paiement des salaires, du carburant, des pièces pour le matériel roulant ainsi que les obligations fiscales de la société.

La société a déjà élaboré un business plan pour la période 2015-2029 pour la continuité de ses activités et surtout son redressement.

SIRANALA

Suite aux incohérences et anomalies constatées dans les Statuts de la SIRANALA par rapport à la législation en vigueur dont la loi n°2003-036 du 30 janvier 2004 et le décret n°2004-453 du 6 avril 2004 et suite à la demande

des actionnaires de modifier le mode d'administration et de gestion de la société, les Statuts de la société ont été modifiés. Le mode de gestion « Société Anonyme avec Administrateur Général » est changé en « Société Anonyme avec Conseil d'Administration ».

Cette modification vise à renforcer l'organe d'administration pour le contrôle de la gestion administrative et financière (représentant des Actionnaires : MFB et Ny Havana) ainsi que pour le contrôle de la gestion technique (VPMEI, Ministère de l'Agriculture, collectivités locales : Région et Commune).

Les nouveaux Statuts ont été présentés devant l'AGE du 14 Février 2014. Mais, les observations évoquées par les actionnaires en AGE sur ces nouveaux statuts ont dû être prises en considération avant leur signature. La date de leur prise d'effet a été fixée à leur publication, le 07 Octobre 2014. La gestion de la SIRANALA est alors confiée à l'actuelle Administration Générale jusqu'à la mise en place des organes prévues dans les nouveaux Statuts.

Il a été communiqué en Conseil du Gouvernement du 14 Août 2014 la modification des Statuts de la SIRANALA S.A. Cette communication verbale a été adoptée le 09 Septembre 2014. Elle a pour objet de changer l'actionnariat de la SIRANALA et composer les membres de son Conseil d'Administration.

Par ailleurs, l'actuel Administrateur Général a été nommé comme Directeur Général de la société, par voie de Décret pris en Conseil des Ministres du 03 Octobre 2014. Toutefois, l'AGO du 07 Octobre 2014 n'a pas approuvé ces décisions. En effet, les décisions sur la modification des Statuts de la SIRANALA et sur la nomination du Directeur Général sont contraires aux dispositions de la Loi 2003-036 du 30 janvier 2004 sur les sociétés commerciales.

Le changement d'actionnariat de la SIRANALA doit se faire à travers la cession d'une part des actions de l'Etat Malagasy. A cet effet et conformément à la réglementation en vigueur, l'Etat actionnaire a demandé à la SIRANALA de convoquer une AGE

pour l'autorisation du transfert d'une partie de ses actions. Le nombre des actionnaires sera donc ramené à quatre (04).

A la fin de l'année 2014, la SIRANALA a connu un grave problème au niveau de la location-gérance. Une émeute a été survenue à Morondava. L'usine, les cités des travailleurs ainsi que la plantation ont été saccagées. Des dégâts énormes y ont été constatés. Les Chinois ont dû quitter Morondava.

SONAPAR

Il a été adopté en AGE du 14 Mars 2014 l'augmentation du capital de la SONAPAR. Elle a été faite par incorporation des réserves extraordinaires d'un montant de Ariary 1 700 Millions tout en maintenant la répartition actuelle du capital, l'Etat Malagasy détenant 56,77%. Le capital sera donc porté de 3 400 Millions à 5 100 Millions, divisé en 170 000 actions de Ariary 30 000 chacune.

SIRAMA

L'AGM du 03 Octobre 2014 a adopté les nouveaux Statuts de la SIRAMA. Ils sont élaborés en vue de leur mise en conformité à la loi n°2003-036 du 30/01/2004 sur les sociétés commerciales.

Les traits principaux de ces nouveaux Statuts sont :

- a) l'augmentation de la valeur nominale des actions, de 2 000 Ariary à 20 000 Ariary ;
- b) le changement du montant du capital en Ariary, l'unité monétaire adoptée depuis 2005, soit 1 874 800 000 Ariary, équivalent à 9 374 000 000 Fmg ;
- c) le changement d'objet de la société du fait que la société a mis en location gérance les sites de Namakia et d'Ambilobe et en tenant compte de la politique générale de l'Etat.
- d) l'instauration du principe d'agrément donné par le Conseil d'administration en cas de cession d'actions à des tiers étrangers à la société – en cas de tout achat, vente ou échange d'immeubles ou de fonds de commerce –

en cas de la constitution ou du renouvellement de tous avals, cautions et garanties concernant tous engagements souscrits au nom de la société, autre que les engagements commerciaux – en cas d’apport de tout ou partie des biens sociaux à une société constituée ou à constituer ;

- e) la réduction de la durée du mandat d’administrateur à 3 ans (6 ans dans les statuts actuels) ;
- f) la consécration du principe « Président du Conseil d’administration – Directeur Général » (les statuts actuels permettent le cumul des fonctions en la personne du Président Directeur général lequel n’est pas prévu par la loi n° 67-007 du 28 juin 1967 citée ci-dessus) ;
- g) l’attribution de compétence au tribunal du lieu du

siège social pour toutes les contestations entre actionnaires eux-mêmes sur les affaires sociales ou entre la société et les actionnaires.

Par ailleurs, l’AG du 03 Octobre 2014 a nommé le Cabinet DELTA Audit en tant que commissaire aux comptes de la SIRAMA. Il est engagé en vue de présenter les comptes relatifs aux exercices 2003/2004 à 2005/2006 (3 ans) et 2006/2007 à 2011/2012 (6 ans) de la société.

AGENTS DEFLATES DES BANQUES BTM et BFV

Le Ministère des Finances et du Budget a confirmé la clôture définitive du dossier relatif aux agents déflatés des ex-banques BTM et BFV par lettre n°075-2012/MFB/SG/DGT/DRSFP/SPPE du 24 Février 2012. La restitution des titres se poursuit.

IDA

L’instrument d’engagement sur la 17ème reconstitution des ressources (IDA 17) a été signé le 18 Juin 2014. Madagascar y participera en versant une somme de 96 664 844 Ariary.

BAD - AFRICA 50

La BAD a demandé le soutien de Madagascar au projet AFRICA 50. Ce projet a pour objectif de mobiliser les ressources supplémentaires des investisseurs privés et de continuer la prise de participation et l’apport des ressources pour le développement de projets.

Madagascar prendra part dans le capital du Fonds AFRICA 50.

CONTROLE DES ASSURANCES

D’autres activités ponctuelles qui ont été réalisées en 2014, non classables dans la fiche an-

nuelle de performance mais qui relèvent de la compétence effective du Service du Contrôle des

Assurances (SCA) sont exposées ci-après :

- Exploitation des dossiers

contentieux et des lettres de doléances des entreprises d'assurance surtout leurs dossiers fiscaux ;

— Etude des taxes sur les primes d'assurance à Madagascar ;

— Etude pour visa des nouveaux produits de micro assurance et

des imprimés diffusés au public : conditions générales de divers autres produits d'assurance ;

— Instruction des documents, étude de condition de transfert de portefeuille et mesure adéquate prise en vue d'un retrait d'agrément d'un courtier d'assurance ;

— Réunion avec les représentants des bailleurs de fonds (de la Banque Mondiale à propos du mécanisme de financement des catastrophes naturelles, du Fonds Monétaire International pour la mise en évidence des problèmes auxquels est confronté le secteur des assurances malgache).

RESEAU MICROFINANCE

• **Projet de Promotion de la Banque à Distance à Madagascar (PPBDM)**

Le Comité de Pilotage du Projet de Promotion de la Banque à Distance à Madagascar (CPP PPBDM) a été constitué pour assurer le suivi et la supervision de l'exécution du projet.

• **Suivi des IMF en difficulté**

Le secteur des IMF compte, en 2014, 28 institutions dont deux (02) sont en situation de difficultés. Il s'agit du Réseau TIAVO et de l'OTIV BOENY. Ces deux (02) institutions font partie des IMF mutualistes de niveau 2^(*).

Réseau TIAVO

Suite à une mauvaise gestion et des détournements de fonds avérés au sein de l'institution, le Réseau a connu des crises de trésorerie récurrentes et n'était plus capable d'honorer ses engagements à court et moyen terme. Conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, le Réseau TIAVO a été mis sous administration provisoire (AP) depuis le mois d'août 2014.

En partenariat avec la CSBF, la CNFI a participé au suivi du mandat de l'AP en vue du sauvetage du Réseau TIAVO dont l'enjeu est le maintien du principal réseau de services financiers de proximité dans

la province de Fianarantsoa où TIAVO sert plus de 110 000 familles.

OTIV Boeny

Depuis 2012, l'OTIV BOENY fait face à des difficultés financières et a reçu une injonction de la CSBF pour cause de non-conformité à la réglementation en vigueur avec des fonds propres négatifs et un ratio de solvabilité qui ne respecte pas les normes requises mais également des résultats déficitaires.

Dans l'objectif de redresser sa situation, l'OTIV Boeny a adressé auprès de la Direction Générale

(*) Les IMF mutualistes de niveau 2 octroient des crédits à court et moyen termes dans la limite des plafonds fixés par instruction de l'autorité de supervision des établissements de crédit mais ne peuvent pas collecter de dépôt du public.

du Trésor des demandes d'appui pour financer la relance de ses activités d'octroi de crédit et la recapitalisation de l'institution.

Mais en raison de la stratégie d'intervention adoptée par la DGT, laquelle exclut toute forme d'injection financière en faveur des IMF, les demandes de l'OTIV Boeny ont été rejetées en conséquence.

Les recommandations formulées dans le cadre du suivi de l'OTIV Boeny ont été davantage orientées vers la priorisation des actions de recouvrement des crédits en situation d'impayés et la réduction des frais de fonctionnement.

- **Collaboration et partenariat avec le Projet d'Appui aux Services Financiers (PASEF)**

Le projet PASEF vise à accroître l'accès à des services financiers durables, en particulier pour les micro, petites et moyennes entreprises et les ménages à Madagascar. En collaboration avec le PASEF, la CNFI a pour sa part contribué au processus de lancement des activités prévues dans le cadre de l'exécution de

ce projet, notamment en ce qui concerne les aspects suivants :

- évaluation de l'étude sur le diagnostic du système informatique et organisationnel et assistance à la mise en place de Système Informatique et de Gestion (SIG) auprès des IMF à Madagascar. A cet effet, un consultant a été retenu pour effectuer ladite étude auprès de six (06) IMF ;

- recrutement d'une firme chargée de réaliser la mission « Etude sur les déterminants des taux d'intérêt à Madagascar et l'analyse des paramètres influençant la fixation des taux » ;

- mise en œuvre de la Garantie Partielle de Portefeuille, en évaluant les dossiers qui ont soumissionné à l'appel d'offre. A l'issue de l'évaluation, l'entité gestionnaire retenue est SOLIDIS et les IMF bénéficiaires choisis sont l'ACEP, SIPEM, Vola Mahasoia ;

- validation des livrables relatifs à l'étude sur la rédaction des textes réglementaires sur Mobile Banking Madagascar ;

- sélection de deux IMF (VOLA-MAHASOIA SA et OTIV TANA) en vue de l'extension des services financiers offerts dans deux régions cibles : Anosy et Betsiboka.

- **Participation de la Coordination Nationale de la**

Finance Inclusive aux différents colloques internationaux

Colloque Internationale sur la Protection sociale

En tant que tutelle du secteur de la finance inclusive à Madagascar, la Direction Générale du Trésor via la CNFI a assisté au colloque international sur la protection sociale le 07 mai 2014 au Carlton Madagascar ayant pour thème « la croissance économique enracinée dans le mieux-être de la population ». En effet, la CNFI a été sollicitée pour discuter de la possibilité des domiciliations et transferts des aides pour les populations vulnérables via les IMF.

Séminaire sur la réglementation et la supervision des IMF, des Services Financiers Mobile et du Mobile Banking

The Regional Technical Assistance Center in Southern Africa (AFRITAC South) en collaboration avec le Fonds Monétaire International a organisé un séminaire sur le thème : « Regulation and Supervision of Microfinance Institutions, Mobile Financial Services (MFS) Providers, and Agency Network », le 25 au 29 Août 2014

à Maurice. La participation de la CNFI à ce séminaire a permis de :

- avoir une meilleure compréhension des liens entre les activités de Microfinance et les services financiers mobiles ;

- apprécier les défis et les contraintes des Institutions de Microfinance (IMF) concernant les pratiques et les opérations commerciales avec les Banques et les Opérateurs de Téléphonie Mobile ;

- avoir une opportunité pour confronter, échanger et apprendre, avec les experts internationaux et les autres pays les bonnes pratiques relatives à la réglementation et la régulation des IMF et des services financiers mobiles (MFS).

Travaux de groupe du réseau AFI (Alliance pour l'Inclusion Financière)

La CNFI en tant que membre de l'AFI a participé aux différentes réunions des groupes de travail du réseau et au forum mondial. La CNFI est membre de trois (03) groupes de travail – base de données, inclusion financière et stratégie des PME – et d'une plateforme sur l'initiative africaine de services financiers via téléphonie mobile de l'AFI. L'adoption du processus MAP a été particulièrement le fruit de cette participation active ayant permis de rencontrer les différents acteurs intervenant : AFI, UNCDF, FinMark Trust.

Sommet mondial du microcrédit au Mexique.

La représentation de la microfinance malgache à ces événements qui ont réuni beaucoup de praticiens du secteur de la microfinance ont pu permettre davantage d'explorer et d'améliorer les mesures à prendre dans la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de la Finance Inclusive. En outre, les paradigmes et les impacts de la finance inclusive ont été traités dans le cadre de ces événements.

CONTROLE DES CHANGES

Dans le cadre de suivi et de contrôle des opérations de change, le SSOC a constaté durant l'année 2014, 33 cas d'infractions relatives aux opérations de change dont 20 cas liés aux retard et non rapatriement de devises nées des exportations et 13 cas relatifs aux opérations en capital n'ayant pas obtenu une autorisation préalable auprès du Ministère des Finances et du Budget.

Afin de répondre aux besoins des usagers des services publics du Trésor quant au traitement rapide de leurs demandes et l'utilisation en moins de papiers et pour mettre à la disposition du SSOC des données statistiques, le Service en partenariat avec le GasyNet préconise la mise en place d'une dématérialisation progressive des procédures de contrôle. Pour l'an-

née 2014, le SSOC a commencé d'utiliser le module MIDAC (Ministères, Départements et Agences de Contrôle) pour traiter les demandes de dispenses de rapatriement de devises. Par ailleurs, en collaboration avec la DGD, le GasyNet et l'APB, le SSOC a participé à la mise en place de domiciliation en ligne des opérations d'importation et d'exportation.

COMPTABILITE PUBLIQUE

Dans le cadre du désengorgement des activités de la Paierie Générale d'Antananarivo, il a été prévu la création de deux (02) postes comptables auprès des Ministères en fonction de la capacité d'accueil de ces derniers. A cet effet, la Trésorerie Ministérielle d'Agriculture a été mise en place en 2014.

En outre, à travers la politique de proximité ainsi que l'intégration des Communes Rurales dans le circuit du Trésor, la Trésorerie Principale Intercommunale de Bongatsara a été créée: prise du texte réglementaire régissant les attributions du poste comptable et formation des responsables budgétaires et comptables des 13 Communes rurales gérées par ledit poste comptable.

Toujours dans le cadre de l'amélioration des prestations rendues aux usagers, une convention de partenariat a été signée entre le Trésor et la CNaPS afin de permettre le paiement des prestations CNaPS (pensions, rentes, allocations familiales,...) ainsi que le versement des cotisations CNaPS par le biais des comptables du Trésor.

Enfin, en collaboration avec le PGDI dans la pérennisation des acquis dans l'informatisation, 24 serveurs de bases sont répartis dans les postes comptables supérieurs. En ce qui concerne la connexion informatique, les 91 Perceptions Principales ont reçu des fly box et une connexion WIFI a été installée au sein des TG/TP.

En outre, des travaux de câblage réseau ainsi que l'installation de box informatique ont été effectués dans les Trésoreries Générales de Farafangana, de Sambava et les Trésoreries Principales d'Antalaha et de Mananjary.

En ce qui concerne la mise en place de la base de données des EPN, 60% du nombre total des EPN ont été recensés en 2014. Les Ordonnateurs et les Agents Comptables ont reçu une formation en matière d'exécution des opérations budgétaires et financières. Parallèlement, le logiciel de traitement des opérations est fonctionnel auprès de 10% desdits EPN et 51 ont pu être dotés de fly box.

INVESTIGATION FINANCIÈRE ET AUDIT

Dans le cadre du financement PGDI2, la DBIFA a fait l'acquisition d'un logiciel d'analyse de données et de détection de fraude (IDEA). Douze (12) auditeurs de la DBIFA

ont pu suivre des formations sur l'utilisation dudit logiciel, étant donné que IDEA est un logiciel conçu pour les auditeurs et dont les fonctions sont propres au tra-

vail de la vérification. Son utilisation permet ainsi de procéder aux techniques d'audit assistées par ordinateur.

SERVICE STRATEGIE ET DEVELOPPEMENT

Service directement rattaché au Directeur Général du Trésor, ses missions et attributions s'articulent autour de trois (03) principaux axes : le développement personnel, le développement institutionnel, et le renforcement de capacités des agents du Trésor.

Développement personnel

Domaine sportif : La culture du sport et de l'esprit d'équipe au sein du Trésor est une des principales missions du SSD. Le service a ainsi principalement assuré l'organisation du Tournoi inter-directions et services de la DGT dans trois (03) disciplines : basket mixte, foot en salle, volley mixte. Il a par ailleurs assuré la participation des agents à la finale foot inter-entreprises « Championnat Analamanga » ainsi que l'organisation du Tournoi omni-sport au niveau du MFB.

Domaine social

En terme social et associatif, La Direction Générale du Trésor

offre régulièrement son aide aux plus démunis, par le biais du SSD. Cette année, le « Tolo-tanana » ou œuvre de charité a été organisée au profit d'orphelinats et d'associations ciblées, tels que les orphelinats sis à Mahamasina et Tangaina.

Evènementiel

En terme d'évènementiel, et suivant les attributions du service, le SSD a assuré l'inauguration de la Perception Principale de Bekily et de la Trésorerie Principale de Bongatsara. Le service a également apporté sa participation à la tenue du 8^e Colloque International de l'AIST du 10 au 13 novembre 2014. Dans un même contexte international, il a également assuré l'organisation du Séminaire de la DGFIP sur les normes comptables, tenu en Décembre à Antananarivo.

Développement institutionnel

Dans le cadre de la recherche nouveaux partenariats et exécution et suivi des accords entre les orga-

nismes publics et privés et la Direction Générale du Trésor, le SSD a assuré la réception et le suivi du dossier de Partenariat BOA –DGT, l'étude et les négociations avec les opérateurs téléphoniques sur le projet « Mobile Banking », et a également mené des enquêtes relatives aux cinq (05) défis du Trésor public auprès de chaque direction.

Renforcement de capacités des agents du Trésor

Dans le cadre du renforcement de capacités des agents du Trésor, le SSD est en charge de proposer, et d'assurer l'organisation et le suivi des diverses formations des agents du Trésor Public. Au titre de l'année 2014, des formations en « Règles de la comptabilité publique » organisées dans les agences centrales et régionales ont été tenues au profit des agents désireux d'approfondir leurs connaissances à ce sujet.

SERVICE DE LA COMMUNICATION, DES RELATIONS PUBLIQUES ET DU PARTENARIAT

Directement rattaché à la Direction Générale du Trésor, ce service est né de la volonté du Trésor Public de valoriser la transparence dans ses actions, de rendre effective la politique de redevabilité vis-à-vis à des usagers et de ses partenaires, ainsi que de promouvoir la relation interpersonnelle entre le personnel du Trésor Public à travers le développement de la communication interne.

Pour ce faire, le SCRP en reprenant toutes les activités de la Cellule Communication, a réparti ses missions entre trois (03) divisions, missions consistant principalement à :

- Assurer l'élaboration et la distribution du bulletin d'information et de liaison TAHIRY ;
- Coordonner et animer le site web du Trésor public ;
- Développer la communication interne et externe ;
- Gérer les relations publiques et les relations avec les médias ;
- Coordonner, suivre et animer

les programmes de partenariat et de parrainage.

Edition mensuelle du bulletin d'information et de liaison du Trésor Public Malgache TAHIRY

L'édition mensuelle du bulletin d'information et de liaison TAHIRY reste la première mission du service, ce depuis octobre 2010. L'objectif du SCRP - faire paraître un numéro tous les mois - a été atteint durant l'année 2014, soit un total de parution de 12 numéros. La diffusion des bulletins a par ailleurs été assurée que ce soit au niveau interne qu'externe.

Animation du site web du Trésor Public

Dans une optique de modernisation des outils du Trésor Public, la refonte et la redynamisation du site web du Trésor Public ont été effectives à partir du mois de Mars 2014. Suite à cela, une affluence de 205 660 visiteurs a été enregistrée dans la période du 17 mars au 31 décembre 2014. Le site comprend :

- Une partie statique décrivant l'organisation, les missions et attributions de chaque département du Trésor Public ;
- Une partie semi-statique présentant une personnalité, un événement ou un fait marquant ;
- Une partie dynamique alimentée quotidiennement par des articles sur des sujets d'ordre général, financier, économique, social et sportif. Pour cette dernière, à titre d'exemple, 1500 articles ont été mis en ligne pendant l'année 2014.

Développement de la communication interne et externe

Dans le cadre du développement de la communication interne et externe, le SCRP a eu pour mission d'assurer la conception de tous supports de communication du Trésor Public, tels que :

- La distribution de calendriers, agendas, et cartes de vœux au personnel, aux cadres dirigeants et aux partenaires techniques et financiers ;

— La conception et réalisation de vidéos sur les événements du Trésor Public ;

— La conception et diffusion des annonces, communiqués et spots publicitaires destinés aux médias ;

— L'organisation des relations avec les médias pour tout événement nécessitant leur présence ;

— L'établissement de plan de communication dans le cadre du lancement des produits du Trésor Public notamment le Bon du Trésor Fihary.

Actions de partenariat

En ce qui concerne les actions de partenariat, le SCRP a été

impliqué dans la formalisation des diverses actions de partenariat du Trésor Public tels que la Convention avec l'ENMG, ainsi que la Convention avec l'IRCOD concernant la TG Mahajanga. Au-delà de ces actions, lui ont également été confiées des études sur la recherche de partenariat.

Participation à la tenue du Colloque de l'Association Internationale du Trésor

Le SCRP a été l'un des acteurs principaux ayant participé activement à la tenue du colloque de l'Association Internationale du Trésor du 10

au 13 Novembre 2014. Ceci, à travers diverses missions :

— La conception et la réalisation d'une vidéo de présentation de Madagascar ;

— La couverture photo et vidéo de l'évènement soit une production régulière de films en court métrage et en long métrage ;

— La conception et l'édition des supports de communication tels que le livret de voyage, un coffret DVD de photos et de films long métrage, ainsi qu'un album photos souvenir.

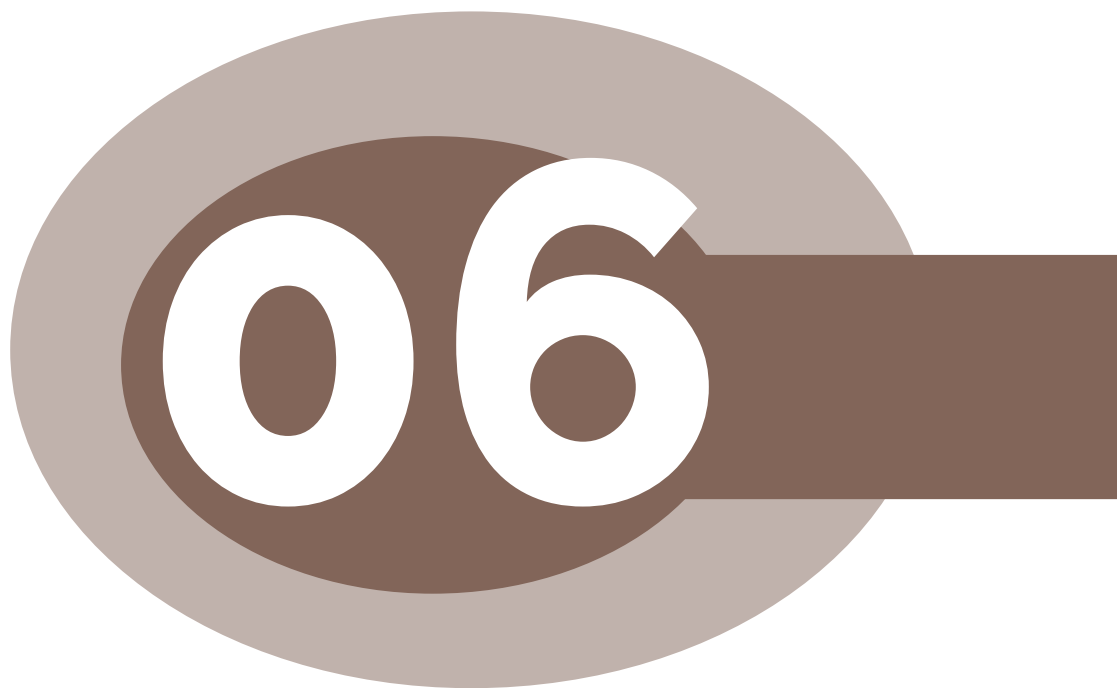
ASSOCIATION INTERNATIONALE DES SERVICES DU TRÉSOR

Le huitième colloque international de l'AIST s'est tenu du 10 au 13 Novembre 2014 à Antananarivo. L'évènement est d'autant à marquer car le colloque retrouve sa terre natale.

Deux (02) thèmes ont été spécialement retenus : « *Les services du Trésor pour une meilleure gouvernance des finances publiques* » et

« *la normalisation comptable* ». Les participants constitués de représentants de 16 pays membres et de quatre (04) organisations internationales, ont pu ainsi débattre sur le rôle du Trésor Public ainsi que de dégager les pistes pour une administration financière capable de répondre efficacement aux défis de développement auxquels chaque pays doit faire face.

Par ailleurs, le huitième colloque de l'AIST a vu la passation de pouvoir entre le nouveau président de l'AIST élu en la personne de *Monsieur Abdoulaye Dieng*, Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor du Sénégal et le président sortant, *Monsieur Robimanana Orlando*.



Perspectives à moyen terme

Perspectives à moyen terme



L'année 2015 sera marquée par l'alignement des objectifs généraux du programme 117 aux cinq (05) défis du Trésor.

Ainsi, les objectifs globaux retenus dans le document de performance 2015 sont :

- 117.1 : Sécurisation des fonds, titres et valeurs publics ;
- 117.2 : Amélioration de la qualité des services rendus aux usagers ;
- 117.3 : Amélioration de l'environnement et des conditions de travail des agents ;
- 117.4 : Modernisation et mise aux normes internationales des métiers du Trésor Public ;
- 117.5 : Respect de la bonne gouvernance et retour à l'orthodoxie financière.

Les objectifs globaux seront déclinés en 34 objectifs spécifiques auxquels sont affectés des indicateurs facilement vérifiables pour mesurer le niveau de performance de chaque département.

117.1 : SECURISATION DES FONDS, TITRES ET VALEURS PUBLICS

Dans le cadre du renforcement de la sécurisation des fonds publics, divers travaux seront prévus pour l'année 2015 notamment la construction de nouveaux bâtiments pour deux (02) Trésoreries Générales (Antsirabe et Morondava)

et quatre (04) Perceptions Principales (Manjakandriana, Morafenobe, Beroroha, Befotaka). En outre, les actions de réhabilitation et d'aménagement des locaux des postes comptables continueront avec un objectif de 61.20% des

postes répondant aux normes d'hygiène, de sécurisation et de conservation des fonds publics. Par ailleurs, la régularisation des situations juridiques des terrains du Trésor sera poursuivie.

117.2 : AMELIORATION DE LA QUALITE DES SERVICES RENDUS AUX USAGERS

Pour le traitement des opérations comptables, l'uniformisation au niveau des postes comptables sera confortée. Par ailleurs, dans un souci de mieux gérer les délais d'attente au niveau des caisses publiques, la mise en place d'automate sera poursuivie notamment au niveau excentrique.

Dans le secteur des assurances, l'amélioration du système de contrôle mis en œuvre au niveau des compagnies d'assurance sera renforcée. Plusieurs actions seront ainsi envisagées afin d'accroître la fiabilité du contrôle, notamment :

utiliser des instructions pour accélérer l'application et le respect des textes, mettre au point les préparatifs de la refonte des textes juridiques d'assurance et résorber le vide juridique (l'assurance obligatoire, la micro assurance, le paiement électronique en assurance, la réassurance, etc.), améliorer le système informatisé de contrôle du secteur par la mise en place d'un système de suivi informatisé de contrôle alimenté par les envois électroniques sous format Excel (format unique) par les entreprises d'assurance.

Dans le cadre de la coordination de la finance inclusive, l'objectif d'un meilleur accès de la population aux services financiers de proximité sera maintenu. La mise en œuvre de la SNFI se poursuivra, celle du « Making Access to financial services Possible (MAP) et du Projet d'Appui à la Mise en Œuvre de la SNFI-phase 1 sera entamée. Aussi, le service concerné procédera au lancement de l'enquête Finscope.

117.3 : AMELIORATION DE L'ENVIRONNEMENT ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL DES AGENTS

L'environnement et les conditions de travail constituent des variables essentiels de la performance des agents. En ce sens, outre la réhabilitation et la sécurisation des outils de travail du personnel, des activités sociales, culturelles et sportives seront prévues tendant au développement personnel et au bien-être.

A part les quelques formations visant à améliorer les compétences des agents dans la réalisation de leurs missions spécifiques, la formation en anglais se poursuivra.

Dans le cadre d'une nouvelle organisation de la fonction comptable, la Direction de la Comptabilité Publique prévoit d'élaborer des textes simplifiés (réformes des textes) dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle organisation de la fonction comptable. Un organigramme type satisfaisant la comptabilité des droits constatés est à établir le suivi de formations pour les comptables.

Dans le cadre de l'informatisation, une application pour la comptabilisation des recettes

fiscales et non fiscales sera mise en place. Le SPECL, dont les travaux ont déjà commencé fin 2014, sera déployé au niveau national : remplacement progressif des CCAL par les cartes de paiement électronique FANILO pour les dépenses en carburants et lubrifiants. En outre, une infrastructure de virtualisation des postes de travail du réseau comptable du Trésor sera mise en place. Enfin, les opérations des EPN seront automatisées à 75%.

117.4 : MODERNISATION ET MISE AUX NORMES INTERNATIONALES DES METIERS DU TRESOR PUBLIC

L'accompagnement de la mise en place du Compte Unique du Trésor confortera l'optimisation de la gestion de la trésorerie de l'Etat. Un Comité en charge de la mise en place du CUT sera constitué afin de définir le texte régissant le CUT ainsi que le suivi des mesures

de rapatriement des fonds au niveau du Trésor Public y compris le développement d'une application. Par ailleurs, le lancement du Bon de trésor Fihary confortera le financement de la trésorerie.

Dans la continuité du processus de dématérialisation de l'en-

semble des procédures, le SSOC envisage de mettre en place un Système d'Information et de Suivi des Opérations de Change. Ce système sera composé de trois (03) composantes intégrantes : le système de gestion électronique des domiciliations des opérations

commerciales d'importation et d'exportation, le système de gestion électronique des transferts internationaux (opérations courantes et opérations en capital soumises à déclaration ou autorisation préalable) et le système de gestion électronique des opérations de change manuel. Cette plateforme permettra au Service de disposer de données statistiques sur les opérations de change en temps réels, de rendre efficace le contrôle et le suivi des opérations de change entre

autres les allocations de devises pour voyage et les transferts internationaux.

Dans le domaine des investigations financières et de l'audit, 2015 sera marquée par la systématisation de l'extraction des données auprès des autres opérateurs et l'opérationnalisation du DATAWAREHOUSE, qui va permettre d'améliorer les capacités d'analyse et d'intervention des auditeurs. En outre, les membres des cellules d'inspections des postes comptables

excentriques seront formés dans le cadre de l'application de la Loi fixant les procédures applicables en matière de poursuite des infractions financières, budgétaires et comptables.

Aussi, le renforcement de capacité des départements techniques dans la réalisation de leur mission sera appuyé par le recrutement et la formation d'une nouvelle promotion de 30 élèves IT et 40 élèves PPF.

117.5: RESPECT

DE LA BONNE GOUVERNANCE ET RETOUR A L'ORTHODOXIE FINANCIÈRE

La gouvernance financière constitue un défi essentiel auquel il faut faire face pour avancer vers un développement durable. Les réformes adoptées par le Trésor Public depuis des années démontrent un grand pas déjà effectué pour ce faire. Les perspectives pour 2015 iront dans ce sens, avec entre autres :

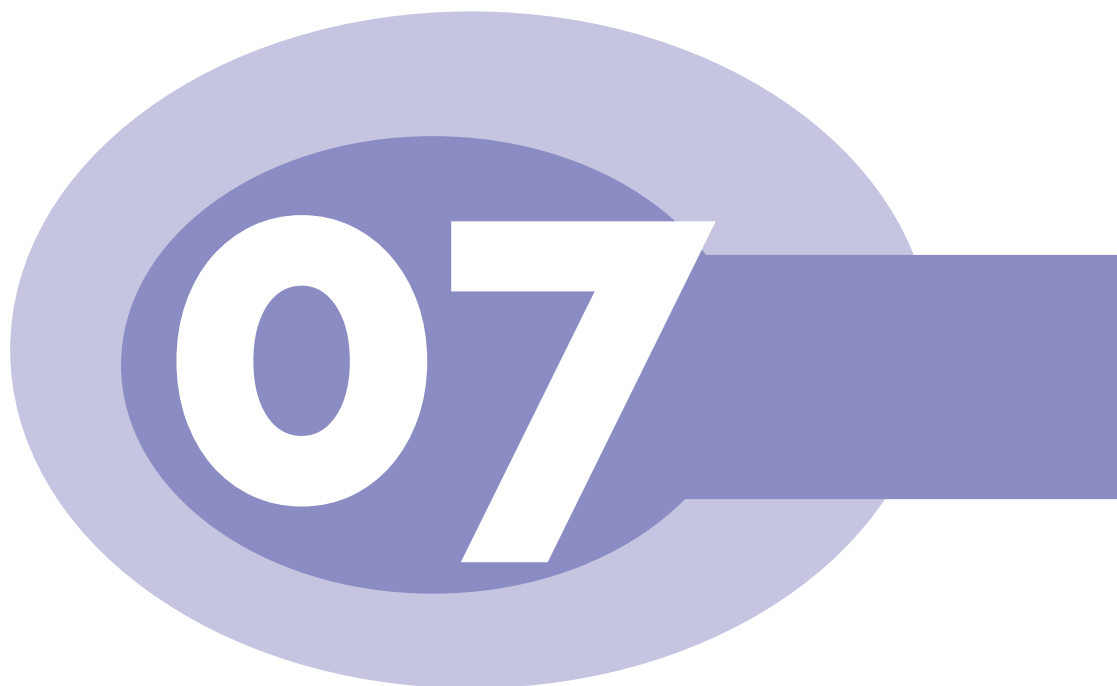
- l'élaboration des décrets d'application des lois régissant la dette

publique et la dette garantie par le Gouvernement central, fixant les procédures applicables en matière de poursuite des infractions financières budgétaires et comptables de gestion des finances publiques, et relatives aux sociétés commerciales à participation publique nouvellement adoptées ;

- l'élaboration de la stratégie de la gestion de la dette, laquelle toutefois est conditionnée par la disponibilité du cadre macro budgétaire à moyen et long terme

fiable et une meilleure visibilité des sources de financement potentielles ;

- la réalisation des activités de « reporting » périodique facilitant la prise de décision des autorités supérieures que ce soit l'élaboration du tableau des Opérations Globales de l'Etat pour les opérations de l'Etat ou bien le document de performance du programme 117 « Trésor » pour le suivi-évaluation de son budget programme.



Consommation de crédit 2014 par le Trésor

Détails des réalisations du Trésor

PAR RAPPORT A LA LOI DE FINANCES 2014

Dépenses (base encaissement)	Budget Général					
	Intérêt de la dette		Biens et services	Indemnité	Transfert 3	Transfert 4
	Intérieure	Extérieure				
En millions de MGA						
Services centraux	-	-	-	-	-	-
SAF	-	-	619	1 257	1 558	-
CNFI	-	-	71	-	-	432
SGAB/ACFCV	-	-	41	-	-	-
SGR	-	-	693	23	800	-
SSEPC	-	-	47	-	-	-
SRCF	-	-	53	-	-	-
SIGBD	-	-	159	-	-	-
DDP	37 101	259 366	230	-	-	-
DE	-	-	95	7	140	-
SCA	-	-	66	3	-	-
SSOC	-	-	35	-	-	-
SPFE	-	-	96	11	-	-
Postes comptables	-	-	2 904	5	52	-
TOTAL	37 101	259 366	5 109	1 306	2 550	432
Taux de réalisation	94,27%		50,66%	96,38%	81,11%	57,91%

		Compte particulier du Trésor			FCV	Dettes Publiques	
Investissement		Participation	Prêts/Reprêts	Affectation spéciale	Dépenses	Intérieure	Extérieure
Interne	Externe						
-	-	-	-	-	-	-	-
768	-	-	-	37 046	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	1 607 973	137 794
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	30 690	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
768	0	30 690	0	37 046	0	1 607 973	137 794
76,65%	-	57,00%	0,00%	95,11%	0,00%	89,48%	91,48%

CONSOMMATION DE CREDIT

BUDGETAIRE PAR LE TRESOR PUBLIC

Globalement, les dépenses budgétaires du Trésor Public sont exécutées avec un taux de 87,67%. Avec un taux de régulation de 100 %, les dépenses d'indemnités (chapitre 60) ont été réalisées à près de 97%. En ce qui concerne les dépenses de fonctionnement du budget général (catégorie 3 et 4) hors

rubrique indemnités et les dépenses d'investissement sur financement interne (RPI, TVA, FCV), elles sont respectivement exécutées à 66,40% et 76,65% par rapport à un taux de régulation globale de 71% suivant la circulaire N°08-MFB/SG/DGB/DEB/SAIDM portant taux de régulation du quatrième trimestre 2014. Il

faut rappeler que le taux de régulation s'applique à toutes les dépenses concernées et non pas par rubrique.

Les comptes particuliers du Trésor affichent un taux de réalisation de 49%. Les dépenses en capital de la dette publique, quant à elles, ont été exécutées à hauteur de 89,63%.

Dépenses du budget général

Les dépenses du budget général ont enregistré un montant de 306 632 millions d'Ariary contre un crédit de 330 821 millions d'Ariary, soit un taux de réalisation de 92,69%, les dépenses de la catégorie 1 (intérêt de la dette) étant hors régulation.

Les dépenses de biens et services affichent un taux de réalisation moyennement faible, dû certes à une capacité d'absorption moindre pour quelques

entités, mais aussi et surtout à une méconnaissance des procédures au niveau des postes excentriques.

Les dépenses d'intérêt de la dette affichent un taux d'exécution de 94,27%. Elles sont constituées non seulement des intérêts proprement dits des dettes intérieures et extérieures, mais aussi des services bancaires et assimilés ainsi que des dépenses engendrées par la perte de change lors de la

conversion en Ariary des opérations de dettes extérieures et celles des agences comptables à l'extérieures. Le niveau d'exécution est tiré vers le haut par celui des dépenses liées aux pertes de change. Une faible réalisation est toutefois observée en ce qui concerne les intérêts de la dette intérieure, laquelle résulte d'une diminution des soumissions par rapport aux prévisions et par le non paiement des intérêts sur les TCN.

Comptes particuliers du Trésor

L'exécution des participations de l'Etat a enregistré un taux d'exécution de 57% pour un montant de 30 690 millions d'Ariary. La consolidation des dettes de JIRAMA, opération d'ordre s'élevant à 9 500 millions d'Ariary n'a pas pu être réalisée. En ce qui concerne la contribution aux organismes internationaux,

aucun ajustement du compte FMI n'a été effectué contre une prévision de 10 022 d'Ariary. Toutefois, une dépense à hauteur de 4 920 millions d'Ariary a été effectuée au profit de la BAD.

Le compte de prêts et reprêts n'a pas enregistré de réalisation. L'opération de rétrocession concernant le CECAM, la

SEIMAD et la JIRAMA n'a pas pu être régularisée étant donné un rejet des ordres de paiement.

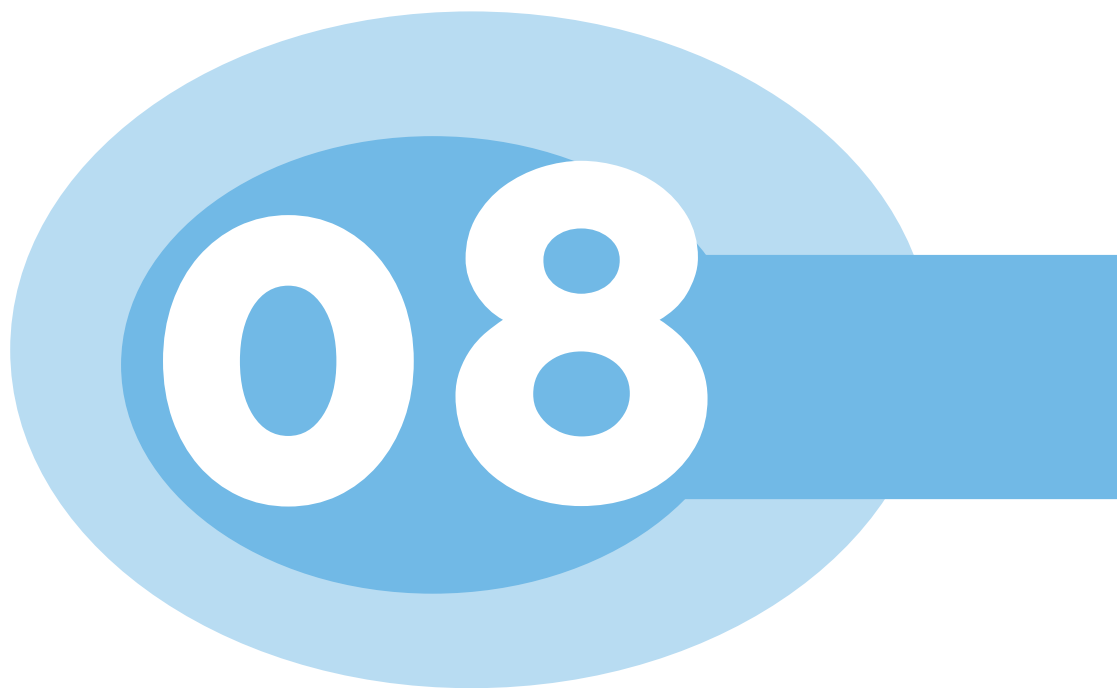
Le compte d'affectation spéciale du Trésor a enregistré une forte réalisation à hauteur de près de 96%. Il faut rappeler que l'exécution des dépenses y afférentes est subordonnée à l'existence de recettes préalables.

Dépenses en capital de la dette publique

Les réalisations sur la dette intérieure portent sur le remboursement des BTA pour un montant de 1 241 956 millions d'Ariary et des avances statutaires de 366 017 millions d'Ariary.

En ce qui concerne la dette extérieure, on enregistre le remboursement de 137 794 millions d'Ariary contre une prévision de 150 620 millions d'Ariary. En effet, le

remboursement envers la Russie est suspendu car l'accord de révision de remboursement est en cours de négociation ; et le taux de décaissement est faible par rapport à la prévision.



Opérations Globales du Trésor (OGT)

Opérations Globales du Trésor (OGT)

[EN MILLIARDS D'ARIARY]

	2012	2013	2014	2014
	Réalisation	Réalisation	Réalisation	Prévision LFR
TOTAL DES RECETTES ET DES DONS	2 643,40	2 818,13	3 246,2	3 670,0
Recettes totales	2 380,50	2 521,99	2 653,3	3 044,9
Recettes budgétaires	2 380,50	2 521,99	2 653,3	3 044,9
Recettes fiscales	2 263,00	2 451,49	2 588,8	2 983,2
Recettes non fiscales	117,50	70,50	64,5	61,8
Dons	262,90	296,14	592,9	625,0
Courants	0,60	0,61	206,8	258,9
dont aides budgétaires	0,00	0,00		
dont assistance IPPTE	0,00	0,00		
En capital	262,30	295,54	386,1	366,1
DEPENSES TOTALES	2 918,00	3 235,57	3 823,5	4 253,9
Dépenses courantes	2 322,80	2 505,16	2 824,5	3 071,3
Dépenses budgétaires	2 013,40	2 326,16	2 632,3	2 876,7
Dépenses de Personnel	1 167,30	1 341,65	1 445,6	1 650,0
Fonctionnement hors intérêts	702,10	860,55	1 044,3	924,8
Biens et services	168,90	150,02		
Transferts et subventions	533,20	710,53		
Intérêts dus sur	144,00	123,96		
Dettes extérieures	37,70	38,66	45,2	49,0
Dettes intérieures	106,30	85,30	97,2	252,9
Autres opérations nettes du Trésor	309,40	179,00	190,3	194,5
Dépenses de fonctionnement FCV	0,00	0,00	1,9	0,1
Dépenses en capital	595,20	730,40	999,0	1 182,6
Financement interne	165,20	137,75	284,9	394,0
Financement propre intérieur	164,80	137,75		
Autres financements intérieurs (FCV)	0,40	0,00		
Financement externe	430,00	592,66	714,1	788,6
Emprunts extérieurs	167,70	297,12		
Subventions extérieures	262,30	295,54		
Solde intérieur	-69,70	-82,26	-410,8	-371,4
Déficit base des engagements	-274,50	-417,43	-577,3	-583,9
Déficit base des engagements hors dons	-537,40	-713,58	-1 170,2	-1 208,9
Variation des arriérés intérieurs	-20,00	-39,69	-49,3	-323,0
Retards de paiement (net)	-20,00	-39,69		
Arriérés (apurement)	0,00	0,00		
DÉFICIT GLOBAL BASE CAISSE	-294,50	-457,12	-626,6	-906,9
DÉFICIT GLOBAL BASE CAISSE HORS DONS	-557,40	-753,27	-1 219,5	-1 531,9
FINANCEMENT	294,50	457,12	626,6	906,9
EXTERIEUR NET	98,50	233,75	309,9	458,6
Tirages (prêts projets)	167,70	297,12	328,0	422,4
Amortissement (-)	-69,30	-63,37	-132,8	-150,6
INTERIEUR NET	165,50	491,46	316,6	448,3
Système bancaire	266,20	428,07	116,9	348,0
Système non bancaire	-100,60	63,39	16,5	100,3
Effet de la variation de change	-8,20	-11,94	-0,1	
Dépôts des correspondants du Trésor	38,70	-268,09	183,2	
GAP OU ÉCART DE FINANCEMENT	0,00	0,00		

Ventilation des recettes

BUDGÉTAIRES [EN MILLIARDS D'ARIARY]

	2012	2013	2014	2014
	Réalisation	Réalisation	Réalisation	Prévision LFR
RECETTES BUDGETAIRES	2 380,50	2 521,99		
RECETTES FISCALES	2 263,00	2 451,49	1 333,77	1 618,17
1 - Impôts sur les revenus, bénéfiques et gains	512,60	568,28	304,73	434,99
1-1 Personnes physiques	461,40	525,97		
IRNS	230,50	276,50		
IRSA	230,90	249,47	260,81	252,07
1-2 Sociétés	0,00	0,00		
1-3 Autres Impôts sur revenus	37,20	27,47		
IRCM	35,40	25,72	26,08	37,19
Impôts s/ plus-values. immob.	1,80	1,75	2,41	3,58
1-4 Impôt synthétique	14,00	14,84	17,32	14,57
2 - Impôts sur la propriété	13,70	15,31	18,57	18,71
2-1 Taxe de publicité foncière				
2-2 Taxe sur véhicules (Vignettes)				
2-3 Droit d'enregistrement	13,70	15,31	18,57	18,71
3 - Impôts sur les biens et services	685,10	689,81	701,19	854,54
3-1 TUT -TST - TVA intérieure	443,80	435,00	457,30	558,84
3-2 Accises	234,20	248,11	236,88	289,04
Droit d'accises	234,20	248,11	236,88	289,04
3-3 Redevances	0,00	0,00		
3-4 Autres	7,00	6,70		
Taxe sur assurances	6,30	6,39	6,53	6,13
Divers (*)	0,70	0,31	0,47	0,53
4 - Impôts sur commerce internationale	1 048,60	1 172,32		
4-1 Droits & Taxes sur importation	1 048,60	1 172,32	1 255,03	1 365,00
Droit de douanes	227,10	219,88	264,30	262,71
TVA import	522,20	515,13	611,84	672,03
Taxe sur produits pétroliers	299,20	437,27	87,54	429,80
Autres	0,10	0,03	0,09	0,44
5 - Autres recettes fiscales	3,10	5,77	2,62	2,51
5-1 Droit de timbres	3,10	2,68	2,62	2,51
5-2 Droits de licence import				
5-3 Autres	0,00	3,10		
RECETTES NON FISCALES	117,50	70,50	64,53	61,74
Dividendes	30,20	40,14	33,22	40,25
Produit des immobilisations financières	1,00	0,76	0,81	1,29
Redevances de pêche	8,70	7,85	8,68	6,00
Redevances	8,40	4,15	1,46	
Produit des activités et autres	10,40	12,14	12,22	8,17
Autres exceptionnelles	58,80	5,47	2,21	2,38

(*) : Intérêts sur crédits de droits, amendes et confiscations, recettes accessoires

NOTE SUR L'EVOLUTION

DES FINANCES PUBLIQUES EN 2014 ET ANALYSE DES OPERATIONS GLOBALES DU TRESOR

Après la nomination du Premier Ministre et la mise en place du nouveau Gouvernement en Avril 2014, la Politique Générale de l'Etat qui définit les grandes orientations de la politique et stratégie du Gouvernement, a été présentée devant l'Assemblée Nationale. En matière de finances publiques, des mesures ont été prises pour mobiliser davantage les ressources intérieures, et la politique de dépenses devra refléter la volonté de l'Etat de répondre aux nouveaux défis et priorités définis dans la PGE. Par ailleurs, l'année 2014 est caractérisée par la reprise des relations avec les bailleurs de fonds. De ce fait, une Loi de Finances Rectificative (*LFR*), a été adoptée au cours du second semestre.

D'une manière générale, on constate que le taux de pression fiscale a atteint 10,0% du PIB en 2014, en régression relativement au niveau obtenu en 2013 de 10,5%. Si l'on se réfère aux prévisions définies par la Loi de Finances Rectificative (*LFR*), les réalisations des recettes budgétaires pour l'année 2014 n'ont pas atteint les objectifs assignés et les dépenses totales ont été exécutées à hauteur de 90,0%. Les dépenses soumises à des régulations - dépenses de fonctionnement, hors dépenses de transferts destinées au renflouement de la caisse CRCM, et dépenses d'investissement sur financement interne hors DTI - ont affiché un taux d'engagement de 74,0% contre le taux de régulation des dépenses prévu pour la période de 72,3%.

Le déficit des Opérations Globales du Trésor (*OGT*) a été contenu à 2,4% du PIB contre la cible du budget rectificatif 2014 de 3,5%. Il est à noter que le retard de décaissement des aides budgétaires promises par les partenaires techniques et financiers qui n'ont été reçues qu'en fin d'année 2014 retarde le paiement des dépenses

et sont généralement cause de l'apparition des instances de paiements élevés. Le financement bancaire intérieur du déficit est caractérisé par le désengagement du secteur bancaire des Bons du Trésor par Adjudication (*BTA*), d'où le recours important à des avances statutaires de la banque centrale. Toutefois, la position nette du Trésor vis-à-vis du système bancaire (banque centrale et banques primaires) a été créditrice de 117,0 milliards d'Ariary justifiée par les aides budgétaires immobilisées dans les comptes de dépôts à la fin de la période sous revue.

A- RECETTES ET DONS

Les postes de recettes tant budgétaires qu'à titre de dons ont enregistré un gap par rapport aux objectifs fixés par le budget. Ainsi, le montant total des recettes et dons réalisé en 2014 s'élève à 3 246,2 milliards d'Ariary contre la cible de 3 670,0 milliards d'Ariary,

soit un gap de 423,7 milliards d'Ariary.

RECETTES FISCALES

Les recettes fiscales ont été réalisées à 86,8% des prévisions de la LFR 2014 mais se sont accrues de 5,6% par rapport à leur niveau de 2013. En terme nominal, avec une réalisation de 2 588,8 milliards d'Ariary contre une estimation de 2 983,2 milliards d'Ariary, les recettes fiscales accusent un gap de 394,4 milliards d'Ariary. Ce gap est attribuable aussi bien à la réalisation des recettes fiscales intérieures qu'à celle des recettes douanières.

Les impôts intérieurs s'élèvent à 1 333,8 milliards d'Ariary contre une prévision de 1 618,2 milliards d'Ariary. Les réalisations n'ont augmenté que de 4,3% entre 2013 et 2014 et montrent un taux de recouvrement de 82,4% par rapport à l'objectif de 2014. Le manque à gagner des recettes d'impôts qui se monte à 284,4 milliards d'Ariary provient essentiellement des impôts sur les revenus (*IR*) et des impôts sur les biens et services (TVA et Accises) qui ont enregistré respectivement des gaps de 130,3 milliards d'Ariary et de

153,3 milliards d'Ariary. Il est à noter que, par rapport à leur niveau de 2013, les réalisations en matière d'IR ont augmenté de 10,2% et celles des impôts sur les biens et services n'affichent qu'un accroissement de 1,7% manifestant la non reprise des activités économiques.

En matière de recettes douanières, les réalisations ont évolué de 7,1% par rapport à l'année dernière. Toutefois, les encaissements en 2014 qui se chiffrent à 1 255,0 milliards d'Ariary contre la prévision de 1 365,0 milliards d'Ariary présentent un taux de réalisation de 91,9%, soit un manque à gagner de 110,0 milliards d'Ariary.

Les recettes pétrolières affichent un gap de 51,0 milliards d'Ariary par rapport à la cible de 2014 malgré la régularisation des DTI suspendus, dans le cadre de la subvention accordée au secteur pétrolier, de 176,7 milliards d'Ariary. La poursuite de ce mécanisme de subvention en vue du maintien du prix du carburant à la pompe pèse incontestablement sur l'atteinte des objectifs.

Par ailleurs, les recettes sur les produits non pétroliers affichent une progression de 19,2% en comparaison avec son niveau de 2013. Cependant, ces réalisations se trouvent en dessous de la cible de la LFR 2014 avec un décalage de 58,6 milliards d'Ariary.

RECETTES NON FISCALES

Malgré la faible rentrée des dividendes des sociétés qui n'ont pas atteint la cible fixée au début de l'année, les recettes non fiscales ont enregistré un excédent de 2,4 milliards d'Ariary sur les objectifs de 2014 grâce à la bonne performance en matière des redevances, entre autres, les redevances halieutiques qui ont progressé par rapport aux réalisations antérieures.

DONS

Le déblocage des aides budgétaires de l'Union Européenne de 206,8 milliards Ar (20 millions Euros) a été effectué en décembre 2014. La différence entre les dons courants effectivement reçus et les prévisions est due à l'inscription dans le budget du

financement en provenance du Japon qui n'a pas eu lieu.

Les dons en capital ont dépassé le montant du programme avec un excédent de 20 milliards Ar. Ces dons correspondent essentiellement à des subventions de (i) l'USAID pour financer le volet santé, (ii) de l'Union Européenne qui sont destinés principalement à appuyer le secteur rural, (iii) et de l'UNICEF dans l'appui du secteur social (éducation, santé, hygiène et nutrition ...).

B- DEPENSES

Les dépenses totales réalisées en 2014 s'élèvent à 3 823,5 milliards d'Ariary contre le niveau projeté de 4 253,9 milliards d'Ariary et ont présenté une économie de dépenses de 430,4 milliards d'Ariary. Ces dépenses comprennent 2 824,5 milliards d'Ariary de dépenses courantes et 999,0 milliards d'Ariary de dépenses d'investissement.

DEPENSES DE PERSONNEL

Au cours de la période considérée, les dépenses de

personnel sont réalisées à 87,6%, affichant en fin d'année un crédit disponible de 224,0 milliards d'Ariary. Cette économie de dépenses est principalement expliquée par le recrutement des enseignants FRAM programmé dans le budget alors qu'en réalité leurs dossiers sont en cours de finalisation.

DEPENSES DE FONCTIONNEMENT

Par rapport à l'enveloppe de 924,8 milliards d'Ariary portée dans le budget, les dépenses de fonctionnement de l'OGT est de 1 044,3 milliards d'Ariary du fait de l'enregistrement des opérations de droits et taxes pétroliers suspendus d'un montant de 176,7 milliards d'Ariary, relatifs aux subventions au secteur pétrolier, dans le poste des « transferts et subventions ».

En analysant par rubrique, les exécutions des dépenses sur les biens et services se chiffrent à 220,3 milliards d'Ariary contre une prévision de 293,8 milliards d'Ariary. Tandis que les transferts et subventions s'élèvent à 647,3 milliards d'Ariary contre une prévision de 631,1 milliards d'Ariary, soit un

dépassement de 16,3 milliards d'Ariary en sus de la prévision. Les aménagements de crédits effectués durant le dernier trimestre en est la cause.

DEPENSES EN CAPITAL

Le taux d'investissements publics, tous financements confondus, se situe à 3,9% du PIB. Les réalisations de 999,0 milliards d'Ariary fait ressortir un taux d'exécution de 84,5% relativement au programme annuel de 2014.

En ce qui concerne les investissements sur financement interne, le taux de réalisation est de 72,3 % de la prévision. Les dépenses sociales prioritaires ont été exécutées à 76,7% de l'objectif fixé pour la fin d'année.

Les dons en capital et les tirages sur les emprunts extérieurs pour financer les projets affichent respectivement des gaps de 109,1 milliards d'Ariary et de 74,4 milliards d'Ariary. De ce fait, les réalisations des dépenses en capital sur financement externe s'élèvent à 714,1 milliards d'Ariary contre une prévision de 788,6 milliards d'Ariary, soit un taux d'exécution de 90,6%.

Les principaux bailleurs sont la Banque Mondiale, la BAD, l'USAID, l'Union Européenne, l'UNICEF, l'OPEP qui favorisent notamment les projets à caractères sociaux tels que le volet santé, éducations, agriculture et approvisionnement en eau potable, la préservation des infrastructures.

SERVICE DE LA DETTE

Les intérêts de la dette intérieure de 97,2 milliards d'Ariary ont été relativement faibles comparés aux prévisions de 252,9 milliards d'Ariary. Les écarts de 155,8 milliards d'Ariary sont expliqués d'une part, par le règlement des charges des TCN en instance de paiement au niveau du Trésor et d'autre part, par la diminution des intérêts sur les BTA en raison de la diminution de l'encours.

Quant au service de la dette extérieure, le paiement en 2014 se totalise à 178,1 milliards d'Ariary contre une prévision de 199,6 milliards d'Ariary, soit une économie de 21,5 milliards d'Ariary, relative au report du règlement d'une partie de la dette envers la Russie.

AUTRES OPERATIONS NETTES DU TRESOR

Le déficit des autres opérations du Trésor à fin 2014 s'est établi à 190,3 milliards d'Ariary contre une prévision de 195 milliards d'Ariary. L'explication de ce solde débiteur repose principalement sur :

— le déficit des comptes du commerce (150,1 milliards d'Ariary) dû essentiellement au déficit chronique des caisses de retraite dont le montant s'élève à 150,0 milliards d'Ariary durant la période sous revue. L'insuffisance de crédit en vue de renflouer la caisse de retraite entraîne un déséquilibre entre les recettes et les dépenses pour le paiement des pensions ;

— le remboursement des TVA (36,2 milliards d'Ariary). Il est à noter que le remboursement de TVA a été estimé à 150,0 milliards d'Ariary dans le programme 2014.

En outre, les opérations à classer et à régulariser présentent un solde débiteur de 40,4 milliards d'Ariary causé principalement par les transferts en instance et des opérations en attente d'imputation définitive. Toutefois, ce solde qui augmente

le déficit des AONT a été compensé par le solde créditeur de 59,6 milliards d'Ariary des opérations des correspondants du Trésor (établissements publics, collectivités et comptes des tiers).

C- VARIATION DES ARRIERES DE PAIEMENTS INTERIEURS

L'Etat a entrepris le paiement des arriérés au profit du secteur pétrolier, JIRAMA et Ambatovy inscrit dans le budget 2014 à concurrence de 187,1 milliards d'Ariary. Il en est de même des instances de paiements du Trésor au titre de 2013 d'un montant total de 21,6 milliards d'Ariary. Par contre, à cause du problème de trésorerie suite, notamment, au retard du déblocage des aides budgétaires en provenance des partenaires techniques et financiers, les retards de paiement se sont accumulés et ont atteint 159,4 milliards d'Ariary à fin 2014.

Ainsi, la variation des arriérés de paiement intérieur se traduit par un apurement net de 43,9 milliards d'Ariary contre 323,0

milliards d'Ariary prévu par le programme. La prévision du programme inclut l'apurement des créances de la banque centrale d'un montant de 113,0 milliards d'Ariary relatifs aux pertes de change sur les produits pétroliers dont la titrisation n'a pas été effective en 2014.

D- SOLDE BUDGETAIRE

Il résulte de ces opérations du Trésor une situation d'équilibre plus favorable aux finances publiques en se référant au solde budgétaire. Le déficit budgétaire s'est établi à 626,6 milliards d'Ariary contre 906,9 milliards d'Ariary escompté par le programme de la LFR.

E- FINANCEMENT DU DEFICIT

Le financement net extérieur présentant 49,5% du déficit s'élève à 309,9 milliards d'Ariary. Il est composé d'une part par tirage des emprunts extérieurs, net d'amortissement, s'élevant à 195,2 milliards d'Ariary et d'autre part, par les aides budgétaires sous forme de prêts se chiffrant à 114,7

milliards d'Ariary (45 millions de USD) en provenance de la Banque mondiale. L'aide budgétaire attendue de la BAD n'a pas été débloquée en 2014.

En matière de financement intérieur, le tirage des avances statutaires dépasse largement la prévision du fait de la forte tension de la trésorerie constatée au cours de l'année. Néanmoins, le financement intérieur du déficit a affiché un recours auprès du système bancaire moins important que le prévoit le programme (117,0 milliards d'Ariary contre 348,0 milliards d'Ariary).

Les appuis budgétaires de la Banque Mondiale et de l'AFD, décaissés en fin d'année, n'ont

pas pu être mobilisés en totalité en 2014 et ont augmenté les avoirs du Trésor en fin de période. En effet, les dépôts en devises et le compte courant du Trésor à la banque centrale ont augmenté respectivement de 111,8 milliards d'Ariary et de 62,6 milliards d'Ariary à fin 2014.

En outre, suite au problème du marché de BTA, les banques se désengagent fortement vis-à-vis des BTA dont la situation montre un remboursement net de 121,8 milliards d'Ariary. Parallèlement, l'augmentation de l'encours non bancaire n'a été que de 16,5 milliards d'Ariary contre une hausse prévue de 100,3 milliards d'Ariary.

Par ailleurs, les comptes de dépôts des correspondants du Trésor ont augmenté de 183,2 milliards d'Ariary qui sont constitués d'une part de la diminution des dépôts des OPCA (-10,2 milliards d'Ariary) dans les banques commerciales et d'autre part, de l'augmentation des dépôts auprès du Trésor (193,9 milliards d'Ariary) dont la majeure partie correspond à des mandatements de dépenses, y compris les arriérés à payer au profit du secteur pétrolier et JIRAMA, en attente de décaissement faute de trésorerie.



Annexe

DOCUMENT DE PERFORMANCE

Objectif général 1 — REALISER LES ACTIVITES DE « REPORTING » PERIODIQUE DES

Code indicateur	Indicateur	Cible annuel	Réalisation
117-1-1	Délai moyen de production du tableau de bord mensuel des opérations publiques (OGT)	60j	58,33 jours
117-1-2	Taux de régularité de la production des comptes publics	100 %	70,74 %
117-1-3	Délai moyen de centralisation du document de performance du programme 117	15 jours	15 jours
117-1-4	Nombre de bulletin statistique de la dette diffusé	1	2

OPERATIONS DE L'ETAT, FACILITANT LA PRISE DE DECISION DES AUTORITES SUPERIEURES

Explication des écarts entre prévision et réalisation	Méthode d'évaluation	Source de vérification
Ecart positif suite à une diminution des retards de transfert des états par les entités concernés	OGT du mois M : reduction M + 60 jours	DE
<p>COMPTE DE GESTION 2012 : sur un total de 30 comptes de gestion pour l'exercice 2012 : – 26 envoyés à la Cour des Comptes, – 2 mis en état d'examen au service central non encore parvenus au Service Central</p> <p>COMPTE DE GESTION 2013 : sur un total de 31 comptes de gestion : – 17 envoyés à la Cour des Comptes, – 4 mis en état d'examen au Service Central non encore parvenus au Service Central</p>	<p>Comptes de gestion produits : TG/TP : 31 ;</p> <p>Balances définitives produites par les postes comptables dans les délais impartis : TG/TP : 31 ; PP : 91 ; ACPDC : 23 ; Délai : Année N + 6 mois</p>	DCP
<p>Projet de texte déjà établi et transmis aux divers départements concernés pour observations</p> <p>Les données sont déjà disponibles au niveau du Service Central. Mais la connexion réseau avec la CC n'est pas encore mise en place.</p>	Document de performance Trim T : T + 15j	DE
Edition du bulletin devenu semestrielle	bulletin statistique de la dette au titre de l'année N produit au cours de l'année N+1	DDP

Objectif général 2 — ASSURER UN STANDARD DE SERVICE A L'ENDROIT DES USAGERS

Code indicateur	Indicateur	Cible annuel	Réalisation
117-2-1	Taux de règlement des services de la dette extérieur	100 %	84,88%
117-2-2	Ratio charge financière par rapport au tirage	9,50 %	8,23 %
117-2-3	Nombre d'Accords de financement ratifiés	8	7
117-2-4	Taux d'amélioration de la gestion du portefeuille de l'Etat	20 %	13,5%
117-2-5	Nombre d'entreprises publiques concernées par le processus de liquidation	46	néant
117-2-6	Taux de validation des documents budgétaires du PASEF	100 %	100 %
117-2-7	Taux d'amélioration du rapatriement des devises nées des exportations	0,5 %	-4,38 %
117-2-8	Niveau de contrôle des compagnies d'assurances	60 %	96,59 %
117-2-9	Taux de mise en œuvre du système d'information et de communication de la finance inclusive	100 %	100 %
117-2-A	Taux d'opérationnalisation du mécanisme de suivi-évaluation de la finance inclusive	100 %	33,84 %

DU SERVICE PUBLIC RENDU PAR LE TRESOR

Explication des écarts entre prévision et réalisation	Méthode d'évaluation	Source de vérification
<ul style="list-style-type: none"> - Avis de débit mois de décembre IDA, BEI, OPEP et Inde non encore reçu, - Paiements suspendus jusqu'à la finalisation de l'Accord de réaménagement de dette envers la Russie - Différence de change 	Inscription en intérêts et en capital de la dette dans la loi de finances annuelle	DDP
Maîtrise du taux moyen pondéré global annuel des BTA au dessous du taux directeur de la Banque Centrale	Taux de référence des opérations sur le marché monétaire : taux directeur de la BCM	DDP
	Nombre d'Accords de financement ratifiés	DDP
	Moyenne des cibles des activités pondérées	SPFE
Activités suspendues conformément au conseil des ministres du 29/01/2014	Nombre de sociétés concernées par le processus de privatisation	SPFE
Activités réalisées entièrement depuis 2ème trimestre	PTA : 33% + Budget : 33% + rapports d'activités : 34%	SPPE
Diminution du taux de rapatriement par rapport à fin décembre 2013, l'envoi électronique par les banques primaires des données statistiques relatives aux domiciliations et apurement des opérations d'exportation est effectif	Taux de rapatriement année (N-1) + 0,5%	SSOC
Ecart positif dû essentiellement au renforcement des activités de contrôle via le développement du tableau de bord de pilotage correct des contrôles des organismes d'assurance	Moyenne des cibles des activités pondérées	SA
Les outils et supports IEC ont été réalisés	Taux de réalisation des activités prévues dans le PTA	CNFI
Le rapport d'activité du secteur en 2013 a été réalisé. Toutefois, l'évaluation de la demande et de l'offre en services financiers est reportée en 2015	Taux de réalisation des activités prévues dans le PTA	CNFI

Code indicateur	Indicateur	Cible annuel	Réalisation
117-2-B	Nombre d'études réalisées sur la finance inclusive	1	3
117-2-C	Niveau d'opérationnalité du cadre institutionnel du secteur microfinance	100 %	30 %
117-2-D	Uniformisation des traitements des opérations comptables	5 jours	5 jours

Objectif général 3 — ASSURER LE RECOUVREMENT DES CREANCES ET RESSOURCES

Code indicateur	Indicateur	Cible annuel	Réalisation
117-3-1	Taux de recouvrement des dividendes sur les participations de l'Etat	100 %	80,76%
117-3-2	Taux de recouvrement des créances non fiscales issues des fonds de contrevaletur (FCV)	100 %	105,52%
117-3-3	Taux d'émission des titres de créances sur les prêts et reprêts	100 %	226,66%
117-3-4	Taux d'assainissement des opérations de prêts et de reprêts	100 %	50%

Explication des écarts entre prévision et réalisation	Méthode d'évaluation	Source de vérification
Réalisation des études sur: - les déterminants des taux d'intérêt à Madagascar et l'analyse des paramètres influençant la fixation des taux a été lancée - la réforme du cadre légal, réglementaire et fiscal sur le secteur de la microfinance en adéquation avec la finance inclusive - le cadre légal régissant le mobile banking	Une étude sur le cadre réglementaire réalisée	CNFI
La mise en place des structures sera réalisée après la validation par le Gouvernement de la SNFI 2013-2017.	Structures prévues par la SNFI opérationnelles (Conseil National de Concertation, Comité de Pilotage)	CNFI
	Délais entre la réception du dossier auprès du guichet du Trésor et son visa par le comptable	DCP

NON FISCALES DIVERSES, DONT LA RESPONSABILITE INCOMBE AU TRESOR

Explication des écarts entre prévision et réalisation	Méthode d'évaluation	Source de vérification
diminution significative des dividendes provenant de la STAR et de la GASYS NET.	Taux de recouvrement du montant total inscrit dans la loi de Finances 2014	SPPE
Suite aux diligences entreprises par l'Agence Comptable des FCV, d'autres débiteurs se sont manifestés, effectuant des paiements, engendrant ainsi la hausse des montants recouverts	Recouvrement du montant total inscrit dans la loi de Finances initiales : 662,3 Millions Ariary / LFR : 699 160 000 Ariary ;	SGAB
Relance des émissions des OR suspendus suite au sursis à paiement	Titres de créances émises par rapport aux inscriptions de la Loi de Finances	DDP
Rapprochement entre DDP et JIRAMA inachevé suite à une réorganisation interne de la JIRAMA	Titres de créances émises par rapport aux inscriptions de la Loi de Finances	DDP

Objectif général 4 — MAINTENIR LES CAPACITES NECESSAIRES POUR PERMETTRE

Code indicateur	Indicateur	Cible annuel	Réalisation
117-4-1	Pourcentage des missions de contrôle conformes aux normes et bonnes pratiques internationales	60,00 %	0
117-4-2	Pourcentage des agents appartenant aux corps spécifiques par rapport à l'effectif total du personnel de la DGT	40,00 %	33,71%
117-4-3	Nombre d'agents initiés en analyse de la dette et aux normes internationales de gestion et de suivi de la dette	21	35
117-4-4	Taux d'accès des agents du Trésor à la formation en administration générale	15 %	14.03 %
117-4-5	Niveau d'efficacité du logiciel de traitement des données du personnel	100 %	75 %

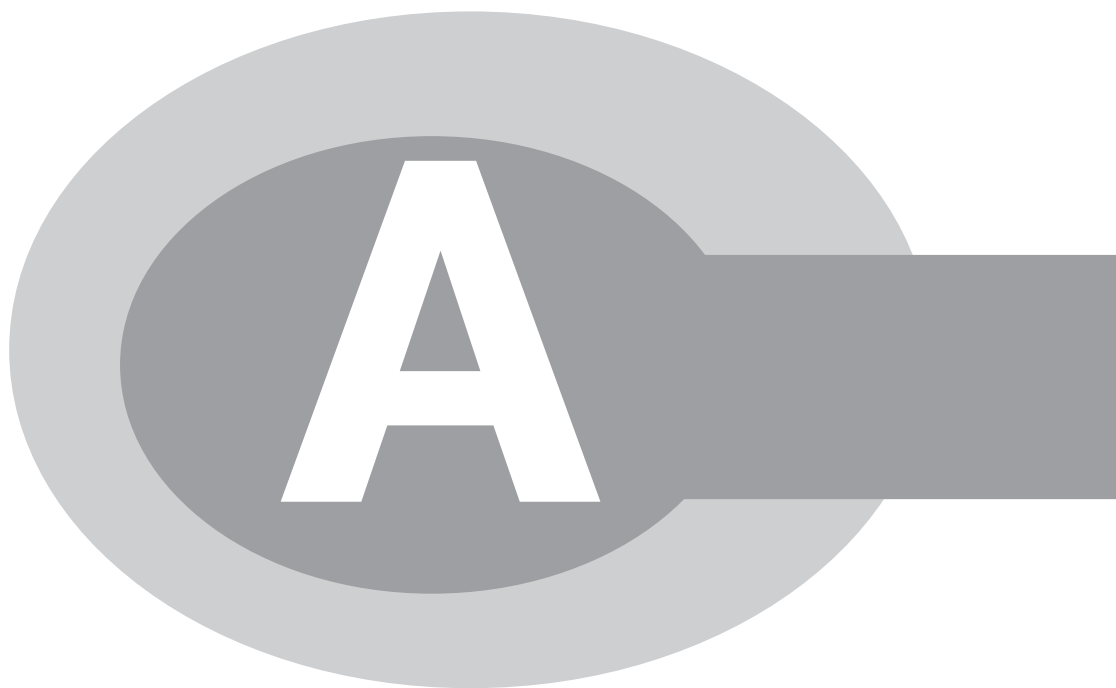
AUX DEPARTEMENTS TECHNIQUES CONCERNES DE REALISER LEURS MISSIONS

Explication des écarts entre prévision et réalisation	Méthode d'évaluation	Source de vérification
Financement non débloqué	Revue par un évaluateur (rapport de suivi et évaluation des missions de contrôles)	DBIV
<p>Nombre d'élèves Inspecteurs du Trésor formés : 30 élèves en formation, élèves IT ont achevés leur formation en décembre 2014</p> <p>Nombre d'élèves Comptables du Trésor formés : 40 promotion 2013, formation en cours</p> <p>Nombre d'élèves Percepteurs Principaux de Finances formés : 30 promotion 2013, formation en cours</p> <p>Nombre d'élèves Contrôleurs du Trésor formés : élèves contrôleur ont débuté leur formation en Décembre 2014</p>	Rapport entre Nombre agents corps spécifiques et Effectif total Trésor	SAF
	nombre d'agents initiés en analyse de la dette et initiés aux normes internationales de gestion et de suivi de la dette	DDP
122 agents ont poursuivi leur cursus d'anglais à l'ETP durant le 1 ^{er} trim, 15 nouveaux étudiants ont été inscrits durant le 2 nd trimestre, 9 autres au 3 ^{ème} trimestre et 7 au 4 ^{ème} trimestre	Rapport entre Nombre agents ayant effectué au moins une formation en administration générale et Effectif total des agents du Trésor	DE
programme en cours de restructuration	Rapport entre nombre de fonctionnalités satisfaisantes et le nombre total des fonctionnalités existantes dans le logiciel	SAF

Objectif général 5 — **RENFORCER LA SECURITE DES FONDS PUBLICS**

Code indicateur	Indicateur	Cible annuel	Réalisation
117-5-1	Taux de prévalence des détournements de deniers publics maîtrisé à moins de 3%	3 %	2,72 %
117-5-2	Niveau d'extension des champs d'action aux entités non encore contrôlés (EP et régisseurs)	30 %	32,2 %
117-5-3	Pourcentage des données des postes comptables extraites et analysées	50 %	0
117-5-4	Taux de suivi des dossiers en contentieux	100 %	100 %
117-5-5	Taux de régularisation des situations des terrains du Trésor	25 %	0
117-5-6	Pourcentage des locaux des postes comptables conformes aux normes d'hygiène, de sécurisation et de conservation des fonds publics	48,30 %	48,30 %
117-5-7	Nombre de projets sur financement extérieur suivi	42	35
117-5-8	Nombre de réclamation des postes comptables en matière de sécurisation maintenue à 61	61	14

Explication des écarts entre prévision et réalisation	Méthode d'évaluation	Source de vérification
4 cas de détournement de deniers publics constatés au niveau des PP	Nombre de détournements de deniers publics constatés/ nombre de missions effectuées	DBIV
	Nombre cumulé d'EP et régisseurs contrôlés depuis 2006/ nombre total des EP et régisseurs à vérifier	DBIV
	Revue par l'informaticien (rapport d'évaluation de la division informatique)	DBIV
72 dossiers traités dont 32 affaires contentieuses, 22 affaires juridiques, et 15 dossiers de relation internationale	Nombre de dossiers reçus/Nombre de dossiers traités	DE
Suspension des traitements de dossiers au niveau du service foncier :		
– attente délivrance de titres fonciers : Andapa, Maroantsetra, Ikongo, Bekily, Ikalamavony, Kandreho, Tsihombe, Soalala, Mitsinjo, Antsalova, Morafenobe Avancement de procédures : Amboasary Sud, Betroka	Rapport entre nombre de terrains régularisés et nombre total des terrains du Trésor	SAF
- construction de PP Ikongo, PP Maroantsetra - bâtiments réhabilités conformément aux normes d'hygiène, de sécurisation et de conservation des fonds publics: PP Kandreho et PP Ankadifotsy	Rapport entre Nombre de locaux sécurisés et Nombre total des locaux du Trésor	SAF
	Projets en activité durant l'exercice	DDP
09 en matière de conditions de travail, 04 en matière de sécurisation de sites de conservation de fonds et 01 en matière de système informatique	Nombre total des postes comptables vaut 122 (nombre) ; L'objectif : si 50% (61 postes comptables) seulement des postes comptables font de réclamation alors l'objectif est atteint	DCP



Liste des Abreviations

A	ACPDC	Agence Comptable des Postes Diplomatiques et Consulaires
	AD2M	Projet d'Appui au Développement du Menabe et du Melaky
	AFD	Agence Française de Développement
	AFI	Alliance pour l'Inclusion Financière
	AFM	Abattoir Frigorifique de Majunga
	AGE	Assemblée Générale Extraordinaire
	AGM	Assemblée Générale Mixte
	AGO	Assemblée Générale Ordinaire
	AIST	Association Internationale des Services du Trésor
	ALSF	Facilité Africaine de Soutien Juridique
	AMPI	African Mobile Phone for financial services Policy Initiative
	ANM	Abattoir National de Morondava
	AONT	Autres Opérations Nettes du Trésor
	AP	Administration provisoire
	APB	Association Professionnelle des Banques
	APIMF	Association Professionnelle des Institutions de Microfinance à Madagascar
	AROPA	Projet Appui au Renforcement des Organisations Professionnelles et aux services Agricoles
	AVEC	Associations d'Épargne et de Crédit Villageois
B	BAD	Banque Africaine de Développement
	BADEA	Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique
	BCM	Banque Centrale de Madagascar
	BCSE	Bordereau des Crédits Sans Emploi
	BNI	Banky Nasionalin'ny Industria
	BOA	Bank Of Africa
	BSD	Bulletin Statistique de la Dette
	BTA	Bon du Trésor par Adjudication
	BTC	Bon du Trésor Classique
C	CCAL	Chèque Carburants et Lubrifiants
	CECAM	Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuels
	CF	Centre Fiscal
	CNaPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
	CNFI	Coordination Nationale de la Finance Inclusive
	CNMF	Coordination Nationale de la Microfinance
	CPPPBDM	Comité de Pilotage du Projet de Promotion de la Banque à Distance à Madagascar
	CRCM	Caisse de Retraite Civile et Militaire
	CRS	Catholic Relief Services
	CSBF	Commission de Supervision Bancaire et Financière

CU Commune Urbaine
CUT Compte Unique du Trésor

D **DBIFA** Direction de la Brigade d'Investigation Financière et de l'Audit
DBIV Direction de la Brigade d'Inspection et de Vérification
DCP Direction de la Comptabilité Publique
DDP Direction de la Dette Publique
DE Direction des Etudes
DGD Direction Générale des Douanes
DGFIP Direction générale des Finances publiques
DGT Direction Générale du Trésor
DTI Droits et Taxes Intérieurs

E **ENMG** Ecole Nationale de la Magistrature et des Greffes
EP Etablissement public
EPN Etablissements Publics Nationaux
ETP English Teaching Program

F **FCM** Fonds de Cautionnement Mutuel
FCV Fonds des Contre-Valeur
FIDA Fonds International pour le Développement Agricole
FMI Fonds Monétaire Internationale
FORMAPROD Programme de Formation professionnelle et d'Amélioration de la Productivité Agricole
FRAM Fikambanan'ny Ray Aman-drenin'ny Mpianatra

G **GVEC** Groupements Villageois d'Entraide Communautaire

I **IDA** International Development Association
IDEA Interactive Data Extraction and Analysis
IEC Information Education Communication
IFP Institutions Financières P
IMF Institutions de Microfinance
IMM Institut Médical de Madagascar
INSCAE l'Institut National des Sciences Comptables et de l'Administration d'Entreprises
IR Impôts sur les Revenus
IRCOD Institut Régional de Coopération Développement
IT Inspecteur du Trésor

L **LFI** Loi de Finances Initiale

	LFR	Loi de Finances Rectificative
M	MAP	Making Acces for Financial Services Possible
	MFB	Ministère des Finances et du Budget
	MFS	Mobile Financial Services
	MIDAC	Ministères, Départements et Agences de Contrôle
O	OFID	OPEC Fund for International Development
	OGT	Opérations Globales du Trésor
	OMACI	Office MAlgache du Cinéma
	OPCA	Organisme Public à Caractère Administratif
	OPEP	Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole
	OR	Ordre de Recette
	OTIV	Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola
	P	PAFIM
PAGI		Programme d'Appui à la Gouvernance Internationale
PAMO SNFI <i>Phase 1</i>		Projet d'Appui à la Mise en Œuvre de la Stratégie Nationale de la Finance Inclusive
PASEF		Projet d'Appui aux Services Financiers
PCG		Plan Comptable Général
PGA		Paierie Générale d'Antananarivo
PGDI		Projet de Gouvernance et de développement institutionnel
PGE		Programme Général de l'Etat
PIB		Produit Intérieur Brut
PME		Petites et Moyennes Entreprises.
PND		Programme National de Développement
PNUD		Programme des Nations Unies pour le Développement
PP		Perception Principale
PPBDM		Projet de Promotion de la Banque à Distance à Madagascar
PPF		Percepteur Principal des finances
PTA		Plan de Travail Annuel
PTBA		Programmes de Travail et de Budget Annuel
PTF		Partenaire Technique et Financier
PV		Procès Verbal
R		RPI
S	SA	Service des Assurances
	SAF	Service Administratif et Financier
	SCA	Service du Contrôle des Assurances

SCRIP	Service de la Communication, des Relations publiques et du Partenariat
SEIMAD	Société d'Équipement Immobilier de MADagascar
SERDI	Société d'Étude et de Réalisation pour le Développement Industriel
SGAB	Service de la Gestion des Aides Bilatérales
SIG	Système d'Information et de Gestion
SIGBD	Service de l'Informatique et de la Gestion de la Base de Données
SIIGFP	Système d'Informations Intégré de Gestion des Finances Publiques
SIRAMA	Société SIRAmamy MALagasy
SNFI	Stratégie Nationale de la Finance Inclusive de Madagascar
SOCOMI	Société de Construction Mécanique Industrielle
SOGEDIS	Société Générale de Distribution
SOLIMA	Société Solitany Malagasy
SONAPAR	SOCIÉTÉ NATIONALE de PARTICIPATIONS
SPAAN	Société de Port à Gestion Autonome d'Antsiranana et de Nosy Be
SPAM	Société de Port à Gestion Autonome de Mahajanga
SPAT	Société du Port à gestion Autonome de Toamasina
SPATO	Société de Port à Gestion Autonome de Toliary
SPECL	Système de Paiement Electronique des Carburants et Lubrifiants
SPFE	Service de la Participation Financière de l'Etat
SSD	Service Stratégie Et Développement
SSOC	Service de Suivi des Opérations de Change

T	TCN	Titres de Créances Négociables
	TG	Trésorerie Générale
	TMINAGRI	Trésorerie MINistérielle chargée de l'AGRIculture
	TMP	Taux Moyen Pondéré
	TP	Trésorerie Principale
	TPI	Tribunal de Première Instance
	TPIC	Trésorerie Principale Inter Communale
	TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée

U	UC	Unité de Compte
	UNCDF	United Nations Capital Development Fund
	UNDP	United Nations Development Programme
	UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund
	USAID	United States Agency for International Development

V	VPMEI	Vice Premier Ministre chargée de l'Economie et de l'Industrie
----------	--------------	---

Table des matières

■	Sommaire	3
■	Mot du Directeur Général du Trésor Public	5
■	Profil du Trésor Public	8
	MISSIONS GLOBALES	8
	Mission financière	8
	Mission comptable	8
	Mission économique	8
	STRUCTURE ET ORGANISATION	9
	Organigramme du Trésor Public	10
	Le Trésor Public, c'est aussi un réseau de postes comptables nationaux et internationaux	12
	MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DES DÉPARTEMENTS TECHNIQUES	14
	Direction des Opérations Financières (DOF)	14
	Direction des Etudes (DE)	17
	Direction de la Dette Publique (DDP)	18
	Direction de la Comptabilité Publique (DCP)	19
	Direction de la Brigade d'Investigation Financière et de L'Audit (DBIFA)	25
	Services rattachés	26
	RESSOURCES HUMAINES	27
	LES ENGAGEMENTS DU TRÉSOR PUBLIC	28
■	Chiffres clés	31
	LE PERSONNEL DU TRÉSOR PUBLIC	33
	Evolution de l'effectif par corps	33
	Evolution du mouvement du personnel	34
	Evolution de la structure du personnel par âge	35

CONTROLE ET VERIFICATION	36
Taux de contrôle des Postes Comptables et Taux de prévalence des détournements des deniers publics	36
Evolution des détournements des deniers publics	37
GESTION DE LA DETTE ET DE LA TRÉSORERIE	38
Encours de la dette (en millions d'Ariary)	38
Evolution des détournements des deniers publics	39
Gestion des traites résultant des produits pétroliers	41
Autres sources de financement du déficit de trésorerie	42
PRISE DE PARTICIPATION FINANCIÈRE DE L'ETAT	43
Evolution de la réalisation de participation (en millions d'Ariary)	43
REGULATION DES OPERATIONS DE CHANGE	44
Nombre de demandes de prêts/emprunts, avances en compte courant et ouverture de compte à l'extérieur	44
Nombre de demandes de dérogations d'avance sur importations	45
STATISTIQUES CONSOLIDEES DES ACTIVITES DE LA MICROFINANCE	46
SUIVI DE RECOUVREMENT DES RECETTES NON FISCALES DONT LA RESPONSABILITE INCOMBE AU TRESOR	48
Situation des émissions des titres de créances sur prêts et reprêts (en millions d'Ariary)	48
Evolution du recouvrement des dividendes (en millions d'Ariary)	49
■ Performance du Trésor Public	52
LES OBJECTIFS DU TRESOR PUBLIC	53
PERFORMANCE GLOBALE	54
PERFORMANCE PAR MISSION	58
Mission Comptable	60
Mission Financière	65
Mission Organisationnelle	76
■ Autres réalisations	84
ADOPTION DE NOUVELLES LOIS	84

Loi n° 2014-012	84
Loi n° 2014-013	84
Loi n° 2014-014	84
SOCIETES ET ORGANISMES A PARTICIPATION DE L'ETAT	85
AIR MADAGASCAR	85
FANALAMANGA	85
CINEMEDIA	85
MADARAIL	86
SIRANALA	86
SONAPAR	87
SIRAMA	87
AGENTS DEFLATES DES BANQUES BTM et BFV	88
IDA	88
BAD - AFRICA 50	88
CONTROLE DES ASSURANCES	88
RESEAU MICROFINANCE	89
Réseau TIAVO	89
OTIV Boeny	89
CONTROLE DES CHANGES	91
COMPTABILITE PUBLIQUE	92
INVESTIGATION FINANCIÈRE ET AUDIT	92
SERVICE STRATEGIE ET DEVELOPPEMENT	93
SERVICE DE LA COMMUNICATION, DES RELATIONS PUBLIQUES ET DU PARTENARIAT	94
ASSOCIATION INTERNATIONALE DES SERVICES DU TRESOR	95
■ Perspectives à moyen terme	98
117.1 : SECURISATION DES FONDS, TITRES ET VALEURS PUBLICS	99

117.2 : AMELIORATION DE LA QUALITE DES SERVICES RENDUS AUX USAGERS . . .	99
117.3 : AMELIORATION DE L'ENVIRONNEMENT ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL DES AGENTS	100
117.4 : MODERNISATION ET MISE AUX NORMES INTERNATIONALES DES METIERS DU TRESOR PUBLIC	100
117.5: RESPECT DE LA BONNE GOUVERNANCE ET RETOUR A L'ORTHODOXIE FINANCIÈRE	101
■ Consommation de Crédit Budgétaire par le Trésor Public	103
DÉTAILS DES RÉALISATIONS DU TRÉSOR PAR RAPPORT A LA LOI DE FINANCES 2014	104
CONSOMMATION DE CREDIT BUDGETAIRE PAR LE TRESOR PUBLIC	106
Dépenses du budget général	106
Comptes particuliers du Trésor	107
Dépenses en capital de la dette publique	107
■ Opérations Globales du Trésor (OGT)	109
NOTE SUR L'EVOLUTION DES FINANCES PUBLIQUES EN 2014 ET ANALYSE DES OPERATIONS GLOBALES DU TRESOR	112
■ Annexe	119
DOCUMENT DE PERFORMANCE	120
■ Liste des Abreviations	131
■ Table Des Matières	135

Réalisation
Mise en page PAO et Infographie



Contact : 033 11 771 16
E-mail : haydesign.mg@gmail.com
© Octobre 2015



Trésor Public

B.P. 129
Antananarivo 101
MADAGASCAR

Contact : (+ 261) 20 22 276 14
Fax : (+ 261) 20 22 629 44
www.tresorpublic.mg

© Direction des Etudes — Octobre 2015