

RESUME EXECUTIF DU RAPPORT ANNUEL 2011

I- Objectifs

II- Méthodologie

III-Le rapport d'activités 2011

- 1- Le profil du Trésor Public
- 2- Les chiffres clés
- 3- Les Opérations Globales du Trésor (OGT)
- 4- Les réalisations du Trésor Public
 - a-Les performances techniques
 - Mission Comptable
 - Missions Economique et Financière
 - Volet Organisation et Administration
 - b-Les réalisations budgétaires

IV-Les Perspectives 2012 et les pistes d'amélioration à moyen terme

V-Autres réalisations

I- OBJECTIFS

Le but du présent rapport d'évaluation est de rendre compte des réalisations du Trésor Public au titre de l'exercice 2011. Ces réalisations se réfèrent notamment aux activités du programme de travail annuel (PTA) arrêté en début d'année par les différents départements techniques. Par ailleurs, il y a lieu de faire remarquer que le PTA 2011 du Trésor Public tient déjà compte des critères de performance assignés au Programme 117-Trésor tel qu'il est prévu par la circulaire d'exécution n°004-MFB/SG/DGB/DESB/SAIDM du 24 Décembre 2010 portant exécution au titre de 2011 du Budget Général, des Budgets Annexes et des Opérations des Comptes Particuliers du Trésor. Il s'agit d'une évaluation à mi-parcours en ce sens où elle offre une occasion de se pencher sur les réussites, les échecs et les faiblesses du Trésor Public par rapport aux missions et attributions qui lui sont dévolues, sur la période allant du 1er janvier au 31 décembre 2011, et ainsi d'en tirer des leçons.

Dans ce rapport, il s'agira de répondre aux questions suivantes : (i) les activités réalisées l'ont-elles été conformément au PTA 2011 ?;(ii) les moyens déployés étaient-ils optimisés pour atteindre les objectifs du PTA ?; (iii) les activités prévues dans le PTA permettent-elles d'atteindre les objectifs liés aux missions et attributions confiés au Trésor Public ?;(iv) dans le cadre de la mise en œuvre d'une véritable gestion axée sur les résultats au sein du Trésor Public, quelles sont les mesures et les actions à entreprendre ?

II- METHODOLOGIE

Dans la rédaction du rapport d'activité 2010, une attention particulière a été accordée aux Indicateurs d'Objectifs Généraux (IOG). Tandis que dans le cadre du présent rapport, une nouvelle approche a été adoptée. Des missions spécifiques d'ordre comptable, financière et économique sont confiées au Trésor Public par le Décret n°2007-185 du 27 Février 2007 modifié fixant les attributions du Ministre des Finances et du Budget ainsi que l'organisation générale de son Ministère. Ce compte rendu de réalisation au titre de 2011 essaie de mettre en valeur la performance de chaque activité par rapport à ces missions. Les réalisations sont ainsi classifiées suivant trois (03) rubriques : **(i) Mission Comptable ; (ii) Missions économique et financière ; et (iii) Volet organisationnel.**

Les réalisations peuvent être analysées de deux (02) manières : celles liées à la performance et celles liées à l'exécution du budget. Dans le processus de suivi des performances, une collecte de données, via le remplissage de la matrice de suivi-évaluation trimestriel et annuel au niveau des Services Opérationnels d'Activités (SOA), a été effectuée. On a ensuite procédé à une classification par mission et par niveau de performance. Un système de notation des niveaux de performances a ainsi été défini ; un score moyen a été calculé pour chaque mission en divisant le total des notes obtenues par mission par le nombre total d'activités destinées à la mise en œuvre de la mission. En ce qui concerne les réalisations budgétaires, elles ont été élaborées sur la base des données recueillies au niveau du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFP).

En ce qui concerne la notation de la performance de chaque activité, quatre (04) niveaux ont été mis en valeur :

- ▶ **0%** : concerne les activités inscrites dans le PTA 2011 n'ayant enregistré aucune réalisation, c'est-à-dire non entamées pour une quelconque raison ou, celles dont les informations les concernant n'ont pu être produites à la date de production de ce document ;
- ▶ **1-50%** : concerne les activités inscrites dans le PTA 2011 qui ont enregistré des réalisations à la fin de l'année 2011, dont la performance est jugée faible compte tenu des objectifs et des cibles quantifiés par le département responsable (réalisation < 50% de l'objectif) ;
- ▶ **51-99%** : concerne les activités inscrites dans le PTA 2011 qui ont enregistré une réalisation satisfaisante par rapport aux objectifs et aux cibles fixées par le département responsable (réalisation proche de l'objectif) ;
- ▶ **=ou +100%** : Concerne les activités inscrites dans le PTA dont la réalisation dépasse l'objectif visé en début d'année.

La performance est jugée selon le degré de réalisation des activités prévues. Elle est acceptable pour les notations à (+) de 50% de la prévision. Il existe des nuances dans l'appréciation de la performance de certaines activités spécifiques telles que les obligations liées à des références réglementaires. Deux (02) cas sont concernés : la production des comptes de gestion par les comptables publics et le rapatriement des devises nées des exportations par les exportateurs. En effet, en ce qui concerne la production des comptes de gestion, les textes prescrivent une obligation trimestrielle et annuelle de présentation des pièces justificatives et des comptes de gestion auprès des juridictions compétentes. Pour le rapatriement des devises, une obligation est faite aux exportateurs de rapatrier les recettes d'exportation dans un délai de 180 jours à partir de la date d'exportation. Ainsi, il appartient à l'autorité technique et de tutelle du secteur des changes de faire la relance de ces opérateurs récalcitrants. Dans le cadre du rapport d'activité 2011, ces aspects ne sont pas encore mis en valeur compte tenu des diverses contraintes d'ordre organisationnel, technique et réglementaire.

III- LE RAPPORT D'ACTIVITES 2011

Six (06) grandes parties composent le rapport d'activités 2011 :

- ▶ Le profil du Trésor Public ;
- ▶ Les chiffres clés ;
- ▶ Les Opérations Globales du Trésor (OGT)
- ▶ Les réalisations du Trésor Public ;
- ▶ Les Perspectives 2012 et les pistes d'amélioration à moyen terme ;
- ▶ Les autres réalisations.

1- Le profil du Trésor Public

Cette partie présente les éléments structurels et organisationnels qui caractérisent le Trésor Public durant l'exercice 2011. Elle comporte cinq (05) rubriques :

- Les missions confiées au Trésor Public tel qu'il est défini par le cadre réglementaire en vigueur régissant ses activités et son fonctionnement au 31 Décembre 2011.
- L'organigramme réglementaire du Trésor Public durant l'année 2011.
- La couverture géographique nationale et internationale du Trésor Public à la fin de l'année 2011.
- La structure de son personnel à la fin de l'année 2011.
- Ses engagements tel qu'il est prescrit par le circulaire n°004-MFB/SG/DGB/DESB/ SAIDM du 24 Décembre 2010.

2-Les chiffres clés

Cette partie présente les évolutions et la dynamique de performance de certains éléments quantitatifs qui caractérisent les activités et le fonctionnement du Trésor Public, indépendamment du contenu de son PTA pour les trois (03) dernières années (2011-2010-2009).

Ces éléments sont liés à des performances techniques et à des visions stratégiques des départements techniques. Treize grandes rubriques sont ainsi mises en valeur : **(i) Evolution du recouvrement des recettes non fiscales dont la responsabilité incombe au Trésor ; (ii) Evolution des participations de l'Etat ; (iii) Evolution des encours de la dette publique ; (iv) Evolution des intérêts de la dette publique ; (v) Evolution des Taux Moyens Pondérés (TMP) du marché des BTA ; (vi) Evolution de la gestion des traites résultant des produits pétroliers (TPP, TVAPP) ; (vii) Evolution de la mobilisation des comptes de dépôts ; de l'Etat à la Banque Centrale de Madagascar (BCM) ; (viii) Evolution des décaissements sur les comptes de dépôts du Trésor ; (ix) Contrôle et Vérification ; (x) Statistiques consolidées des activités de Microfinance ; (xi) Régulation des opérations de change ; (xii) Les arriérés de l'Etat ; et (xiii) Le personnel du Trésor Public.**

Il ressort les évolutions significatives suivantes :

- Tendances à la diminution de la performance du Trésor Public en matière de recouvrement de recettes non fiscales ;
- Stabilisation des réalisations en matière de participation au niveau local ;
- Augmentation des encours de capital de la dette intérieure et extérieure ;
- Stabilisation de l'évolution des charges de la dette extérieure mais augmentation continue des charges de la dette intérieure ;
- Stabilisation des taux sur le marché des BTA ;
- Tendances à l'accroissement de la mobilisation des traites par escompte ;

- Stabilisation de la mobilisation des avoirs en devises ;
- Tendances à une diminution et à une stabilisation des décaissements sur les comptes de dépôts du Trésor au niveau de la RGA mais augmentation dans les autres postes ;
- Augmentation du contrôle des postes comptables ayant pour résultat la diminution du taux de prévalence des détournements de deniers publics au niveau de certaines catégories de postes comptables ;
- Couverture à la hausse du service et de la prestation en Microfinance ;
- Diminution des demandes de dérogations d'avances sur les importations ;
- Permanence de l'accumulation d'arriérés à la fin de l'année, voire augmentation pour certains postes (BCM) ;
- Rajeunissement du personnel du Trésor Public et tendance à une augmentation du poids des cadres appartenant au corps interministériels.

3- Les Opérations Globales du Trésor (OGT)

Les Opérations Globales du Trésor (OGT) 2011 récapitulent l'évolution des finances publiques durant l'année 2011, faisant ainsi un compte rendu synthétisé des opérations de l'Etat ayant une incidence financière. L'analyse des OGT a fait ressortir les points suivants :

- L'élaboration du budget de l'Etat 2011 a été axée sur les défis du Gouvernement dans la réalisation des élections pour mettre fin à la crise sociopolitique, ainsi que dans la préservation de l'équilibre budgétaire, tout en poursuivant la politique d'austérité imposée par la suspension des aides extérieures ;
- La contreperformance prévisible des recettes annoncée dès le troisième trimestre de l'année a conduit le Gouvernement à opérer des coupes dans les dépenses publiques en vue de préserver l'équilibre budgétaire et de prévenir les difficultés de trésorerie. Les dépenses de fonctionnement et d'investissement payées sur les ressources propres ont dû ainsi être amputées en moyenne de 15,0% ;
- A la fin de l'année 2011, les recettes totales, y compris les dons, réalisées ont atteint 2646,0 milliards MGA sur une prévision de 2906,3 milliards MGA, soit un taux de réalisation de 91,0% vis-à-vis de l'objectif pour 2011. Elles affichent ainsi un manque à gagner de 260,3 milliards MGA ;
- Parallèlement, les dépenses publiques totales ont été exécutées à hauteur de 84,8% comparé à l'enveloppe globale autorisée par la loi de finances 2011, soit 2983,7 milliards MGA contre une prévision de 3518,8 milliards MGA. A cet égard, les dépenses non réalisées s'élèvent à 535,1 milliards MGA ;
- Il en découle que le déficit budgétaire a été atténué de 288,5 milliards MGA par rapport à la prévision initiale, et se situe à 324,0 milliards MGA si la loi de finances l'a estimé à 612,4 milliards MGA. Le ratio du déficit budgétaire rapporté au PIB à fin 2011 est évalué à 1,6% ;
- Par ailleurs, en termes de financement extérieur net, le gain obtenu à partir de la suspension de remboursement des dettes russe et libyenne devrait contribuer à l'allègement de la trésorerie intérieure à hauteur de 36,4 milliards MGA ;
- Malgré les marges d'opérations découlant du solde budgétaire et du service de la dette extérieure, le Trésor public a dû solliciter des excédents de financement au-delà de ce qui a été prévu dans le budget initial, auprès du système bancaire. Cela s'est manifesté par des mobilisations des fonds déposés auprès de la Banque Centrale, d'une part, et notamment par l'augmentation du volume des Bons du Trésor par Adjudication (BTA) souscrits par les banques primaires, d'autre part. Trois (03) facteurs essentiels expliquent ce recours auprès du système bancaire :

- ▶ Sur le marché des BTA, les banques ont suppléé le secteur non bancaire qui a demandé un remboursement net de 41,1 milliards MGA ;
- ▶ Le Trésor Public a dû faire face à des décaissements imprévus sur les comptes de dépôts au Trésor qui ont enregistré une variation nette débitrice de 108,4 milliards MGA durant l'exercice ;
- ▶ Le rallongement à six (06) mois du paiement différé de taxes accordé aux sociétés pétrolières a privé le Trésor public d'un volume important de disponibilités à vue pour payer les dépenses.

Les conclusions suivantes sont tirées de ces analyses :

- ▶ Pour les trois (03) années successives, le Gouvernement a mis en place et mis en œuvre un budget de crise caractérisé par des difficultés constantes à atteindre en cours d'exécution les objectifs assignés au départ. Il en découle chaque année une contraction généralisée des agrégats financiers tant en recettes qu'en dépenses ;
- ▶ Cette situation qui se répète et perdure est révélatrice d'une économie prise dans un spiral d'étranglement malgré un équilibre apparent du budget et un ratio budgétaire exemplaire (déficit à 1,6% du PIB) ;
- ▶ En réalité, l'équilibre budgétaire est factice et l'état permanent de contraction du budget en recettes et en dépenses reflète un environnement économique en stagnation, voire en récession.

4- Les réalisations du Trésor Public

a- Les performances techniques

Au titre de l'année 2011, 109 activités ont été identifiées. Après leur classement selon les trois (03) missions et/ou volets, il ressort 33 de nature comptable, 58 Financière et Economique et 18 Organisationnel.

L'analyse des résultats globaux de la notation a montré que le Trésor Public n'a pas atteint la plupart des objectifs qu'il s'était fixé en début d'année, avec un taux de réalisation de 43,12% pour les activités ayant atteint une notation supérieure à 50%. Ainsi, classifiée par mission, la performance technique du Trésor Public dans la réalisation de sa mission comptable est de 51,52% si elle est de 39,66% dans celle des missions financière et économique, et 38,89% en matière d'organisation et d'administration.

• Mission Comptable

En ce qui concerne la mission comptable, l'année 2011 fut une année d'engagement dans la préparation de l'avenir. Le Trésor Public a placé la rénovation au premier rang de ses priorités.

Il a procédé à une recomposition de la structure de son réseau comptable, sur une valeur cible de huit (08) Trésoreries Ministérielles à mettre en place, seule celle chargée de l'Education a été opérationnelle au mois de Décembre 2011. Un accent particulier a été également mis sur les actions d'automatisation des tâches.

DIRECTION DES ETUDES
Service de la Programmation et du Suivi
Evaluation

Lot IBG 29 bis Antsahavola
Tel : 020 22 329 76



Par l'automatisation des tâches, le délai de traitement des transferts mandataires et assignataires ainsi que celui de la production des balances mensuelles ont toujours été respectés. Par ailleurs, les études de faisabilité portant sur les projets de dématérialisation n'ont pas pu être effectuées ; une dématérialisation ayant pour but de simplifier le contrôle et l'exécution des dépenses. En outre, le projet d'informatisation de la gestion des chèques carburants et lubrifiants n'a pas pu être réalisé.

Le Trésor Public a procédé au rattrapage de la production des comptes de gestion au titre de l'année 2009. Ainsi, 89,65% des comptes à produire ont été effectivement produits et transmis aux instances concernées. Toutefois, il est noté la difficulté de production de balances définitives pour cinq (05) postes comptables sur les 30 du fait de l'attente de l'admission en recettes et en dépenses définitives de certaines opérations imputées provisoirement en compte d'attente.

Le Trésor Public s'est également engagé dans un programme d'actions pour améliorer la qualité des comptes publics pour que ces derniers donnent une image fidèle de la situation financière de l'Etat. Le suivi et le contrôle, en vue de fiabiliser les situations comptables, ont été renforcés. Ce faisant, il a été constaté que **(i) les situations respectives des Ordonnateurs et des Comptables concordaient à 69,20%, (ii) la comptabilité des recettes irrécouvrables sur les avances, prêts et reprints a été apurée à 100%, (iii) les transferts ont été suivis à 95%, (iv) le système de centralisation des transferts a été modernisé à 95%, (v) les comptes de transfert ont été soldés à 100% à la fin de l'exercice, et (vi) la comptabilité de la dette a été mise à jour à 100%**. Néanmoins, il a été observé que seulement 50% de la situation comptable sur les participations de l'Etat ont été mise à jour.

Par ailleurs, la restitution de l'exécution mensuelle des opérations financières de l'Etat à travers le Tableau des Opérations Globales du Trésor a accusé un retard de trois (03) jours par rapport à la valeur cible de 60 jours. Ceci résulte du décalage de la production des balances des postes comptables du Trésor d'une part, et du retard de la production des réalisations définitives mensuelles des autres opérations budgétaires des acteurs extérieurs au Trésor, d'autre part. Par ailleurs, afin de remédier au retard fréquemment constaté dans l'envoi des balances mensuelles, des efforts ont été entrepris quant à l'opérationnalisation et à la standardisation des modules du SIGFP auprès des Trésoreriers Générales et des Trésoreriers Principales. Néanmoins, il n'a pu être opérationnel au niveau des 12 postes comptables secondaires, site pilote de projet d'intégration de comptabilité. En matière de délai de visa des mandats, le Trésor Public est encore loin de son objectif de raccourcir ce délai à cinq (05) jours. En moyenne, durant l'année 2011, ce délai était de 16 jours.

En vue de mieux sécuriser les processus comptables et financiers, le Trésor Public a poursuivi le renforcement des dispositifs de contrôle interne au niveau du réseau comptable. Les missions de contrôle et d'inspection des postes comptables, des Régies d'Administrations Financières (RAF), et des Etablissements Publics ont été maintenues, voire renforcées. Grâce à ces inspections et vérifications, le taux de prévalence de détournement des deniers publics fut maîtrisé, il est de 0,52%, si la valeur limite était de 2,5%.

En outre, en vue de renforcer l'atteinte des objectifs de la mission comptable, des actions de formation, d'encadrement et de regroupement d'agents opérationnels ont été réalisées durant l'année. Plusieurs modules de formation ont été dispensés : comptabilité des matières, oracle, anglais, PCG 2005, gestion de fait, comptabilité des ACPDC.

•Missions Economique et Financière

En ce qui concerne les missions financière et économique, l'optimisation de la gestion de la dette et de la trésorerie de l'Etat a permis de garantir l'équilibre entre les recettes et les dépenses de l'Etat. Effectivement, dans un contexte macroéconomique encore fragile, l'objectif du Trésor Public consistant à **(i) maintenir l'équilibre de la trésorerie et (ii) honorer le paiement du service de la dette de l'Etat, a été atteint**. Usant des différents moyens d'ajustement tels que la mobilisation des traites et le financement par endettement intérieur, le décalage entre les flux de recettes et de dépenses, généralement déficitaire, fut compensé au cours de l'exécution budgétaire 2011. La stabilité des taux au niveau du marché des BTA témoigne de la gestion saine de l'endettement intérieur.

Service de la Programmation et du Suivi Evaluation

P6



En effet, le taux moyen pondéré s'est établi à 9,56% si la prévision était de 9,70%. Par ailleurs, dans l'objectif d'accroître le nombre et le montant de la participation des souscripteurs non bancaires aux BTA, une vulgarisation du produit auprès des institutions non bancaires, particuliers inclus, a été ainsi prévue et ce à travers une interface que seront les agences marketing des BTA. Les activités liées à ces objectifs n'ont pu être réalisées en attendant la réorganisation de certains services du Trésor Public.

Dans le cadre du suivi de l'Initiative en faveur des Pays Pauvres Très Endettés (IPPTE), compte tenu du contexte socio politique nationale et internationale, aucune réalisation n'a pu être réalisée en matière de signature d'accords d'allègement. Concernant le suivi des emprunts extérieurs, une difficulté a été constatée au niveau du suivi et de la coordination des aides extérieures. Cinq (05) sur les dix (10) descentes prévues seulement ont pu être effectuées du fait de l'insuffisance des ressources au niveau des départements techniques concernés. De même, jusqu'à ce jour, le logiciel SIGDDP, nécessaire au suivi des financements extérieurs, n'est pas fonctionnel. En outre, en vue de renforcer la capacité d'analyse de la dette auprès des départements techniques concernés, les démarches nécessaires en vue de s'approprier l'outil d'analyse de la dette SYGADE 6.0ont été entamées. Le logiciel sera acquis en 2012. Plusieurs activités prévues dans le PTA sont liées à cette acquisition. Le décalage de la disponibilité du Sygade 6.0 justifie ainsi la non réalisation d'un certain nombre d'activités tel la formation sur le Sygade, l'analyse de la viabilité de la dette sur Sygade et l'activation du logiciel DSM+. Le logiciel Sygade 6.0 dispose déjà d'un module d'analyse de la dette. Il n'y a plus lieu d'activer le logiciel DSM+. Par ailleurs, dans la réalisation des opérations de prêts et de reprints, les ordres de recettes y afférent en matière de recouvrement ont tous été émis à temps conformément à la liste établie en début d'année.

En tant que représentant ès-qualité de l'Etat actionnaire, il appartient au Trésor Public de (i) veiller au maintien de la valeur des participations financières de l'Etat, (ii) assurer le succès des opérations de cession des participations financières de l'Etat, et (iii) contribuer à l'assainissement du portefeuille de l'Etat. Un objectif de maintien et de libération de la part de l'Etat au niveau des sociétés à participation de l'Etat a été fixé afin d'assurer la première mission. Ce faisant, l'Etat a participé activement aux augmentations de capital des sociétés ZAHAMOTEL et SOAVOANIO ; et a pu maintenir ses parts dans lesdites sociétés. Cependant, la prise de participation financière de l'Etat dans le capital social de la JIRAMA, par consolidation en capital des services de la dette pour l'année 2005 à 2009, d'un montant égal à 93 milliards MGA, n'a pas pu être réalisée pour des raisons de procédures administratives. Concernant la seconde mission, un programme de cessions d'actifs des entreprises publiques a été établi suite à la privatisation engagée depuis 1996. Etant donné la clôture du Secrétariat Technique à la Privatisation (STP), aucune cession d'actifs des entreprises publiques en liquidation n'a pu être réalisée. Deux (02) liquidateurs ont toutefois été maintenus pour poursuivre la liquidation de la SOLIMA, de la SOMACODIS et de la SIMPA, mais les termes de référence définissant leurs missions seront encore à mettre à jour. Mis à part ce programme de cessions d'actifs, une opération de portage fut également décidée. Si l'opération de portage est prévue être entamée en 2011, ce ne sera qu'en 2012 qu'elle sera effective et initiée par le Fonds de Portage et de Privatisation (FPP). Quant à la troisième mission, il faut noter qu'en amont, l'assainissement du portefeuille de l'Etat exige la fiabilité des informations sur les sociétés à participation financière de l'Etat. Le Trésor Public dispose actuellement d'une base de données d'indicateurs majeurs pour chaque entreprise publique. Un échantillonnage des sociétés en vue de servir de panel pour tester l'opérationnalité de la base est en cours.

Le Trésor Public, en tant qu'autorité de contrôle du secteur des Assurances, a procédé aux contrôles des compagnies œuvrant dans le secteur. Malheureusement, pour l'année écoulée, l'harmonisation des états de contrôle (états C) n'a pas été effectuée du fait d'une certaine mésentente entre les acteurs du secteur sur l'appréciation de la portée de la catégorisation de la CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance). Une proposition de solution afférente à cette catégorisation sera diffusée l'année prochaine. Néanmoins, les contrôles sur pièces ont permis de constater que (i) deux (02) sur les cinq (05) entreprises existantes n'ont pas respecté les ratios prudentiels ni la réglementation en vigueur, et (ii) tous les agents généraux et certains courtiers n'ont pas disposé de la garantie financière ni de l'assurance de responsabilité civile professionnelle. En tant qu'autorité de régulation du secteur, le Trésor Public a aussi fixé comme objectif de redresser et d'améliorer la situation financière de la MAMA. Une partie des cumuls des déficits a été épongée bien que ça n'ait pas atteint la prévision. Pour diverses raisons, il serait approprié de revoir et de rectifier le plan de redressement de la MAMA.

Service de la Programmation et du Suivi Evaluation

P7



En tant que tutelle du secteur extérieur, l'engagement du Trésor Public à maintenir le taux de rapatriement des devises nées des exportations a été respecté. Effectivement, les valeurs cumulées des recettes d'exportation depuis l'année 2004 font ressortir un taux de rapatriement égal à 97,57%. Des descentes auprès des sociétés présentant des problèmes de rapatriement de leurs devises d'exportation ont été effectuées afin d'améliorer ce taux. Outre le contrôle des sociétés exportatrices, des contrôles a posteriori ont également été entrepris au niveau des bureaux de change et des banques. Ceux-ci ont permis de relever des anomalies au niveau des transferts de devises. Par ailleurs, des efforts sont encore nécessaires pour assurer l'effectivité complète de la tutelle du secteur extérieur d'une part et la démocratisation des opérations de changes d'autre part: formalisation des textes d'application du code des changes, renforcement des contrôles et de vérification des transferts de devises auprès des intermédiaires agréés, informatisation de la base de données sur le secteur, détection des changes parallèles , promotion de la réglementation des changes auprès des usagers.

Dans son rôle de coordinateur de la politique gouvernementale en matière de Microfinance et de promotion du secteur, le Trésor Public se donne un défi de permettre l'accès d'un plus grand nombre de ménages aux services financiers, surtout ceux exclus du système bancaire. Les résultats sont concrets. Désormais, les 22 Régions sont couvertes en Institutions de Microfinance (IMF) et le taux de pénétration des ménages bénéficiaires des services de Microfinance a atteint 18,9% si la prévision était de 18,3%. Un programme d'assainissement en vue de redresser les IMF en difficulté a été entre autres établi et partiellement mis en œuvre. En outre, diverses activités en vue de l'appui et de la promotion du secteur ont été réalisées en totalité, notamment le renforcement de capacité des différents acteurs, l'harmonisation des actions des PTF, la réalisation d'études sur les problématiques du secteur, et le remodelage du site officiel de la Microfinance à Madagascar. Par ailleurs, le processus de suivi évaluation des activités des intervenants et acteurs du secteur a été fonctionnel durant l'exercice : suivi des appuis des différents projets des partenaires techniques et financiers et suivi des prêts subsidiaires. Toutefois, en matière de coordination du secteur de la Microfinance et des interventions de tous les acteurs à différents niveaux, des efforts sont nécessaires en ce qui concerne l'amélioration de la structuration du secteur et la redynamisation du comité de pilotage de la SNMF.

En matière de recouvrement des créances non fiscales dont la responsabilité incombe au Trésor Public, sa performance est significative. Les réalisations dépassent de loin les prévisions, notamment en matière de recouvrement des créances non fiscales issues des Fonds de Contrevalleur (FCV) et des dividendes sur les participations de l'Etat. Lesquelles ont enregistré respectivement un taux de recouvrement de 157% et 123,37%. Quant au recouvrement des dividendes-Assurance, celui-ci a été de 68,55%. Toutefois, en ce qui concerne le recouvrement des créances non fiscales issues des opérations de prêts directs et de reprints, son taux de réalisation est faible ; 23,39% du fait d'une erreur dans le montant des inscriptions budgétaires y afférents.

•Volet Organisation et Administration

En matière d'organisation et d'administration, les réalisations touchent surtout(i) la sécurisation des fonds publics, (ii) la gestion des ressources humaines et (iii) la réforme du système de communication. Dans le but de renforcer la sécurisation des fonds publics, ont été construits les bâtiments des Perceptions Principales de Vohémar, d'Amboasary Sud, d'Ankazoabo Sud, et de Kandreh, et rénovés les bâtiments des Perceptions Principales de Manja, de Port Bergé, de Mampikony, d'Ambohidratrimo, et d'Analalava. En outre, plusieurs dotations en matériels et mobiliers bureautiques ont été réalisées pour le compte du réseau comptable. Ces actions ont ainsi fait diminuer les réclamations des postes comptables en matière de sécurisation des fonds publics. Toutefois, en ce qui concerne la sécurisation des transports de fonds, aucune réalisation n'a pu être faite dans la mesure où l'acquisition de véhicules n'est pas autorisée suite à la politique d'austérité menée par le gouvernement malgache.

Par ailleurs, la grande diversité des métiers façonnant l'évolution du Trésor Public exige le renforcement de la compétence des ressources humaines. Particulièrement, pour l'année sous revue, il a été question de recruter des élèves Comptables du Trésor et des élèves Percepteurs Principaux des Finances en vue de renforcer la compétence comptable. Une politique de formation des agents est également mise en place au niveau des directions et services. Pour un meilleur management des ressources, le Trésor Public vient de s'approprier un logiciel de gestion du personnel. En plus d'assurer l'automatisation des tâches, ce logiciel permettra l'élargissement en termes de fonctionnalités et d'accès aux données du système d'informations des ressources humaines.

Service de la Programmation et du Suivi Evaluation

P8



Enfin, le Trésor Public entend utiliser tous les vecteurs de communication à sa disposition dans le but d'assurer la fluidité des informations en interne et en externe. A cause de la lenteur de la connexion internet haut débit, plusieurs activités n'ont pu être réalisées : l'opérationnalité de l'internet de la Direction de la Comptabilité Publique, la mise en ligne de la bibliothèque numérique, et la facilitation des échanges et d'accessibilité aux informations entre le réseau comptable. Par ailleurs, en ce qui concerne le site web du Trésor Public, un travail de mise à jour et d'uniformisation de la forme et de la présentation avec le site web du Ministère des Finances et du Budget a été réalisé et a entraîné un décalage de la mise en ligne dudit site. En outre, le numéro vert, ligne téléphonique spécialisée en vue d'assister les usagers du service public Trésor, ne sera opérationnel qu'au cours de l'année 2012.

b- Les réalisations budgétaires

Le programme 117-Trésor a respecté le taux de régulation en matière de consommation de crédits. Le taux global d'engagement est de 83,83% dans les rubriques « biens et services –catégorie 3 », « transferts –catégorie 4 et 6 », et « investissement interne », si le plafond prévu par la circulaire n°004-MFB/SG/DGD/DESB/SAIDM en date du 13 Octobre 2011 portant arrêtement d'un nouveau taux de régulation du quatrième trimestre 2011 était de 85%.

La cohérence du taux d'exécution budgétaire (83,83%) et du taux global de performance technique (43,12%)est encore sujette à réflexion tant sur l'efficacité que sur l'efficience du Trésor Public dans la mise en œuvre de son PTA 2011.

Par nature, les taux de réalisation budgétaire du programme 117-Trésor sont respectivement de : 92,71% pour les intérêts de la dette ; 86,49% pour les dépenses de biens et services (catégorie3) ; 89,34% pour les dépenses d'indemnités ; 75,68% pour les dépenses de transferts dans la catégorie 3 et 80,78% pour les dépenses de transfert dans la catégorie 4 ; 78,82% pour les dépenses d'investissement sur financement intérieur ; 7,26% pour les dépenses des comptes particuliers du Trésor ; 10,42% pour les dépenses de fonctionnement sur fonds de contre- valeur ; 120,32% pour les recouvrements des recettes non fiscales relatives aux dividendes ; 10,16% pour le recouvrement des recettes non fiscales relatives aux produits des immobilisations financières ; 0,00% pour les recettes exceptionnelles, 114,34 % pour les recettes des comptes particulier du Trésor ; et 157,26% pour la reconstitution des opérations de fonds de contre-valeur.

IV- LES PERSPECTIVES 2012 ET LES PISTES D'AMELIORATION A MOYEN TERME

Au vu des réalisations 2011 du Trésor Public, il a été constaté que les défis n'ont été relevés que partiellement. Beaucoup restent à faire ; certains nécessitent plus d'efforts, plus de temps, tandis que d'autres nécessitent une mise à jour des stratégies de mise en œuvre. Néanmoins, force est de constater que l'année 2011 fut riche en réformes, 2012 sera ainsi marquée par leur poursuite et par la consolidation des acquis, et ce de manière à se préparer aux défis de long terme.

Dans l'atteinte de ces objectifs, il sera d'abord question pour le Trésor Public d'adopter une nouvelle approche, basée sur des référentiels internationaux, dans son système de management. Cette approche s'inscrit dans ce que l'on appelle généralement « Démarche Qualité ». L'adoption d'une telle démarche nécessitera le renforcement des dispositifs de suivi et d'évaluation des politiques conduites, de leurs coûts mais également de la satisfaction des usagers, suivant les normes internationales établies. Tel est l'objet du « Contrat de performance 2012 » du Trésor Public.

Ce contrat décrit les démarches permettant de faire les choix les plus judicieux possibles et mobiliser ainsi les ressources et les compétences de façon efficiente. Par ce contrat, le Trésor Public s'offre un moyen par lequel il réévaluera périodiquement ses orientations stratégiques et d'en déduire la pertinence ou non des objectifs fixés. Effectivement, pour l'année 2012, il s'est fixé trois (03) objectifs généraux, à savoir :



- ▶ Renforcer la sécurisation des fonds publics ainsi que la qualité des services rendus aux usagers ;
- ▶ Améliorer la qualité du reporting et des comptes publics, et
- ▶ Promouvoir le rôle du Trésor Public dans les domaines financiers stratégiques.

Dans la mise en œuvre de la démarche qualité, les actions seront notamment orientées sur les domaines suivants :

- ▶ Management des ressources humaines et des compétences ;
- ▶ Renforcement de la sécurisation ;
- ▶ Management de la qualité ;
- ▶ Modernisation du cadre comptable ;
- ▶ Amélioration et simplification du contrôle et de l'exécution des dépenses ;
- ▶ Renforcement de la capacité d'expertise économique et financière du Trésor Public ;
- ▶ Renforcement de la politique de gestion de la trésorerie ;
- ▶ Adoption d'une stratégie de gestion de la dette et des aides.

V- AUTRES REALISATIONS

Dans le cadre de son fonctionnement courant, des activités qui n'ont pas figuré dans le programme prévisionnel de travail annuel au titre de 2011 ont été réalisées par certains départements techniques du Trésor Public. Elles ont été réalisées du fait de la nécessité et de la recherche de l'efficacité du service public Trésor, de l'urgence de certains dossiers stratégiques, et du besoin d'adaptation permanente à l'évolution de l'environnement de travail en son sein même. Les réalisations significatives dans cette optique portent notamment sur :

- ▶ la sécurisation du circuit financier ;
- ▶ la modernisation de l'organisation du cadre comptable ;
- ▶ la promotion de l'expertise économique et financière dans la gestion du portefeuille et de la participation de l'Etat ;
- ▶ la sécurisation de postes comptables et la satisfaction des usagers du service public Trésor ;
- ▶ la vulgarisation de caisse de proximité
- ▶ la dynamisation de la Politique de gestion du personnel
- ▶ la valorisation du patrimoine immobilier du Trésor Public ;
- ▶ la vulgarisation de caisse de proximité.

Service de la Programmation et du Suivi Evaluation

P10