REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana • Tanindrazana • Fandrosoana
MINISITERAN'NY TOEKARENA SY NY FITANTANAM-BOLA

SCHÉMA DIRECTEUR

DES RÉFORMES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR

2023-2027

TOME 1

Septembre 2023

SOMMAIRE

06 AVANT-PROPOS

12 PRÉSENTATION

23 *Axe stratégique 1*
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES HUMAINES, TECHNIQUES ET INSTITUTIONNELLES

29 *Axe stratégique 2*
TRANSFORMATION DIGITALE

37 *Axe stratégique 3*
FIABILITÉ DES SYSTÈMES COMPTABLE, FINANCIER ET STATISTIQUE DES ORGANISMES PUBLICS, EN COHÉRENCE AVEC LES NORMES

47 *Axe stratégique 4*
GESTION OPTIMALE DES DENIERS PUBLICS

61 *Axe stratégique 5*
RAFFERMISSEMENT DU RÔLE STRATÉGIQUE DU TRÉSOR PUBLIC DANS LE SYSTÈME FINANCIER

69 *Axe stratégique 6*
DÉMARCHE VERS UNE ADMINISTRATION RESPONSABLE, PLUS PERFORMANTE, REDEVABLE ET CRÉDIBLE

Liste des abréviations

A	AS	Axe Stratégique
B	BFM	*Banky Foiben'i Madagasikara*
	BTF	Bon du Trésor *Fihary*
C	CFT	Centre de Formation du Trésor
	CR 2	Commune Rurale de Deuxième Catégorie
	CSRNF	Comité de Suivi et de Recensement des Recettes Non Fiscales
	CTD	Collectivités Territoriales Décentralisées
	CUT	Compte Unique du Trésor
D	DBIFA	Direction de la Brigade d'Investigation Financière et de l'Audit
	DCP	Direction de la Comptabilité Publique
	DDP	Direction de la Dette Publique
	DE	Direction des Etudes
	DEMPA	*Debt Management Performance Assessment*
	DGT	Direction Générale du Trésor
	DOF	Direction des Opérations Financières
E	ENFiP	École Nationale des Finances Publiques
	ENT	École Nationale du Trésor
	EPN	Etablissement Public National
F	FIFO	*First In First Out*
	FMI	Fonds Monétaire International
G	GIZ	*Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*
	GPEEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences
L	LOLF	Loi Organique sur les Lois de Finances
M	MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
	MSFP	Manuel des Statistiques des Finances Publiques
N	NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
O	ODD	Objectifs de Développement Durable
	OGT	Opérations Globales du Trésor
	OS	Objectif Spécifique
	OTA	*Office of Technical Assistance*

P	**PEFA**	*Public Expenditure and Financial Accountability*
	PGE	Politique Générale de l'Etat
	PIB	Produit Intérieur Brut
	PILCC	Politique Interne de Lutte Contre la Corruption
	PIMA	*Public Investment Management Assessment*
	PIP	Projets d'Investissement Public
	PP	Perception Principale
	PSMFP	Plan Stratégique de Modernisation de la gestion des Finances Publiques
	PUT	Plateforme Unique du Trésor
R	**RSE**	Responsabilité Sociétale et Environnementale
S	**SAF**	Service Administratif et Financier
	SCRP	Service de la Communication, des Relations Publiques et du Partenariat
	SDR	Schéma Directeur des Réformes
	SecDevOps	Sécurité-Développement-Opérations
	SFP	Statistiques des Finances Publiques
	SI	Système d'Information
	SIGEPN	Système Informatisé de Gestion des Etablissements Publics Nationaux
	SIG-OC	Système Informatisé de Gestion des Opérations de Change
	SIIFGP	Système Informatisé Intégré de Gestion des Finances Publiques
	SIIGSPE	Système d'Information Intégré de la Gestion des Sociétés à Participation Financière de l'Etat
	SNLCC	Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption
	SPECL	Système de Paiement Electronique des Carburant et Lubrifiants
	SSD	Service de la Stratégie et du Développement
T	**TDR**	Termes de Référence
	TG	Trésorerie Générale
	TP	Trésorerie Principale
	TPIC	Trésorerie Principale Inter-Communale

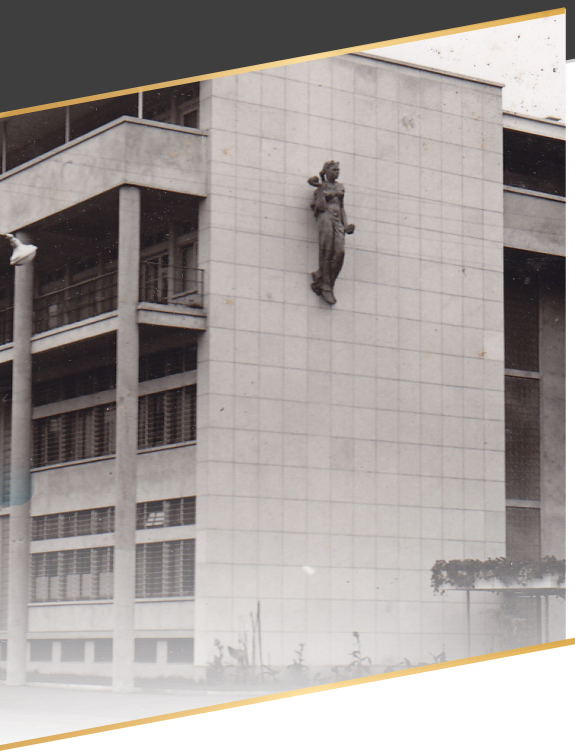
AVANT-PROPOS

Tahirimbolam-panjakana Malagasy

Economiquement, Madagascar est classé comme étant un « pays à croissance structurellement limitée » par la Banque Mondiale. Par ailleurs, l'Administration Publique malgache, dans son ensemble est notée 2,5 sur 6 par l'EPIN[1] (tandis que la moyenne mondiale est de 2,9) en 2021. Ce score permet d'évaluer la qualité des administrations publiques. Le Trésor Public, de par ses missions, veut contribuer à l'amélioration de ce classement, et veut se donner les moyens pour être une administration responsable, plus performante, redevable et crédible.

[1]Banque de données de la Banque Mondiale

Le Trésor Public, argentier et financier de l'État, est au centre des fonctions comptable, financière et économique. Ses missions sont fixées par le Décret n°2019/093 du 13 février 2019 complété par le Décret n°2021-699 du 07 juillet 2021[2]



MISSIONS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR

Le recouvrement des recettes et l'exécution des dépenses publiques sont attribués au Trésor Public. Corollaire de cette mission, la gestion de la trésorerie de l'État : la Direction Générale du Trésor (DGT) a ainsi la charge d'honorer les engagements de l'État en assurant un équilibre permanent de la trésorerie. C'est aussi dans cette optique que la gestion de la dette publique – pour le financement de la trésorerie – revient de droit au Trésor Public.

Par ailleurs, la DGT tient un rôle stratégique dans le volet financier. Elle assure :

- la coordination de la finance inclusive, la tutelle du secteur financier et la supervision de certaines institutions financières.
- la gestion du portefeuille de l'État, en tant que représentant ès qualité de l'État actionnaire, auprès des organismes internationaux et des sociétés à participation financière.
- la régulation du secteur de la finance extérieure à travers le suivi des opérations de change et d'assurer la gestion de la dette publique extérieure.

[2]Décret fixant les attributions du Ministre de l'Economie et des Finances ainsi que l'organisation générale de son Ministère.

POTENTIALITÉS, ATOUTS ET RESSOURCES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR

La DGT est organisée en cinq (05) directions centrales et trois services rattachés à la Direction Générale[3]. Ces départements assurent le volet opérationnel des missions de la DGT et les fonctions transversales de support. Il est à préciser que la DGT est l'un des départements ministériels ayant une forte présence tant sur le territoire national qu'à l'extérieur. En effet, 322 postes comptables (y compris les agences comptables des établissements publics) sont répartis au niveau des régions, des districts et des représentations extérieures de Madagascar. Au 31 Décembre 2022, 2 346 agents font fonctionner le Trésor Public 365 jours par an. Les ressources humaines sont composées, pour le quart, d'agents appartenant aux corps spécifiques du Trésor[4]et pour le reste d'agents appartenant à d'autres corps interministériels[5].

La DGT (Programme 117-Trésor, de par son identité budgétaire) a été dotée, pour l'année 2023, de crédits de fonctionnement de neuf milliards ariary. Au titre des Projets d'Investissements Publics (PIP), il a obtenu une enveloppe globale d'un milliard ariary, entièrement dédiée aux équipements informatiques. En outre, la DGT bénéficie d'assistances techniques[6] et de financements de bailleurs de fonds[7].

[3]Direction de la Brigade d'Investigation Financière et de l'Audit (DBIFA), Direction de la Comptabilité Publique (DCP), Direction de la Dette Publique (DDP), Direction des Etudes (DE), Direction des Opérations Financières (DOF), Service Administratif et Financier (SAF), Service de la Communication, des Relations publiques et du Partenariat (SCRP), Service de la Stratégie et du Développement (SSD).

[4]Inspecteurs du Trésor, Percepteurs Principaux des Finances, Contrôleurs du Trésor, Comptables du Trésor, Percepteurs des Finances.

[5]Concepteurs, planificateurs, réalisateurs, réalisateurs adjoints, encadreurs, opérateurs, sous opérateurs.

[6]Les assistances techniques dont bénéficient les agents de la DGT (entre 2019 et 2023) proviennent essentiellement du Fonds Monétaire International (FMI), du *Department of the Treasury Office of technical Assistance* (OTA), du *Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ), et de *First Initiative.*

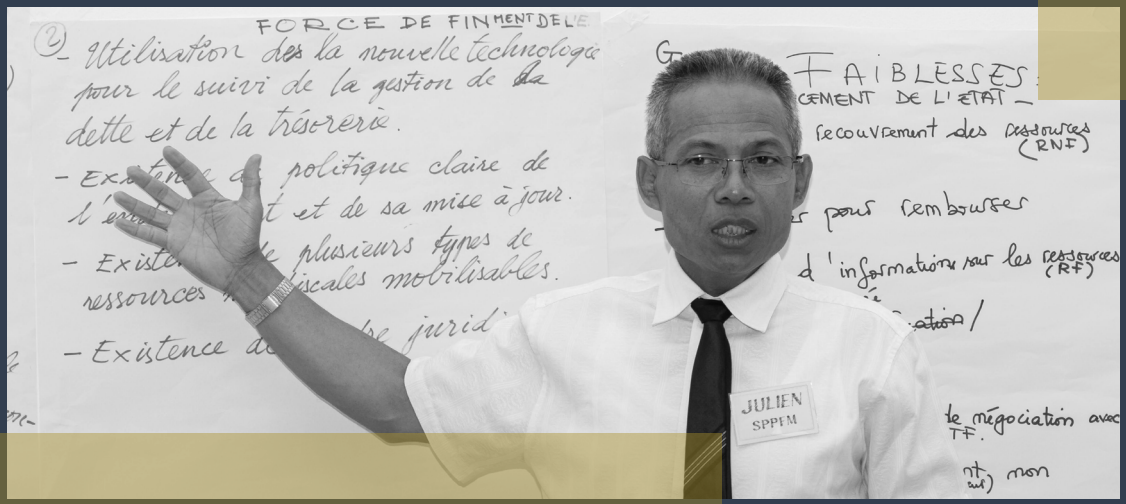
[7]La DGT bénéficie du financement de la Banque Mondiale, de la Banque Africaine de Développement et de l'Agence Française de Développement.

SCHÉMA DIRECTEUR DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR

Le Schéma Directeur des Réformes (SDR) est une initiative où seront inscrites les réformes à mener par la DGT pour les cinq (05) années à venir. Il est cohérent aussi bien avec les réformes entreprises au niveau du MEF dans le cadre du Plan Stratégique de Modernisation de la gestion des Finances Publiques (PSMFP) qu'avec le document stratégique sectoriel de lutte contre la corruption au niveau dudit Ministère.

Elaboré dans un processus participatif et inclusif par un panel représentatif des agents du Trésor, le SDR est l'orientation stratégique, la feuille de route de la DGT sur le moyen terme. Il est ainsi un outil de travail à la fois stratégique et technique pour les dirigeants de la DGT, et garantit la continuité de la mise en œuvre des réformes en son sein.

directeur



© SCHEMA-DIRECTEUR Antsirabe

La population malgache, les citoyens malgaches et Madagascar sont dignes d'une Administration responsable, performante, crédible et redevable. Le Trésor Public malgache s'engage. Il appelle ainsi ses partenaires : les Autorités politiques, la Société Civile, les Bailleurs de fonds et les Citoyens à le soutenir dans cette grande entreprise qu'est son Schéma Directeur des Réformes.

PRÉSENTATION

CONTEXTE

Environnement de la gestion des finances publiques

Le Gouvernement a adopté en 2016 le PSMFP par lequel le Ministère des Finances et du Budget[8] a réaffirmé son engagement à « mettre en place un système de gestion des finances publiques efficace et transparent permettant de consolider ses fonctions fondamentales et de contribuer à la crédibilité de la politique nationale du développement ». Le SDR de la DGT s'intègre ainsi parfaitement aux politiques sectorielles actuelles, notamment celle du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) dont le PSMFP, document qui planifie les priorités des réformes de la gestion des finances publiques sur une période de mise en œuvre décennale de 2016 à 2026, et la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption (SNLCC) matérialisée par l'instauration de la Politique Interne de Lutte Contre la Corruption (PILCC).

Ainsi, l'alignement de la gestion et l'organisation de la DGT aux normes et bonnes pratiques internationales en matière de gestion des finances publiques, ainsi qu'aux principes internationaux régissant l'État de droit font partie des objectifs à atteindre pour les cinq (05) prochaines années. D'ailleurs, les mêmes thématiques sont abordées dans les Objectifs de Développement Durable (ODD) établis par les Nations Unies, notamment l'ODD 16 « Paix, justice et institutions efficaces ». Ils figurent également parmi les aspirations de l'Agenda 2063 de l'Afrique.

[8]Ancienne dénomination du ministère de rattachement de la DGT

Valeurs du Trésor Public Malgache

Tahirimbolam-panjakana **mivoatra, miasa mahitsy, anatin'ny mangarahara ary lavitry ny kolikoly.**

Un Trésor Public moderne et intègre, travaillant dans la rigueur et dans la transparence.

MODERNISATION

C'est à la fois l'instauration et l'application de procédés et d'outils innovants afin d'améliorer la qualité des services rendus aux usagers tout en répondant à l'évolution des besoins des métiers et de la société.

INTÉGRITÉ

C'est une notion qui accompagne l'honnêteté, la fidélité aux valeurs communes et le respect des principes d'éthique, de bonne conduite et de déontologie régissant le personnel de la DGT. L'intégrité engendre le regain de confiance de la population et des partenaires envers l'Administration publique et valorise l'image de la DGT.

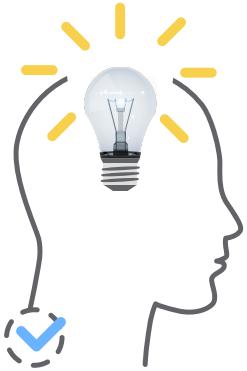
RIGUEUR

C'est la base même de la réussite de la DGT. Elle se manifeste par la discipline, le respect des règles, des principes, mais aussi par le respect du temps, des engagements et des réglementations en vigueur.

TRANSPARENCE

Le Trésor Public entend instaurer à tous les niveaux « la culture de redevabilité » envers les citoyens et les partenaires, à travers une lutte permanente contre la corruption. Le Trésor Public est ainsi appelé à fournir constamment une meilleure qualité de services pour mieux servir les usagers et pour assurer un traitement égalitaire des usagers.

Vision
de la Direction Générale du Trésor



En cohérence avec ces valeurs, « Être une Administration moderne et performante, désireuse de toujours mieux servir les citoyens et contributrice, de par ses missions, ses rôles et ses attributions, à la croissance du pays » est la vision du Trésor Public pour conduire le présent SDR.

Motivation
de la Direction Générale du Trésor

L'aspiration au changement par la modernisation et la mise aux normes du mode de gouvernance sont à l'origine de la détermination à élaborer le présent SDR. L'idée est de s'aligner aux bonnes pratiques et aux normes internationales et d'améliorer la performance dans la conduite et la gestion des opérations publiques, ce, sans perdre de vue les valeurs de la DGT : être une Administration publique moderne, intègre, rigoureuse et transparente.

JUSTIFICATION

Honorer les missions dévolues au Trésor Public

Les réformes décrites dans le SDR ambitionnent de rénover la prise en main des attributions de la DGT. L'objectif de la DGT demeure inchangé : « Assurer une bonne gouvernance financière dans la conduite de la politique financière et économique de l'État et dans la gestion financière et comptable des organismes publics ». La DGT assure ainsi la sécurisation des fonds, des titres et des valeurs publics, renforce la gestion financière et comptable des organismes publics et des sociétés à participation financière de l'État et développe les services financiers.

Le SDR vise la modernisation des méthodes, des processus et des moyens de la DGT. Par ailleurs, à travers ce schéma directeur, la DGT souhaite asseoir la transparence dans les processus budgétaire, financier et comptable, et prendre part ainsi au renforcement de l'Administration publique.

Prendre part aux politiques nationales et internationales

C'est à travers l'alignement de ses modes de fonctionnement sur les normes et bonnes pratiques internationales en matière de gestion des finances publiques, ainsi que sur les principes internationaux régissant l'État de droit que la DGT appréhendera les réformes inscrites dans le SDR. En effet, outre les références précédemment citées, la DGT se rallie à la Politique Générale de l'État (PGE) du Gouvernement malgache. Ce dernier s'est engagé à mettre en place une Administration performante avec une tolérance zéro à la corruption.

La conséquence de ces actions concerne, entre autres, le regain de confiance de la population envers les Institutions et l'assise de l'autorité du MEF en matière de gouvernance économique et financière, en intervenant activement dans la lutte contre la corruption par la participation inclusive de tous ses départements dont la DGT.

Poursuivre les chantiers en cours

Depuis l'adoption de la Loi Organique sur les Lois de Finances (LOLF) en 2004, plusieurs réformes ont été entreprises au niveau de la DGT. Néanmoins, les services du Trésor nécessitent une amélioration continue pour pouvoir suivre le vent de changement et de modernisation insufflé par la tendance internationale et les exigences de qualité actuelles. Ainsi, plusieurs chantiers restent encore inachevés, entre autres :

- La mise en place d'un cadre légal sur la gestion de la trésorerie et sur le statut des comptables publics ;
- Le passage vers la comptabilité en droits constatés et patrimoniale ;
- L'opérationnalisation complète du Compte Unique du Trésor (CUT) ;
- La production des statistiques des finances publiques pour l'ensemble des administrations publiques ;
- …

Redresser et Innover

Les résultats des évaluations de la gestion des finances publiques sont encore en dessous des espérances alors que la DGT est concernée par plusieurs indicateurs. La dernière évaluation du *Public Expenditure and Financial Accountability* (PEFA) en 2021 a révélé une stagnation ou une régression de plusieurs indicateurs. La DGT entend prendre note de ces résultats ainsi que de ceux des autres évaluations qui la concernent, notamment ceux du *Public Investment Management Assessment* (PIMA) et du *Debt Management Performance Assessment* (DEMPA).De la sorte, la DGT entend moderniser sa démarche de gouvernance et inscrire dans son programme, différentes réformes à entreprendre répondant aux besoins d'innovation des Administrations publiques malgaches en termes d'organisation, de procédures et de système de gestion :

- La redynamisation des fonctions du Trésor et l'adaptation de son organisation face aux exigences des parties prenantes et aux normes de gestion des finances publiques ;
- La poursuite des actions de modernisation et de développement des services du Trésor ;
- L'amélioration de la qualité des services rendus (accueil, mise aux normes de sécurité…) ;
- L'amélioration continue des conditions de travail ;
- La standardisation des outils et des méthodes de gestion ; et
- La prise en charge des nouveaux métiers.

UTILISATION

Stratégie de pilotage des réformes

Le SDR exprime la vision ou l'intention de la DGT à renforcer sa performance et traduit sa volonté de mieux réussir pour réaliser cette vision. La DGT réaffirme ainsi la dynamique de changement par la mise en œuvre de ce SDR.

Les axes stratégiques définis dans le SDR définissent les cadres de pilotage stratégique des réformes à mener. En effet, le SDR soutient de manière efficace et efficiente les différents services du Trésor dans :

- La conduite de la politique financière nationale, régionale et internationale de l'État ;
- La mise en œuvre des programmes contribuant à la stabilité macroéconomique ; et
- La bonne gouvernance financière, la bonne gestion des deniers publics, et la transparence, ainsi que la performance de la gestion des finances publiques.

Outil stratégique d'aide à la prise de décision

Le SDR facilite la conduite par l'ajustement ou la réorientation des actions, le suivi-évaluation de la mise en œuvre des actions, ainsi que l'audit de performance dans la conduite des réformes. Il fournit aux instances dirigeantes de la DGT des informations utiles à la prise de décisions.

MÉTHODOLOGIE

Démarche participative

Au début de l'année 2022, des idées de réforme ont été collectées auprès des départements opérationnels de la DGT. De ces idées ont été tirés les axes stratégiques des réformes à mener. Ainsi, partant d'une approche participative et inclusive, l'élaboration du SDR a mobilisé les forces vives de la DGT dans un atelier de réflexion[9] de quatre (04) jours qui a réuni une centaine d'agents désignés, issus, tant des directions et des services opérationnels que du réseau comptable.

Politique sectorielle

La construction de la logique d'intervention du SDR de la DGT est basée sur :

- La Politique Générale de l'État ;
- La stratégie du MEF : le PSMFP (2016-2026) ;
- Les résultats des évaluations réalisées tels que le PEFA en 2019 et 2021, le DeMPA, ainsi que les recommandations issues de l'audit mené en février 2023 sur la sécurité des systèmes d'information de la DGT ;
- Les recommandations émises par la Cour des Comptes ;
- Les Objectifs de Développement Durable ; et
- L'Agenda 2063 ;
- …

[9] Antsirabe, du 20 au 24 novembre 2022

DESCRIPTION

Six (06) AXES STRATEGIQUES → **Vingt (20)** OBJECTIFS SPECIFIQUES → **Soixante et une (61)** ACTIONS

AXES STRATÉGIQUES (AS)	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES (OS)	ACTIONS
AS 1 : Développement des compétences humaines, techniques et institutionnelles	OS 1.1 : Valoriser les ressources humaines	5
	OS 1.2 : Activer la mise en place de l'Ecole Nationale du Trésor	2
AS 2 :Transformation digitale	OS 2.1 : Mettre en place une gouvernance du système d'information répondant aux ambitions de la DGT	3
	OS 2.2 : Procéder à la transformation digitale	5
	OS 2.3 : Mettre aux normes les infrastructures et les ateliers de développement relatifs aux technologies de l'information (IT)	3
AS 3 : Fiabilité des systèmes comptable,financier et statistique des organismes publics, et respect des normes	OS 3.1 : Améliorer la gestion comptable et financière des organismes publics	3
	OS 3.2 : Améliorer le système de reporting comptable	2
	OS 3.3: Améliorer la production et la diffusion des Statistiques des Finances Publiques	3
AS 4 : Gestion optimale des deniers publics	OS 4.1 : Développer et mettre en œuvre une stratégie de mobilisation des ressources	2

AXES STRATÉGIQUES (AS)	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES (OS)	ACTIONS
AS 4 : Gestion optimale des deniers publics	OS 4.2 : Pérenniser les capacités de financement de l'État et des organismes publics	2
	OS 4.3 : Améliorer le dispositif de gestion de trésorerie	5
	OS 4.4 : Améliorer le rendement des financements extérieurs	3
	OS 4.5 : Optimiser les participations de l'Etat	3
	OS 4.6 : Renforcer la lutte contre les fraudes et sauvegarder les intérêts du Trésor en matière de contentieux	4
AS 5 : Raffermissement des rôles stratégiques du Trésor Public dans le système financier	OS 5.1 : Assurer la tutelle de la finance extérieure	2
	OS 5.2 : Contribuer au développement du système financier	3
AS 6 : Démarche vers une Administration responsable, plus performante, redevable et crédible	OS 6.1 : Améliorer le pilotage des réformes	3
	OS 6.2 : Implémenter la démarche qualité au sein de la DGT	3
	OS 6.3 : Renforcer les dispositifs de lutte contre la corruption et promouvoir la transparence	3
	OS 6.4 : Mettre en place une démarche RSE	2

Pour chaque axe stratégique, il sera présenté :

- Un bref état des lieux ;
- Des objectifs spécifiques avec le cadre de résultats et les actions correspondantes ;
- Les contraintes identifiées et les mesures de mitigation y afférentes.

AXE STRATÉGIQUE 1

DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES HUMAINES, TECHNIQUES ET INSTITUTIONNELLES

Tahirimbolam-panjakana Malagasy

Axe stratégique 1

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES HUMAINES, TECHNIQUES ET INSTITUTIONNELLES

L'objectif de l'Axe Stratégique (AS) 1 est de mettre en adéquation les emplois et les compétences tout en tenant compte des besoins d'évolution du personnel et surtout des éventuelles évolutions de l'organisation de la DGT ainsi que de ses métiers. Pour une meilleure productivité des agents et pour une plus grande satisfaction des usagers et des partenaires, il est primordial de veiller à la valorisation (promotion, gratification, notation, conditions de travail…) du personnel au travail, afin de garantir sa performance et son efficacité. Favoriser l'épanouissement professionnel du personnel lui permet d'atteindre son plein potentiel et de l'allier à la vision et aux valeurs de la DGT. L'atteinte de cet objectif peut être mesurée par les résultats de l'évaluation de la performance de la DGT.

État des lieux

- La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est restée au stade de la gestion administrative et bureaucratique ;
- Les besoins en compétences et effectif, les affectations et rotations, ainsi que les redéploiements ne sont pas anticipés ;
- La DGT ne dispose ni de plan de formation ni de politique de formation professionnelle ;
- Le Centre de Formation du Trésor (CFT) est en cours de mise en place ;
- La DGT envisage de mettre en place, à terme, une Ecole Nationale du Trésor.

©Atelier SDR

Objectifs de l'Axe Stratégique 1

Deux objectifs spécifiques caractérisent l'AS 1 :

- Valoriser les ressources humaines ; et
- Activer la mise en place d'une École Nationale du Trésor.

Objectif spécifique (OS) 1.1. : Valoriser les ressources humaines

Chaque agent doit être à même de participer et de s'engager dans l'atteinte des objectifs de la DGT, du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). En tant qu'employé de l'Etat, l'agent se trouve dans l'obligation de contribuer aux objectifs nationaux. Il s'agit de gérer ainsi les besoins en ressources humaines pour la DGT et également de répondre aux aspirations professionnelles des agents.

Cadre de résultats

Période	Résultats	Indicateurs
A court terme 2023	Comité ad hoc en charge de l'élaboration de la politique de GRH opérationnel	Politique de GRH disponible
A moyen terme 2024-2025	Structure unique en charge de la GRH créée et opérationnelle	Changement d'organigramme
A long terme 2026+	Amélioration continue de la GRH	Politique de GRH mise à jour

Actions

- **Mettre en place une structure unique en charge de la GRH** --- Cette structure sera chargée de l'élaboration de la politique des RH. Elle mettra en œuvre les orientations stratégiques en matière de RH et assurera la conception et la mise en place d'un outil – tableau de bord – permettant aux dirigeants de prendre les décisions adéquates sur la gestion des RH (recrutement, *turnover*…).

- **Elaborer la politique de GRH** --- Il s'agit d'établir un schéma d'emplois, d'identifier et de mieux pourvoir les besoins en termes de recrutement, selon les besoins et les prévisions de besoins en compétence, et d'en faire les estimations financières (application de la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences - GPEEC).

- **Adopter une approche par la compétence dans la formation** --- Un plan de formation est à élaborer selon les besoins (préalablement recensés).

- **Adopter une meilleure visibilité des postes à pourvoir** --- Le flux de mobilité doit être mieux piloté et répondre à la fois aux besoins de la DGT et aux aspirations des agents, la gestion des carrières étant un élément essentiel.

- **Mettre en place un système d'évaluation des agents** --- Il s'agit de définir et de suivre les objectifs individuels par rapport aux objectifs collectifs de la DGT avec les mécanismes de valorisation, de reconnaissance des compétences professionnelles et managériales. Un système de contrat de performance collective et individuelle est à instaurer. Le système d'évaluation à mettre en place sera basé sur des critères objectifs.

OS 1.2 : Activer la mise en place d'une École Nationale du Trésor

Les agents appartenant aux corps techniques du Trésor sont formés à l'Institut Malgache des Techniques de Planification (IMaTeP) ou de l'École Nationale des Finances Publiques (ENFIP), France. Des formations sporadiques sont toutefois organisées. Actuellement, la mise en place d'un Centre de Formation du Trésor (CFT) est en cours. C'est une étape intermédiaire vers la création de l'École Nationale du Trésor (ENT), au sein de laquelle seront dispensés les formations et les recyclages des agents.

Cadre de résultats

Période	Résultats[10]	Indicateurs[11]
A court terme 2023	Perfectionnement et recyclage des agents assurés par le CFT	Nombre des formations organisées par le CFT
A moyen terme 2024-2025	ENT opérationnelle	Textes institutifs de l'ENT pris
A long terme 2026+	Formation et recyclage de tous les agents de la DGT assurés par l'ENT	ENT agréée

[10] Le résultat contribue à l'atteinte de l'objectif spécifique. Il peut être final ou intermédiaire, selon la période de mise en œuvre.

[11] L'indicateur permet de suivre ou mesurer l'atteinte du résultat.

Actions

- **Assurer l'implémentation de l'ENT** --- Le texte d'implémentation de l'ENT est à adopter. Par ailleurs, il paraît primordial d'assurer son fonctionnement et de prévoir les moyens humains et matériels nécessaires. Enfin, le budget économique et le budget par programme de l'école sont à élaborer.

- **Assurer la formation des agents du Trésor** --- Les formations et recyclages sont à définir, à programmer et à mettre en œuvre.

Contraintes et mesures de mitigation

Contraintes, risques...	Mesures de mitigation
Adhésion des Autorités Supérieures : liée au changement de l'organigramme qui fait suite à l'instauration de la structure en charge de la GRH (OS1)	Un comité ad hoc – temporaire – sera mis en place afin de préparer l'implémentation de la structure en charge de la GRH[12]

[12] En articulation avec la structure en charge des ressources humaines du MEF.

TRANSFORMATION
DIGITALE

AXE STRATÉGIQUE 2

Tahirimbolam-panjakana Malagasy

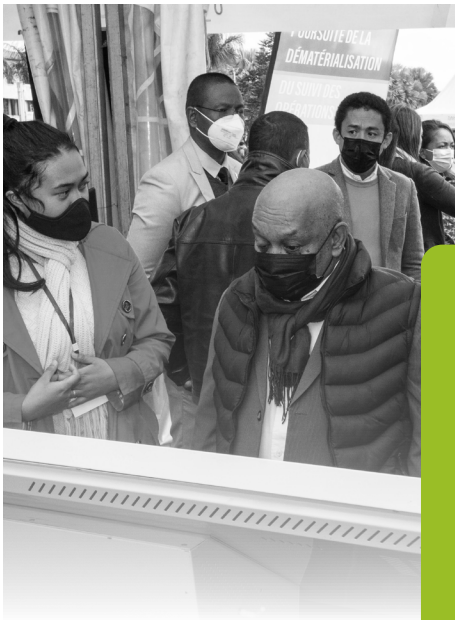
Axe stratégique 2

TRANSFORMATION DIGITALE

La DGT veut saisir les opportunités offertes par les Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication (NTIC) et mettre un service digital à la disposition de ses agents et de ses usagers. Elle envisage ainsi de mettre en place une organisation conforme aux normes et aux bonnes pratiques, agile et orientée-projet pour piloter le Système d'Information (SI). Le résultat attendu est l'existence d'un SI hautement sécurisé et interopérable avec des informations fiables et disponibles en temps réel. La mesure de l'atteinte des résultats est la certification ISO27001 du SI de la DGT[13].

[13] La norme ISO 27001 est un ensemble normatif sur le management de la sécurité de l'information adressée à toute entité concernée par la protection de données. Elle comprend : (i) un code de bonnes pratiques pour le management de la sécurité de l'information (une liste des mesures recommandées pour réduire les risques ou améliorer le niveau de sécurité (ISO 27002) ; (ii) le guide pour mettre en place la norme (ISO 27003) ; un guide pour la définition d'indicateurs visant à contrôler la pertinence et l'efficacité des mesures mises en place (ISO 27004) ; et un guide relatif à la gestion des risques (ISO 27005).

État des lieux



©Porte ouverte DGT

- **Compétence** : Les informaticiens de la DGT sont répartis dans toutes les Directions Centrales et sur le réseau comptable. Selon les besoins, ils sont développeurs, spécialistes en base de données ou en réseaux. Ils doivent aujourd'hui s'ouvrir sur les nouveaux métiers de la technologie d'information. Plusieurs domaines nécessitent une expertise : *Data*, intelligence artificielle, Sécurité-Développement-Opérations (SecDevOps), monétique, infrastructure et virtualisation, urbanisation, sécurité, *web design* (*User experience* et *User Interface*).

- **Structure organisationnelle** : La DGT dispose de plusieurs applications métiers (Système Informatisé Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIIGFP), Plateforme unique du Trésor, Système de Paiement Electronique des Carburants et Lubrifiants (SPECL), SYGADE, Système Intégré de Gestion des Opérations de Change (SIG-OC), Salohy…) développées en interne ou auprès d'un prestataire. Les technologies utilisées (*langages, framework*, base de données…) varient pourtant d'une application à une autre.

- **Sécurité** : L'audit de sécurité du SI de la DGT a révélé une maturité faible – 1,06 sur une échelle de 4 – et une valeur globale de 26,5% de conformité par rapport à la Norme ISO 27002 : 2013. Plus précisément, les constats de l'audit sont :
  - Sur le plan stratégique : l'inexistence de politique de sécurité ;
  - Sur le plan matériel : l'absence de sécurité physique du matériel du système d'information ; et
  - Sur le plan logiciel : la vulnérabilité des systèmes informatiques en général (facilité d'intrusion, absence de solutions anti-virales…).

Objectifs de l'Axe Stratégique 2

OS 2.1 : Mettre en place une gouvernance SI répondant aux ambitions de la DGT

Cadre de résultats

Période	Résultats	Indicateurs
A court terme 2023	Mise en œuvre de la politique SI de la DGT	Structure en charge de la gouvernance du SI créée Politique du système d'information et architecture cible validées
A moyen terme 2024-2025	Mutualisation des ressources (humaines et matérielles) en matière de SI et mise en œuvre progressive de la transformation digitale	Inventaire du patrimoine informatique réalisé Manuels de procédures sur le développement des applications métiers disponibles et sur la gestion des bases de données Plan de formation annuel en matière de SI élaboré Certification du SI à périmètre réduit
A long terme 2026 +	Gestion du SI de la DGT mise aux normes	Certification progressive de la gestion du SI de la DGT

Actions

- **Mettre en place une structure chargée de piloter le système d'information** --- Cette structure unique est chargée de définir et de formaliser l'orientation SI[14].

- **Mettre aux normes les politiques cadres, les manuels de procédure et tout autre document informatique** --- Le SI sera régi par des règles précises dans le cadre d'une politique définie, conforme aux besoins des missions, aux valeurs et à la vision de la DGT.

- **Assurer la veille technologique** --- pour assurer l'amélioration continue du SI au rythme des avancées technologiques et de l'évolution des connaissances des techniciens selon leur domaine de compétence respectif.

OS 2.2 : Procéder à la transformation digitale

Cadre de résultats

Période	Résultats	Indicateurs
A court terme 2023	Gap architectural identifié	État des lieux des architectures «existante et cible» effectué
	Budget nécessaire à la mise en œuvre de l'architecture cible évalué	Budget de l'architecture cible disponible
A moyen terme 2024-2025	Développement des applications métiers et migration du système existant vers le système normalisé de la DGT	Pourcentage des applications métiers développées par rapport à la cible
		État d'avancement de la migration

[14] En articulation avec la politique SI du MEF.

Période	Résultats	Indicateurs
A long terme 2026 +	Digitalisation progressive des services du Trésor	Pourcentage des processus digitalisés

Actions

- **Urbaniser le SI de la DGT** --- L'objectif de la démarche d'urbanisation du SI est d'identifier le gap de digitalisation et de normalisation – écart entre l'architecture existante et l'architecture cible –et d'identifier ainsi les ressources nécessaires et la stratégie de gestion du changement.

- **Développer des applications métiers** --- L'informatisation des processus de travail est déjà envisagée par les départements de la DGT. Les applications métiers répondront ainsi aux exigences opérationnelles et agiront directement sur l'efficacité, l'efficience et la qualité des processus de travail.

- **Migrer (et décommissionner les anciennes applications au moment de la migration) et intégrer les applications existantes vers la technologie de développement et l'architecture adoptée** --- Il s'agit d'assurer l'interopérabilité et l'harmonisation des applications.

- **Dématérialiser les archives** --- La conversion des documents "physiques" en documents "électroniques" permet de stocker durablement lesdits documents et facilite la gestion des informations.

- **Rendre accessibles les données et les textes ---** Cette action s'adresse aux citoyens, usagers et agents. Elle concerne à la fois les informations et les services numériques, et garantit la transparence et la redevabilité.

OS 2.3 : Mise aux normes des infrastructures et des ateliers de développement relatifs aux technologies de l'information (IT) de la DGT

Cadre de résultats

Période	Résultats	Indicateurs
A court terme 2023	20% des locaux physiques mis aux normes de sécurité	Appel d'offre sur la sécurisation des *data centers* lancé
A moyen terme 2024-2025	Services de la DGT non interrompus	*Data center* principal et *data center* secondaire normalisés et opérationnels
	Automatisation du cycle de développement des applicatifs	Taux d'automatisation des étapes dans le cycle de développement
	35% des locaux physiques mis aux normes de sécurité	Appel d'offres sur la sécurisation des locaux sensibles lancé
A long terme 2026 +	Amélioration continue de l'administration effective du SI de la DGT	Taux de satisfaction des utilisateurs
	70% des locaux physiques mis aux normes de sécurité	Appel d'offres sur la sécurisation des locaux sensibles lancé

Actions

- **Mettre en place un data center hébergeant le *cloud* privé de la DGT** --- Cette action impacte sur la disponibilité et la sécurité du SI ;
- **Sécuriser les locaux sensibles** --- Il s'agit d'installer des dispositifs de sécurité dans les locaux sensibles de la DGT afin de prévenir les catastrophes (au sens physique du terme) ;

- **Automatiser et sécuriser le cycle de développement** --- Dans le but d'assurer la qualité des produits, de gagner du temps, de sécuriser les processus et de faciliter la maintenance, il s'agit de mettre en place des outils pour automatiser et pour sécuriser le cycle de vie de développement (depuis la conception jusqu'à l'exploitation) homogène.

Contraintes et mesures de mitigation

Contraintes, risques...	Mesures de mitigation
Adhésion des Autorités Supérieures : liée au changement de l'organigramme qui fait suite à la mise en place de la structure de pilotage SI	Le pilotage SI sera assuré initialement par le staff de la DGT
Mise à jour des compétences obligatoires	Plan de formation
Résistance au changement, réticence des agents	Politique de communication et de conduite de changement
Disponibilité de crédits budgétaires	Crédits budgétaires supplémentaires

AXE STRATÉGIQUE 3

FIABILITÉ

DES SYSTÈMES COMPTABLE, FINANCIER ET STATISTIQUE DES ORGANISMES PUBLICS, EN COHÉRENCE AVEC LES NORMES

Tahirimbolam-panjakana Malagasy

Axe stratégique 3

FIABILITÉ DES SYSTÈMES COMPTABLE, FINANCIER ET STATISTIQUE DES ORGANISMES PUBLICS, EN COHÉRENCE AVEC LES NORMES

Le Trésor Public est le comptable de l'État. Il tient la comptabilité des organismes publics et en assure la qualité. Il est également le fournisseur des statistiques officielles des finances publiques. L'objectif est, d'une part, d'avoir une image fidèle des situations comptable et financière des organismes publics et, d'autre part, d'offrir des outils fiables de prise de décision aux autorités.

Afin de pouvoir produire des statistiques des finances publiques fiables et exhaustives pour une meilleure prise de décision, parmi les principaux enjeux figurent :

- L'harmonisation des pratiques comptables – conformes aux règlementations en vigueur, et qui permettent une égalité de traitement de tous les dossiers ;
- Renforcement de l'effectivité des grands principes comptables (sincérité, intangibilité, …) ;
- Alignement sur les normes et les bonnes pratiques internationales de gestion des finances publiques dont le passage à la comptabilité en droits constatés à moyen/long terme.

État des lieux

Progrès réalisés

- Un organe de coordination – le Comité de Suivi des Recettes Non Fiscales (CSRNF) a été créé pour consolider les données sur les ressources financières non fiscales de l'État[15] ;
- Afin de prévenir la constitution de nouveaux arriérés de paiement, un comité de recensement interministériel de suivi des arriérés a été créé afin d'identifier et d'évaluer les arriérés au niveau des différentes entités publiques. Les modalités de paiement de ces arriérés ainsi que les nomenclatures des pièces justificatives ont été fixés par voie d'arrêté pris en 2020 ;
- Tous les Établissements Publics Nationaux (EPN) dotés d'agent comptable[16] ont produit leurs états financiers. Par ailleurs, un Système Informatisé Gestion des EPN (SIGEPN) a été opérationnalisé depuis 2021;
- Les établissements publics sont progressivement sensibilisés à la comptabilité patrimoniale ; et
- La modernisation du système des Statistiques des Finances publiques (SFP) tend à se conformer aux normes internationales basées sur le Manuel des statistiques des finances publiques 2014 du Fonds Monétaire International (FMI).

© OGT 2023

[15] Ressources non fiscales autres que les fonds de contre-valeurs.

[16] 172 EPN sur les 175 existants sont dotés d'agent comptable (Juillet 2023).

Faiblesses persistantes

- Les normes comptables utilisées n'intègrent pas encore les principaux standards internationaux ;
- La comptabilité en droits constatés n'est pas encore appliquée ;
- Dans son état actuel, la balance générale des comptes établie ne permet pas encore d'automatiser la saisie du tableau des OGT définitives ;
- En l'absence de la comptabilité patrimoniale et en raison de la non application de la comptabilité en droits constatés, la mise en œuvre des normes du Manuel des Statistiques des Finances Publiques (MSFP) 2014 n'est que partielle ; et
- L'insuffisance de dispositif de contrôle interne pour assurer le recensement et l'évaluation des risques comptables obère la bonne gouvernance financière.

Objectifs de l'Axe Stratégique 3

L'Axe Stratégique 3 comprend trois (03) objectifs spécifiques:

- Améliorer la gestion financière et comptable des organismes publics ;
- Améliorer le système de reporting comptable ; et
- Améliorer la production et la diffusion des statistiques des finances publiques.

© Compte de gestion PGA

O.S. 3.1. Améliorer la gestion financière et comptable des organismes publics

Cadre de résultats

Période	Résultats	Indicateurs
A court terme 2023	Référence comptable identifiée	Référence comptable approuvée par les autorités supérieures
	Normes comptables à appliquer identifiées par rapport aux normes de référence	Liste des normes à appliquer disponibles
	Textes législatifs et explicatifs relatifs à la comptabilités pris	Nombre de textes pris, Nombre d'instructions rédigées et divulguées
A moyen terme 2024-2025	25% des normes identifiées respectées	Nombre de normes respectées par rapport au nombre des normes identifiées
	Processus de mise en place de la comptabilité en droits constatés enclenché	Feuille de route sur la mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés adoptée
A long terme 2026 +	50% des normes identifiées respectées	Nombre de normes respectées par rapport au nombre des normes identifiées
	Processus de mise en place de la comptabilité en droits constatés poursuivi	2026 : 3 EPN 2027 : 5 EPN et 3 Ministères sectoriels

Actions

- **Actualiser et appliquer le cadre juridique et réglementaire des finances publiques** --- Les textes relatifs à la comptabilité publique sont à prendre ou à actualiser selon les normes internationales

en vigueur. Les intervenants dans les opérations publiques doivent connaître les dispositions nouvelles ou mises à jour. Le cadre juridique, dans son ensemble, doit être vulgarisé par la suite.

- **Préparer la transition vers la comptabilité en droits constatés et patrimoniale** --- L'objectif de l'action est de préparer le passage à la comptabilité en droits constatés et patrimoniale et d'en initier le passage. Une feuille de route est à élaborer et un secteur « pilote » à identifier.

- **Assurer la production de comptes de qualité** --- « Comptes de qualité » suppose respect des normes comptables de référence, notamment en ce qui concerne l'exhaustivité des opérations, le rattachement à l'exercice, la réalité des éléments comptabilisés, le mode de comptabilisation…

OS 3.2. Améliorer le système de reporting comptable

Cadre de résultats

Période	Résultats	Indicateurs
A court terme 2023	Comptabilités de l'État, des CTD gérées par le Trésor et des EPN dotés d'agents comptables produits dans les délais réglementaires	État : Nombre de postes comptables ayant produit les comptes de gestion dans les délais par rapport au nombre total de postes comptables
		EPN : Nombre de comptes de gestion des EPN produits dans les délais par rapport au nombre d'agences comptables des EPN
		CTD : Nombre de CTD ayant produit leur comptes de gestion dans les délais par rapport au nombre total de CTD gérées
A court terme 2023	Mise en œuvre du plan d'amélioration du système d'information comptable	Plan d'amélioration du système comptable validé

Période	Résultats	Indicateurs
A moyen terme 2024-2025	Extension du réseau comptable aux CTD non gérées auparavant	Plan d'actions d'extension du réseau comptable finalisé
		Nombre de nouvelles communes couvertes par le réseau comptable
	Tous les EPN sont dotés d'agents comptables	Nombre d'EPN dotés d'agent comptable par rapport au nombre total d'EPN
A long terme 2026 +	Poursuite de l'extension du réseau comptable aux CTD non gérées auparavant	Nombre de nouvelles communes couvertes par le réseau comptable
	Tous les EPN sont dotés d'agents comptables	Nombre d'EPN gérés par rapport au nombre d'EPN

Actions

- **Élargir progressivement le réseau comptable du Trésor** --- Un reporting de qualité est conditionné par l'exhaustivité des informations, ce qui nécessite une plus grande couverture des organismes publics par le réseau comptable du Trésor.

- **Mettre en place un système d'information comptable** --- Un système d'information performant, en plus de soutenir les métiers, permet une remontée plus rapide des informations vers les entités centralisatrices et celles chargées du reporting. Ledit système garantit la qualité et la fiabilité des données.

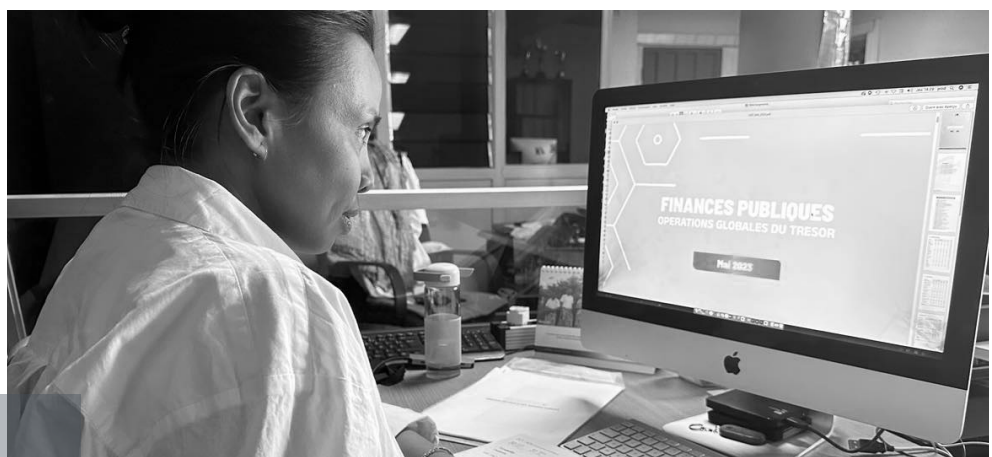
OS 3.3. Améliorer la production et la diffusion des Statistiques des Finances Publiques (SFP)

Cadre de résultats

Période	Résultats	Indicateurs
A court terme 2023	Cadre réglementaire des SFP mis en place	Décret sur la production et la diffusion des SFP pris
A moyen terme 2024-2025	Tableau des OGT produit sous le nouveau format	Nouveau format du tableau des OGT validé par les Autorités supérieures
	Tous les organismes publics progressivement couverts par les SFP	Établissements publics à caractère administratif couverts à 100%
		CTD gérées par un trésorier général couvert à 100%
	Plateforme digitale développée à 50%	Cahier des charges de la mise en place de la plateforme digitale d'élaboration des SFP validé
A long terme 2026 +	Tous les organismes publics progressivement couverts par les SFP	Établissements publics classés en Établissements Publics à caractère industriel et commercial non marchands couverts à 100%
		CTD dont la comptabilité est gérée par un comptable public couvertes à 100%
	SFP produites via une plateforme digitale	Plateforme digitale pour l'élaboration des SFP opérationnelle
	SFP disponible pour le public	*Fact sheet SFP* publié

Actions

- **Règlementer la production et la diffusion des SFP**--- Le décret d'adoption du MSFP pour la production du tableau des OGT est à prendre.
- **Produire les SFP selon les normes du MSFP 2014** --- Les normes du MSFP 2014 requièrent l'extension des champs des SFP aux comptes des CTD et des EPN. C'est ainsi que les efforts de couverture des CTD et des EPN sont menés.
- **Améliorer la diffusion des SFP** --- Pour davantage de redevabilité et de transparence, les SFP doivent être mises à la disposition des citoyens. L'automatisation de la production des SFP est nécessaire pour réduire le délai de production y afférent.



© OGT 2023

Contraintes et mesures de mitigation

Contraintes, risques...	Mesures de mitigation
Textes à prendre : interdépendants	Adhésion, soutien et validation des Autorités supérieures
Non disponibilité d'un bon SI	Opérationnalisation d'un SI répondant aux besoins du métier (suivant AS 2)
Ressources humaines : adhésion des agents, compétence	GPEEC pour le redéploiement ou la reconversion du personnel (suivant AS 1)
Financement	*Lobbying* auprès des Autorités supérieures
Comptabilité en droits constatés et patrimoniale	Précisions sur les avantages de la mise en place de la comptabilité en droits constatés et patrimoniale aux yeux de toutes les parties prenantes
Adhésion des différentes parties prenantes au projet (DGT, Direction du Patrimoine de l'État, Direction Générale des Impôts, Direction Générale des Douanes, tous les ministères sectoriels)	Elaboration d'une feuille de route et d'un plan d'actions clairs
Partage de responsabilités non effectif	Professionnalisation des acteurs budgétaires

AXE STRATÉGIQUE 4

GESTION OPTIMALE
DES DENIERS PUBLICS

Tahirimbolam-panjakana Malagasy

Axe stratégique 4

GESTION OPTIMALE DES DENIERS PUBLICS

Par « Assurer une gestion optimale des deniers publics » - AS 4 du présent SDR, la DGT entend renforcer son rôle dans l'optimisation des ressources financières de l'État. Cela inclut le maniement des deniers publics, le recouvrement, la gestion et le contrôle de tous deniers, fonds, titres et valeurs publics incombant au Trésor Public. L'optimisation porte également sur le raffermissement du rôle du Trésor Public par la protection de ses intérêts que ce soit à travers les participations financières de l'État ou les procédures contentieuses. Cet axe garantit la crédibilité de la DGT et de l'État aux yeux des citoyens et des partenaires techniques et financiers.

L'AS 4 est caractérisé par six (06) OS :

- OS 4.1. Développer et mettre en œuvre une stratégie de mobilisation des ressources ;
- OS 4.2. Pérenniser les capacités de financement de l'État et des organismes publics ;
- OS 4.3. Améliorer le dispositif de gestion de trésorerie ;
- OS 4.4. Améliorer le rendement des financements extérieurs ;
- OS 4.5. Optimiser les participations de l'État ; et
- OS 4.6. Renforcer la lutte contre les fraudes et sauvegarder les intérêts du Trésor en matière de contentieux.

État des lieux

Efforts déployés

- **Politique axée sur la compétence :**
  - Recrutement et formation d'agents appartenant aux corps techniques du Trésor ; et
  - Renforcement de capacités des agents à déployer dans les nouveaux postes comptables à implanter.

- **Politique de couverture :**
  - Déploiement du réseau comptable par la mise en place de nouvelles Trésoreries Principales (TP), à savoir : (i) la TP Anosy, (ii) la TP Analamahitsy, (iii) la TP Ambohidahy et (iv) la TP 67 ha.

- **Politique opérationnelle :**
  - Opérationnalisation du Système Intégré de Gestion des Recettes Non Fiscales (SIGRNF) ;
  - Initiation de la mise en œuvre progressive du Compte Unique du Trésor (CUT) ;
  - Application de la méthode FIFO (*First In, First Out*) dans le processus de paiement des dépenses publiques
  - Projet de loi sur la gestion de la trésorerie rédigé et en attente de la validation des Autorités Supérieures ;
  - Titres publics diversifiés en termes de maturité ; et
  - Révision des procédures de suivi des projets sur financement externe en cours.

- **Politique de gestion des sociétés à participation de l'État :**
  - Représentation de l'État actionnaire assurée dans les réunions du Conseil d'Administration et aux Assemblées Générales des sociétés à participation de l'État ; et
  - Sensibilisation à la distribution des dividendes qui constituent principalement la part la plus importante des recettes non fiscales de l'État.

Faiblesses

- Digitalisation des procédures et des processus encore limitée ;
- Traitement manuel de certaines opérations ;
- Obsolescence du cadre juridique face à l'évolution technologique en matière de gestion des finances publiques ;
- Insuffisance des services numériques orientés usagers ;
- Gestion de la trésorerie limitée ;
- CUT non encore totalement implémenté ;
- Défaillance du dispositif de suivi des dons, legs et subventions extérieures ;
- Précarité de l'outil de suivi des projets sur financement extérieur ; et
- Manque de personnes ressources pour défendre les intérêts de l'État devant les juridictions, notamment au niveau des postes comptables excentrés.

©TP 67 HA

Objectifs de l'Axe Stratégique 4

OS 4.1 : Développer et mettre en œuvre une stratégie de mobilisation des ressources

Cadre de résultats

Période	Résultats	Indicateurs
A court terme 2023	Toutes les recettes fiscales et non fiscales identifiées	Liste exhaustive des natures des recettes et des textes y afférents établie
A moyen terme 2024-2025	Chaîne d'exécution des recettes non fiscales claire et standardisée	Manuel de procédures d'exécution des recettes non fiscales validée et opérationnelle
A long terme 2026 +	Exécution des recettes non fiscales digitalisée	Textes sur l'exécution des recettes non fiscales mis à jour SIGRNF amélioré et déployé
	Recettes fiscales et non fiscales en hausse	Taux des recettes non fiscales et fiscales rapportés au Produit Intérieur Brut (PIB)

Actions

- **Poursuivre l'identification des recettes non fiscales et recettes fiscales, et mettre en place les mécanismes de perception adaptés** --- Cette action vise l'augmentation de la part des recettes non fiscales dans les ressources financières de l'État.
- **Digitaliser l'exécution des recettes non fiscales** --- Conforme aux objectifs de modernisation de la DGT, la digitalisation de l'exécution des recettes revient à tirer avantage des technologies et à limiter l'intervention humaine dans la chaîne de recouvrement des recettes non fiscales.

OS 4.2 : Pérenniser les capacités de financement de l'État et des autres organismes publics

Cadre de résultats

Période	Résultats	Indicateurs
A court terme 2023	-	-
A moyen terme 2024-2025	Opérations au niveau des Communes rurales de deuxième catégorie informatisées	Nombre de Communes rurales de deuxième catégorie utilisant le SIIGFP
	Sources de financement diversifiées	Liste exhaustive des moyens de financement de la trésorerie de l'État et des organismes publics
A long terme 2026 +	CR2 progressivement couvertes par le réseau comptable du Trésor	Nombre de communes dont les fonds sont tenus au niveau du réseau comptable du Trésor

Actions

- **Garantir un équilibre permanent de la trésorerie** --- La base de cette action est de mettre en place un système d'information permettant le suivi et la prévision de la trésorerie. L'objectif est d'avoir une vision globale des dépenses en instance de règlement et des recettes en vue (prévision de flux).

- **Renforcer les appuis aux CR 2** --- L'appui aux 1 518[17] CR consiste à renforcer les capacités des acteurs budgétaires et comptables de ces CR 2 (Maires, Trésoriers comptables…), en gestion des finances publiques. Des assistances techniques en comptabilité, en informatique, en matière de budget et en élaboration de comptes de gestion sont également prévues dans cette action. En outre, la dotation en matériels informatiques et en sources d'énergie alternative va de pair avec cet appui. A terme, les PP seront érigées en Trésoreries Principales Intercommunales (TPIC).

[17] Juillet 2023

OS 4.3 : Améliorer le dispositif de gestion de trésorerie

Cadre de résultats

Période	Résultats	Indicateurs
A court terme 2023	-	-
A moyen terme 2024-2025	Participation directe du Trésor Public sur le marché monétaire	Conventions entre Banky Foiben'i Madagasikara (BFM) et MEF et entre MEF et banques commerciales mises à jour
	Marché secondaire des titres développé	Nombre de mutations de Bons du Trésor Fihary (BTF)
	Développement d'un outil de gestion de la trésorerie enclenché	Cahier des charges du dispositif de gestion de trésorerie de l'État validé
A long terme 2026 +	CUT totalement implémenté	Textes sur le CUT pris
	Confiance des partenaires renforcée/regagnée	Fonds extérieurs intégrés dans le CUT

Actions

- **Accélérer l'opérationnalisation du Compte Unique du Trésor (CUT)** --- L'opérationnalisation progressive du CUT a été initiée en 2016. Sa totale implémentation est essentiellement conditionnée par la réforme du cadre juridique.
- **Renforcer le système d'analyse, de veille et d'alerte** --- Afin de surveiller de manière continue la trésorerie, le gestionnaire utilise un système d'information dans lequel les parties prenantes - collecteurs de recettes, postes comptables - intègrent des données liées aux opérations publiques. La disponibilité des informations en temps réel est ainsi une condition sine qua non de l'efficacité et de l'efficience de la gestion de la trésorerie.
- **Mettre en place un système d'information permettant le suivi et la prévision de la trésorerie** --- L'objectif est d'avoir une vision globale des dépenses en instance de règlement et des recettes en vue (prévision de flux).

- **Rationaliser la politique de placement** --- Il s'agit de mettre à la disposition de l'État et à moindre coût, les ressources nécessaires à la couverture de ses besoins à travers des sources et des instruments de financement. Les excédents temporaires seront également placés sur le marché.
- **Diversifier les sources et instruments de financement de l'État** --- Le gestionnaire de la trésorerie de l'État peut diversifier le portefeuille de dette en variant les maturités des titres émis.

OS 4.4. : Améliorer le rendement des financements extérieurs

Cadre de résultats

Période	Résultats	Indicateurs
A court terme 2023	Gestion des projets sur financement extérieur standardisée	Manuel de procédures élaboré
		Nombre de textes juridiques sur les financements extérieurs, en vigueur
		Stratégie de suivi-évaluation des projets élaborée
		Opérationnalisation d'une plateforme de gestion des projets sur financement extérieurs et suivi-évaluation
A moyen terme 2024-2025	Capacité d'absorption des projets améliorée	Taux d'absorption des projets
	Gestion des fonds extérieurs transparente et utilisation des fonds extérieurs efficace	Nombre de projets suivis
		Rapports des projets publiés
		Pourcentage de projets ayant un contrat de performance

Période	Résultats	Indicateurs
A long terme 2026 +	Système national adapté aux financements extérieurs	Nombre de projets gérés suivant le système national
	Capacité d'absorption des projets optimum	Taux d'absorption des projets
	Résultats des projets sur financement extérieur améliorés	Nombre de projets ayant fait l'objet d'évaluation

Actions

- **Rationnaliser l'endettement public** --- Cette action consiste à optimiser les négociations de tout nouveau financement pour assurer la mobilisation des instruments appropriés aux investissements publics proposés.

- **Standardiser la gestion des projets sur financement extérieur** --- Trois points essentiels caractérisent cette action :
  - Instaurer les cadres juridiques régissant la mise en œuvre des projets ;
  - Élaborer un manuel de procédures des financements extérieurs ; et
  - Publier des rapports sur les projets sur financement extérieur.

- **Renforcer le suivi-évaluation des projets sur financement extérieur** --- Il s'agit de mettre en place des outils adéquats, adaptés à la taille du portefeuille de projets mis en œuvre, d'une part et d'assurer une capitalisation des acquis et une amélioration continue des mécanismes de décisions relatifs aux financements extérieurs, d'autre part.

OS 4.5 : Renforcer l'efficacité de l'État-actionnaire

Cadre de résultats

Période	Résultats	Indicateurs
A court terme 2023	Outil de gestion des participations financières de l'État initié	Validation des Termes de Références (TDR) de l'outil de gestion des participations financières de l'État initiée
A moyen terme 2024-2025	Outil de gestion des participations de l'État disponible	Avancée de la conception et développement d'un outil de gestion des participations financières de l'État lancé Stratégie actionnariale de l'État adoptée
A long terme 2026 +	Gestion des participations financières de l'État améliorée Participations financières de l'État évaluées Participations financières de l'État rentables	Outil de gestion des participations financières de l'État opérationnel

Actions

- **Optimiser les participations de l'État** --- Cette action vise à ce que les investissements dans les sociétés à participations financières de l'État produisent des résultats qui répondent aux objectifs économiques ou sociaux de l'État. A ce titre, la diversification du portefeuille assortie d'une gestion efficace vont garantir cette optimisation. Cette action inclut l'évaluation périodique du portefeuille de l'État.

- **Soutenir la gestion du portefeuille de l'État par un système d'information performant** --- Il s'agit d'instaurer le Système d'Information Intégré de Gestion des Sociétés à Participations Financières de l'État (SIIGSPE).

- **Préserver les intérêts de l'État dans les participations financières** --- Cette action revient à maîtriser les risques budgétaires qui sont à évaluer en utilisant des outils rodés (SOE-HCT du Fonds Monétaire International). Il s'agit également d'effectuer un suivi des passifs liés à l'actionnariat de l'État.

OS 4.6. : Sauvegarder les intérêts du Trésor en matière de contentieux et lutter contre la fraudes

Cadre de résultats

Période	Résultats	Indicateurs
A court terme 2023	-	-
A moyen terme 2024-2025	Textes mis à jour et vulgarisés	Nombre de cas d'infraction de changes
	Moyens de défense plus étayés	Taux d'épuisement des voies de recours
	Représentation de l'État assurée par les agents de la DGT dans les juridictions	Taux d'implantation des cellules juridiques dans les postes comptables excentrés
	Tous les auditeurs certifiés en détection de fraude	Pourcentage des auditeurs certifiés
	Plateforme d'investigation de fraude et de traitement de données comptables pour investigation et détection de fraude opérationnelle	Traitement digitalisé des investigations
A long terme 2026 +	Cellules juridiques indépendantes	Taux de traitement excentré des dossiers

Actions

- **Assurer la prévention et la gestion efficace des contentieux en matière de change** --- Il s'agit essentiellement de mettre à jour et de vulgariser le cadre juridique régissant les opérations de change, d'une part, et de renforcer et d'élargir les compétences des agents en charge du suivi des opérations de change, d'autre part.

- **Améliorer la défense de l'État devant les juridictions** --- L'objectif de cette action est d'assurer la disponibilité d'agents pouvant assurer la représentation de l'État devant les juridictions excentrées.

- **Moderniser la gestion des contentieux** --- Il s'agit de mettre à disponibilité, en temps réel, des hautes instances du Trésor Public et des agents en charge du contentieux dans les services excentrés, les données relatives aux affaires contentieuses traitées et en cours.

- **Renforcer le système de détection de fraude** --- Tous les auditeurs travaillant au sein de la DGT doivent être certifiés en matière de lutte contre la fraude. Par ailleurs, l'implémentation d'un outil informatisé d'investigation est de mise pour atteindre l'objectif de la lutte contre la fraude.

Contraintes et mesures de mitigation

Contraintes	Mesures de mitigation
Financement	Allocation de crédits supplémentaires
Adhésion des autorités supérieures et politiques Orientation politique	Sensibilisation des autorités supérieures et politiques
Adhésion des autorités supérieures à l'élaboration de la stratégie actionnariale	Sensibilisation des autorités supérieures sur les avantages de l'adoption d'une stratégie actionnariale au sein des sociétés à participation de l'État
	Renforcement du rôle des administrateurs au sein des sociétés à participation de l'État

Contraintes	Mesures de mitigation
Pouvoir souverain des juges et des juridictions Mauvais fonctionnement des juridictions (non convocation de la partie civile, convocation non parvenue à temps, date d'audience non affichée à temps…)	Séance d'information entre le Trésor Public et les juridictions sur les métiers du Trésor Public, les tenants et aboutissants du statut des comptables publics
Fracture numérique	Dotation de matériels adéquats aux services en charge du contentieux
Manque de moyen technique, matériel et humain	Dotation de crédits et postes budgétaires supplémentaires

© PGA - Réhabilitation

AXE STRATÉGIQUE 5

RAFFERMISSEMENT
DU RÔLE STRATÉGIQUE DU TRÉSOR PUBLIC DANS LE SYSTÈME FINANCIER

Axe stratégique 5

RAFFERMISSEMENT DU RÔLE STRATÉGIQUE DU TRÉSOR PUBLIC DANS LE SYSTÈME FINANCIER

La DGT assure la régulation du secteur de la finance extérieure, la tutelle des institutions financières et la mise en œuvre de la politique gouvernementale pour la promotion et le développement de l'inclusion financière à Madagascar. Concrètement, les rôles de la DGT dans le système financier consistent à l'assainissement du secteur de la finance extérieure, la mise en place du marché financier, l'amélioration de l'accès et de l'utilisation des services financiers. La DGT entend raffermir ces rôles à travers l'AS 5, dont les objectifs consistent à :

- Assurer la tutelle de la finance extérieure ; et
- Contribuer au développement du système financier.

Les résultats attendus dans l'AS 5 sont :

- Le renforcement du rôle du Trésor en tant que tutelle du système financier par l'opérationnalisation des compartiments de marché financier et par l'effectivité d'une surveillance légale et règlementaire adéquate du système financier ;
- L'assainissement du secteur intermédiaire des finances extérieures par la réduction du nombre d'infractions en matière de change ;
- L'officialisation du Cadre stratégique et du Programme National d'Éducation Financière et la coordination de la mise en œuvre desdits Cadre et Programme ; et
- l'évaluation d'impact des projets et programmes œuvrant pour l'inclusion financière.

État des lieux

Régulation du secteur de la finance extérieure

Malgré les efforts soutenus de la DGT pour réguler les opérations financières extérieures, des infractions en matière de change, telles que le non-rapatriement et la non-cession de devises, ainsi que le non-apurement des importations, persistent. Ces infractions peuvent résulter d'actes délibérés ou d'une méconnaissance des droits et obligations des acteurs impliqués. Par conséquent, il est nécessaire de réaménager le cadre juridique régissant le secteur financier extérieur et de sensibiliser davantage à son application. Les principaux projets en cours comprennent la mise à jour du cadre législatif régissant le secteur des changes à Madagascar et la poursuite du chantier de dématérialisation.

Coordination nationale de la Finance inclusive

Un document cadre/stratégique sur le Programme National d'éducation financière à Madagascar a été élaboré et en attente d'officialisation. Une base de données sur l'inclusion financière a été conçue. Un décret contraignant les acteurs à transmettre les informations y afférentes a été pris afin de coordonner les interventions de tous les acteurs de la finance inclusive. La DGT coordonne les actions dans le secteur de l'inclusion financière. Ainsi, elle doit assurer le suivi, l'évaluation des projets et des programmes œuvrant pour l'inclusion financière, afin de pérenniser les acquis dans les différents domaines d'intervention respectifs.

© GMW

Tutelle du secteur financier

Le marché financier reste de modeste envergure et de faible portée. Un marché financier non structuré n'est pas en mesure d'offrir aux acteurs économiques les capitaux – nécessaires aux investissements – requis pour générer la croissance dont le pays a besoin. En tant que tutelle du secteur financier, le Trésor Public est chargé d'assurer la mise en place et le fonctionnement d'un marché financier à Madagascar[18]. Un comité technique pour la mise en place d'un marché financier a été opérationnalisé depuis 2022.

En outre, la tutelle du secteur financier se manifeste par la règlementation du système financier, que le Trésor Public doit assurer. La mission dans le cadre de la tutelle devrait garantir ainsi l'évolution et la stabilité du cadre juridique du système financier. Par ailleurs, le Trésor Public est également chargé du contrôle et de la supervision de certaines institutions financières. L'exercice de ce rôle vise à contribuer à la stabilité du système financier.

Objectifs de l'Axe Stratégique 5

OS 5 1 : Assurer la tutelle de la finance extérieure

Cadre de résultats

Période	Résultats	Indicateurs
A court terme 2023	Acteurs en opérations de change sensibilisés	Nombre d'actions de communication et de sensibilisation réalisées
A moyen terme 2024-2025	Demandes d'assistance progressivement en baisse	Baisse du taux de demande d'assistance des usagers (*baseline* 2023)
A long terme 2026 +	Cadre juridique des opérations de change mis à jour	Nombre de textes sur les opérations de change pris

[18]Décret n° 2019/093 du 13 février 2019 fixant les attributions du Ministre de l'Économie et des Finances ainsi que l'organisation générale de son Ministère, Chapitre 6, Article 38.

Période	Résultats	Indicateurs
A long terme 2026 +	Toutes les opérations liées aux changes sont traitées sur le SIG-OC	Liste exhaustive des opérations traitées sur SIG-OC disponible

Actions

- **Réglementer, promouvoir et contrôler les opérations de change** --- Cette action inclut la mise à jour du cadre juridique, la formation des agents en charge du traitement des opérations de change et la sensibilisation des acteurs et usagers.
- **Digitaliser les opérations liées au change** --- Il s'agit d'opérationnaliser pleinement les modules prévus dans le Système Intégré de Gestion des Opérations de Change (SIG-OC).

OS 5 2 : Contribuer au développement du système financier

Cadre de résultats

Période	Résultats	Indicateurs
A court terme 2023	-	-
A moyen terme 2024-2025	-	-
A long terme 2026 +	Marché financier opérationnel	Marché financier mis en place
	Changement de comportement chez les adultes, les jeunes et les enfants par rapport à l'argent et à la préservation des ressources	Taux d'accès aux services financiers

Actions

- **Renforcer le rôle du Trésor en tant que tutelle du système financier** --- Il s'agit de redéfinir les attributions du Trésor en matière de tutelle du système financier, d'informer, de communiquer et de former les acteurs sur leurs attributions ainsi que d'initier la mise en place du marché financier à Madagascar.

- **Mettre en œuvre la politique d'éducation financière** --- Cette réforme entend la mise en œuvre du document cadre stratégique d'éducation financière et du programme national d'éducation financière ainsi que toutes les initiatives en matière d'éducation financière.

- **Effectuer le suivi post-projet/programme œuvrant pour l'inclusion financière** --- Il s'agit de poursuivre les efforts de promotion de l'inclusion financière, à travers la mise en place des mécanismes de suivi post-projets/programmes, de sa réalisation à la clôture. Cette action consiste en la création d'un comité y afférent pour assurer les missions d'inventaire des matériels dotés aux bénéficiaires du Projet/Programme après clôture.

© DGTCNFI

Contraintes et mesures de mitigation

Contraintes, risques ...	Mesures de mitigation
OS 5 1 : Assurer la tutelle de la finance extérieure	
Méconnaissance de la réglementation par les acteurs	Vulgariser la réglementation
Mauvaise foi des opérateurs	Conscientiser et responsabiliser les acteurs et les opérateurs
Prérogative des autorités supérieures, volonté et adhésion sur validation des autorités supérieures	Sensibiliser les autorités supérieures sur la compréhension des réalités du contexte des opérateurs afin d'obtenir leur soutien
Détérioration des conjonctures économiques nationales et internationales	
Faiblesse de la qualité des produits exportés	Rendre effectives des mesures de mise aux normes et de conformité des produits préalablement aux exportations
OS 5 2 : Contribuer au développement du système financier	
Adhésion des autres parties prenantes	Intégrer les autres parties prenantes au sein des comités dans la phase implémentation
	Sensibiliser les parties prenantes sur la nécessité du suivi post Projet / Programme
	Communiquer sur l'évaluation d'impact des projets/programmes clôturés
Matériels affectés à d'autres entités intraçables	Prévoir dans les clauses de transfert des matériels qu'il incombe à l'État d'effectuer l'inventaire des matériels après la clôture du Projet
Financement	Prévoir des crédits budgétaires supplémentaires Rechercher des partenariats

SIG-OC
SYSTÈME INTÉGRÉ DE GESTION DES OPÉRATIONS DE CHANGE

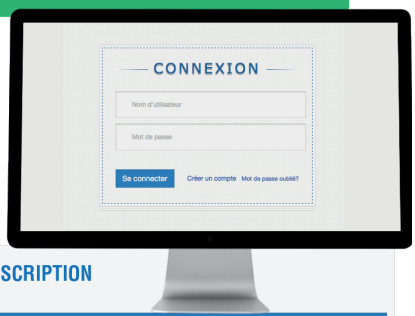
Création de compte lors de la première utilisation du SIG-OC

- Se connecter à www.dof-tresorpublic.mg
- Cliquer sur le lien “Créer un compte”
- Saisir les informations vous concernant

- Vérification par la banque domiciliataire des renseignements fournis
- Réception par mail du lien d’activation

Connexion de l’utilisateur

- Saisir le login et le mot de passe
- Choisir l’opération à effectuer



FORMULAIRE D’INSCRIPTION

Les champs marqués * sont obligatoires

Information sur la société

Régime de la société — Régime de la société
Type de la société — Type de la société
Raison sociale — Raison sociale

Sigle — Sigle
Numéro d’identification fiscale * — NIF

Scan du NIF * (type de fichiers : jpeg, jpg, png, pdf; taille maximum : 2Mo)
Aucun fichier sélectionné — Choisir un fichier

Numéro statistique * — Statistique
Numéro de compte bancaire * — Numéro de compte bancaire
Registre de commerce — Registre de commerce

Adresse postale — Adresse postale
Adresse * — Adresse
Province — Province

Région — Région
District — District
Commune — Commune

Fokontany — Fokontany
Télephone * — Téléphone
Email de la société * — Adresse de la société

AXE STRATÉGIQUE 6

DÉMARCHE

VERS UNE ADMINISTRATION RESPONSABLE, PLUS PERFORMANTE, REDEVABLE ET CRÉDIBLE

Tahirimbolam-panjakana Malagasy

Axe stratégique 6

DÉMARCHE VERS UNE ADMINISTRATION RESPONSABLE, PLUS PERFORMANTE, REDEVABLE ET CRÉDIBLE

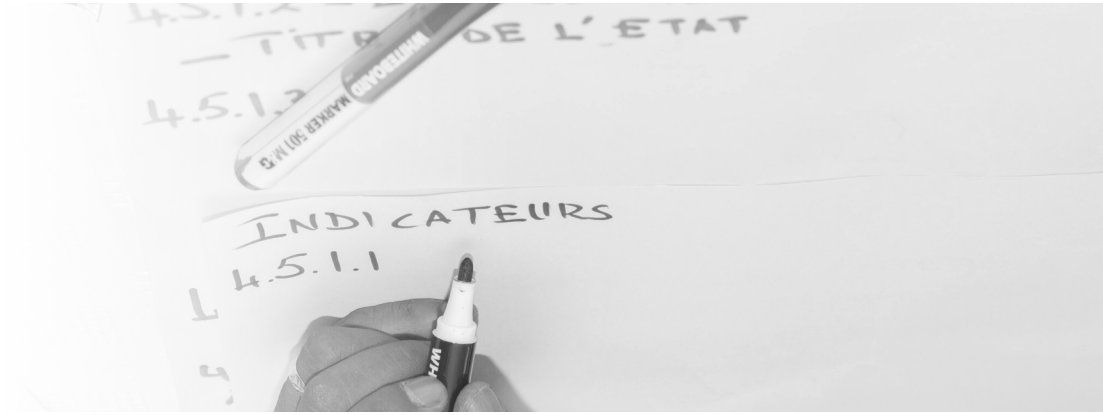
En tant qu'institution publique, la vocation première du Trésor Public est de servir les citoyens et le pays à travers les services qu'il offre et les décisions cruciales relatives à l'économie et aux finances qu'il prend. Le Trésor Public mène des réformes afin de toujours être une Administration responsable, plus performante, redevable et crédible. La réussite de la réforme repose sur une gestion stratégique efficace. Aux instances dirigeantes de la DGT de s'engager pleinement dans le processus de réforme et d'impulser la dynamique du changement à tous les agents, partenaires…

État des lieux

Les contextes nationaux et internationaux ont eu un impact sur la performance de la DGT entre 2018 et 2022. Le taux de performance au vu des indicateurs pour ces deux années est de 50%, ce, malgré le fait que l'année 2019 ait enregistré une performance de 61.54%[19].

En matière de redevabilité, il sied de noter, d'une part, que des efforts notables ont été déployés pour absorber les retards de production et de reddition des comptes publics auprès des juridictions compétentes. D'autre part, la publication régulière, entre autres, des bulletins statistiques de la dette et des tableaux des OGT sur le site du département témoigne de sa volonté à honorer ses obligations envers les citoyens et consolider la confiance des partenaires techniques et financiers. Par ailleurs, les efforts entrepris par le Trésor Public malagasy ne se sont pas limités au respect des *deadlines* des *reportings* mais ils ont touché aussi l'extension du réseau comptable à travers l'implémentation de nouveaux services de proximité.

En outre, les autoévaluations PEFA de 2018 et de 2021 donnent un aperçu global sur les performances, en matière de gestion des finances publiques. Les indicateurs recensés dans le tableau ci-dessous sont ceux sur lesquels la DGT a participé.



© Atelier SDR DGT

[19] Base de calcul : Taux d'atteinte des indicateurs de performance du document de performance des Loi des Finances 2018 à 2022.

Indicateur	Intitulé de l'indicateur	Note[20] 2018	Note 2021
PI-2	Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé	D+	D+
PI-3	Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	D	D
PI-6	Opérations de l'Administration centrale non comptabilisées dans les états financiers	D	D
PI-10	Établissement des rapports sur les risques budgétaires	D+	D
PI-13	Gestion de la dette	B+	B+
PI-20	Comptabilisation des recettes	D+	D+
PI-21	Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses	C+	C
PI-22	Arriérés des dépenses	D	D
PI-27	Intégrité des données financières	B	C+
PI-29	Rapports financiers annuels	D+	D+

[20]La meilleure note est A, la plus basse note est D.

Les résultats de l'autoévaluation PEFA font état d'une stagnation pour huit (08) indicateurs sur dix (10) et d'une régression sur deux (02) pour les indicateurs implicant la DGT. La meilleure performance a été enregistrée pour l'indicateur relatif à la gestion de la dette publique.

Objectifs de l'Axe Stratégique

OS 6.1 : Améliorer le pilotage des réformes

Cadre de résultats

Période	Résultats	Indicateurs
A court terme 2023	SDR officiellement lancé	Atelier de lancement du Schéma directeur organisé
A moyen terme 2024-2025	Suivi de sa mise en œuvre effectif	Outil de suivi mis en place
		Rapport de suivi de la mise en œuvre du SDR disponible
	Plan d'actions validé mis en œuvre[21]	Plan d'actions validé
		Nombre d'activités du Schéma directeur ayant trouvé un financement
A long terme 2026 +	SDR évalué	Rapport d'évaluation du Schéma Directeur

Actions

- **Approuver le SDR et accompagner l'appropriation des réformes** --- Cette action consiste à porter à la connaissance des agents de la DGT, des autorités et des partenaires ainsi que des citoyens (Partenaires techniques et financiers, sociétés civiles, presse…) à travers les canaux de communication formels internes et externes.
- **Assurer la mise en œuvre de la réforme** --- Il s'agit d'intégrer les activités du SDR dans le PTA de la DGT.
- **Élaborer un outil de suivi et évaluation** --- La mise en œuvre du SDR doit être périodiquement évaluée et ajuster selon les besoins et les réalités.

[21] Certaines activités du Schéma Directeur des Réformes de la DGT vont être prises en charge par le Programme d'Accompagnement des Réformes et de Renforcement de Capacités

OS 6.2 : Implémenter la démarche qualité au sein de la Direction Générale du Trésor

Cadre de résultats

Période	Résultats	Indicateurs
A court terme 2023	Diagnostic et identification du périmètre de la démarche qualité effectués	Politique qualité de la DGT validée
A moyen terme 2024-2025	Plan d'actions pour l'implémentation de la démarche qualité implémenté	Plan d'actions de la démarche validé et compris par les parties prenantes
	Spécifier les différents volets	Stratégie de communication validée
	Mise en œuvre des recommandations de l'audit	Diagnostic des démarches d'audit établi[22]
A long terme 2026 +	Processus et services au sein de la DGT certifiés	Certificat de normalisation décerné à la DGT

Actions

- **Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication interne et externe** --- Il s'agit d'améliorer la communication externe et interne, de renforcer le dialogue social et d'assurer la visibilité de la DGT, tant sur le plan national qu'international.
- **Planifier et mettre en place le système de management qualité** --- Le système de management qualité englobe des activités du Trésor Public, incluant le suivi des performances et aboutissant à la certification de ses services.
- **Mettre en place des dispositifs de contrôle interne** --- Le contrôle interne doit s'étendre à tous les métiers du Trésor. Cette action couvre la cartographie des risques et leurs évaluations, la définition des objectifs et la conception des contrôles à faire pour chaque processus.

[22] Activité effectuée dans le cadre du Programme d'Accompagnement des Réformes et de Renforcement de Capacités

OS 6.3 : Renforcer les dispositifs de lutte contre la corruption et promouvoir la transparence

Cadre de résultats

Période	Résultats	Indicateurs
A court terme 2023	Code de conduite rédigé	Entité en charge de la rédaction du code de conduite identifiée Contenu du code de conduite validé
A moyen terme 2024-2025	Code de conduite connu par tous les agents Cartographie des risques de corruption élaborée Mise en œuvre de la stratégie de mise en oeuvre de la Politique interne de lutte contre la corruption (PILCC)	Code de conduite validé et vulgarisé Stratégie de mise en œuvre de la Politique interne de lutte contre la corruption (PILCC) et stratégie de lutte contre la fraude validées au niveau de la DGT
A long terme 2026 +		

Actions

- **Formaliser et vulgariser le code de conduite des agents du Trésor** --- Un code de conduite à l'endroit des agents de la DGT doit être élaboré et vulgarisé.
- **Établir la cartographie des risques de corruption** --- Cette action est un pas vers la mise en œuvre de la Politique Interne de Lutte Contre la Corruption (PILCC).
- **Mettre en place le dispositif du Trésor de lutte contre la fraude et la corruption** --- Il s'agit d'une démarche de matérialisation de la PILCC.

OS 6.4. : Mettre en place une démarche « Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) » au sein de la Direction Générale du Trésor

Cadre de résultats

Période	Résultats	Indicateurs
A court terme 2023	Élaboration de la politique « RSE » enclenchée	Entité en charge de la démarche « RSE » identifiée
A moyen terme 2024-2025	Début de la mise en œuvre de la politique « RSE »	Démarche éco-responsable validée
A long terme 2026 +	Mise en œuvre de la politique « RSE »	Programmation budgétaire alignée sur les stratégies de lutte contre le changement climatique (GFPSCI)[23]

Actions

- **Élaborer une politique « Responsabilité Sociétale et Environnementale »** --- Cette politique est l'engagement de l'ensemble des agents du Trésor Public à œuvrer pour la société et l'environnement ;
- **Mettre en œuvre la politique « Responsabilité Sociétale et Environnementale »** --- Il s'agit de matérialiser les éléments identifiés dans la politique « Responsabilité Sociétale et Environnementale »

Contraintes et mesures de mitigation

Contraintes, risques ...	Mesures de mitigation
Adhésion des autorités supérieures et des agents	Sensibilisation et information
Financement	Crédits budgétaires supplémentaires Recherche de partenariat

[23] Indicateur de la Gestion des Finances Publiques Sensible au Climat ou PEFA++.

SCHEMA DIRECTEUR

Immeuble Ministère des Finances et du Budget
Antaninarenina
3ème étage – porte 311
BP 129 – 101 Antananarivo MADAGASCAR