Rapport Annuel

Trésor Public



SOMMAIRE

	Mot du Directeur Général du Trésor	5
	Profil du Trésor Public	7
	Chiffres clés	17
	Opérations Globales du Trésor (OGT)	33
	Réalisations du Trésor Public	43
3/2	Autres réalisations	77
	Perspectives 2012	83
55	Annexe	91
A	Liste des acronymes	97







Orlando ROBIMANANA Directeur Général du Trésor

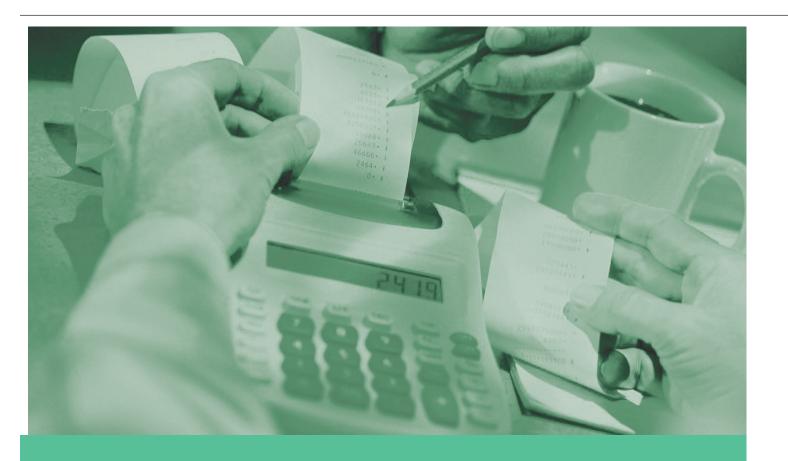
epuis 2010 déjà, le Trésor Public Malagasy a rompu avec « sa discrétion d'antan », en publiant son premier rapport annuel. Le rapport annuel du Trésor Public se veut d'être un instrument de contrôle de gestion et de pilotage par objectifs d'une part, et un document à vocation informative, d'autre part. Il permet en ce sens d'évaluer les objectifs fixés et d'apprécier, à la lumière d'indicateurs clairement définis, l'évolution des résultats obtenus année par année ; son but étant de rendre compte, d'éclaircir les faits, d'analyser les choix de politique et de stratégies de management adoptées au niveau de la Direction Générale du Trésor durant l'année sous revue.

L'année 2011 a été particulière pour le Trésor Public. Bien que la tâche s'est avérée difficile, eu égard aux nombreux défis à relever dans un contexte socio-économique austère, il a pu inscrire ses actions dans une dynamique de consolidation des acquis, de repositionnement et de redéploiement de ses activités. A l'exécution de ses principales missions, s'est ajouté un chantier de modernisation de son organisation et de ses modes de fonctionnement. Effectivement, nonobstant les péripéties auxquelles ont dû faire face les agents du Trésor Public dans l'exercice de leurs fonctions respectives, des réformes ont été entreprises ; preuve de la solidité et de la vitalité de cette institution. Parmi ces réformes figurent la création de nouvelles caisses de proximité, dont la Trésorerie Ministérielle chargée de l'Education, l'appropriation d'un outil de gestion informatisée des ressources humaines ainsi que du logiciel d'analyse de la dette SYGADE 6.0.

Par ailleurs, outre la gestion active des disponibilités de l'Etat, le Trésor Public, dans sa contribution à la stabilisation macroéconomique et budgétaire, a proposé la conduite d'importantes actions ayant pour but de maîtriser les finances publiques.

Quoi qu'il en soit, le Trésor Public reconnaît que le paquebot n'a pas encore atteint la rive. Des ajustements s'avèrent nécessaires non seulement pour préserver les acquis, mais aussi pour vaincre les obstacles rencontrés dans l'amélioration de la gestion des finances publiques et dans l'accélération de la mise en œuvre des réformes. Ces ajustements concerneront (i) le renforcement de la sécurisation des fonds publics ainsi que la qualité des services rendus aux usagers ; (ii) l'amélioration de la qualité du reporting et des comptes publics ; ainsi que (iii) la promotion du rôle du Trésor Public dans les domaines financiers stratégiques. Ceci étant, la grande famille du Trésor Public entend bien « faire virer le paquebot, tout en maintenant le cap ». En attendant, puisse ce rapport annuel apporter une vision plus globale du Trésor Public!





Profil du Trésor Public



Ses Missions



Son Organisation



Ses Engagements

Ses Missions

e Trésor Public est placé sous l'autorité du Ministre des Finances et du Budget. Participant activement aux processus financiers publics, Il assure trois (03) missions principales pour le compte de l'Etat et de ses démembrements, des entreprises et des particuliers, et ce conformément au Décret n° 2007-185 du 27 Février 2007 modifié:

Mission Comptable

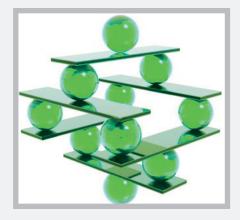
- Elaborer et mettre en place la réglementation en matière de comptabilité publique
- Assurer la gestion financière et comptable de l'Etat, des collectivités et des Etablissements publics (collecte des recettes, paiement des dépenses, gestion des fonds, tenue de comptabilité, production de comptes)



Mission Financière

Elaborer le cadre et conduire la politique financière de l'Etat au niveau national, régional et international (banque, assurance, microfinance, marché financier, accords financiers)

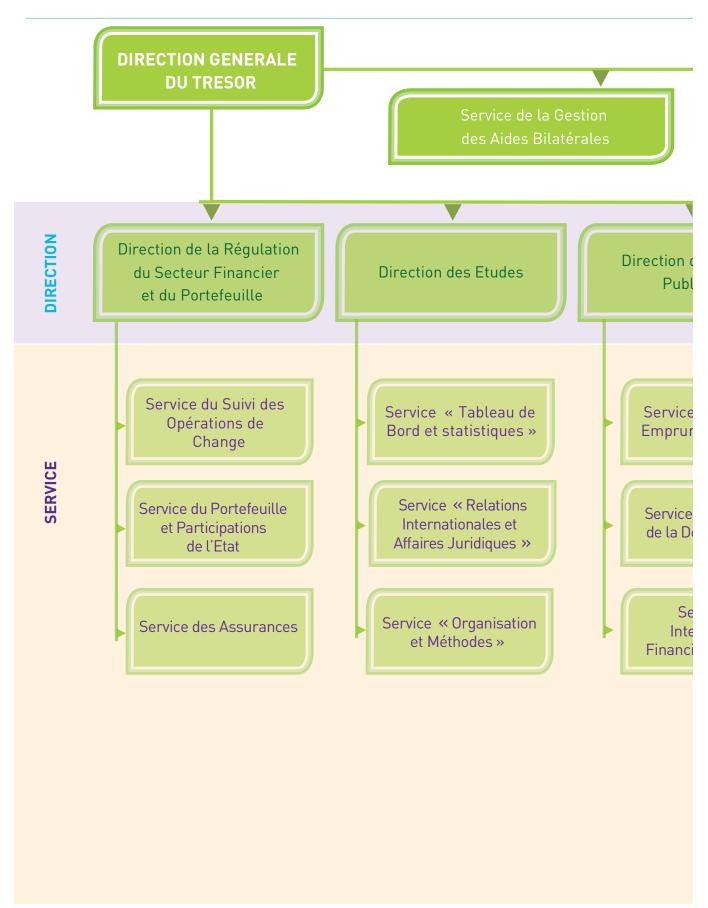
- Veiller à l'équilibre permanent de la trésorerie de l'Etat
- Gérer les dettes et les créances intérieures et extérieures de l'Etat (négociations, mise en vigueur, tirages, règlement service de la dette, recouvrement)
- Gérer les dons, les aides extérieures et leurs contrevaleurs (Fonds de contrevaleur - FCV)
- Gérer le portefeuille de l'Etat (tutelle et actionnaire des entreprises publiques)



Mission Economique

- Contribuer à la détermination des grandes orientations de l'Etat en matière de politique du secteur public (évolution du rôle et missions)
- Contribuer à la coordination des politiques et programmes macroéconomiques dans les secteurs réels, finances publiques, monétaires extérieurs (gestion des équilibres macroéconomiques)
- Participer aux négociations avec les partenaires techniques et financiers internationaux [Bretton Woods, Union Européenne (UE), Banque Africaine de Développement (BAD), partenaires bilatéraux1





Son Organisation

Direction de la Brigade n de la Dette Direction de la d'Inspection et de Comptabilité Publique ıblique Vérification Service de la Unité d'Intervention Comptabilité Publique ice du Suivi des n° 1 unts Extérieurs Zone Nord Agence Comptable Centrale du Trésor et Unité d'Intervention de la Dette Publique ce de la Gestion n° 2 Dette Publique Zone Sud 21 Trésoreries Générales / PGA/RGA Unité d'Intervention Service des n° 3 nterventions Zone Centre ncières de l'Etat 03 Trésoreries Principales 01 Trésorerie Municipale 88 Perceptions Principales Agence Comptable Centrale des Postes Diplomatiques et Consulaires 03 Perceptions Principales ACPDC (23)

Le Trésor Public,

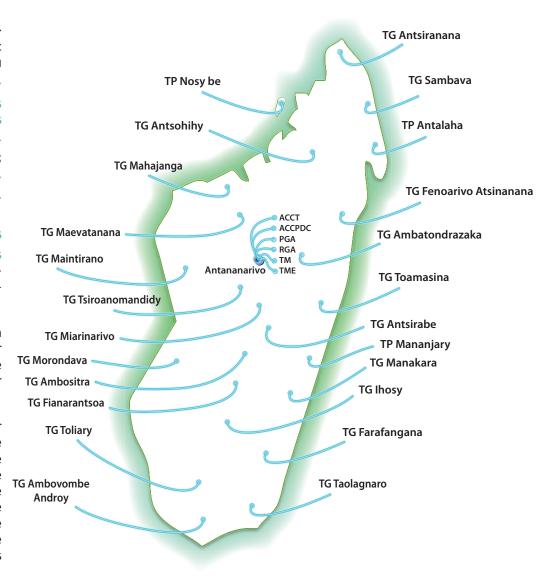
c'est un réseau comptable présent sur

Le plan national

Présent dans les 22 régions, le Trésor Public dispose d'un réseau comptable de 298 structures, dont **05** postes comptables spécialisés et 01 Trésorerie Ministérielle au niveau central ; 21 Trésoreries Générales (TG), 03 Trésoreries Principales (TP), 91 Perceptions Principales (PP), et 177 Agences Comptables dans les Etablissements Publics Nationaux, au niveau local.

Son organisation évolue afin de renforcer l'efficacité des services de proximité et de s'adapter aux changements locaux.

Par sa présence, le Trésor Public possède une connaissance approfondie du tissu économique et financier du lieu de son implantation. Une connaissance qui est mise au service de l'Etat et de l'ensemble des décideurs publics locaux.



Le plan international

Le réseau comptable du Trésor Public déploie sa présence à l'international, dans 23 pays. Agences Comptables Les des Postes Diplomatiques et

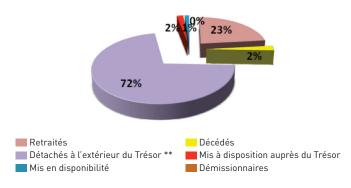
Consulaires (ACPDC) sont des trésoreries placées auprès des ambassades de Madagascar. Elles sont chargées du paiement des dépenses et du

recouvrement des recettes publiques à l'étranger.



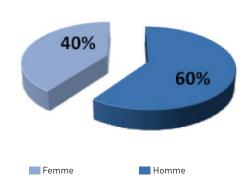
Le Trésor Public, c'est aussi 1608 Agents

Mouvements* du personnel

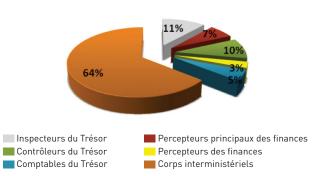


- * « Mouvements du personnel » : régime de certaines positions réglementaires et de certaines modalités de cessation définitive de fonction
- ** « Détachés à l'extérieur du Trésor » : agents du Trésor Public servant dans les Agences Comptables des Etablissements Publics Nationaux

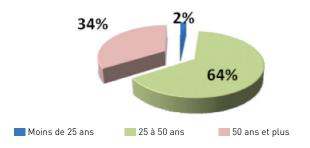
Structure du personnel par sexe



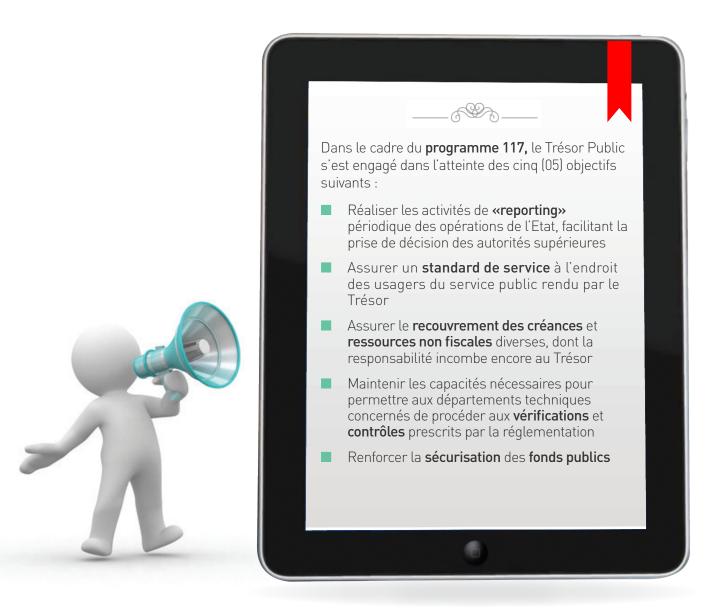
Effectif



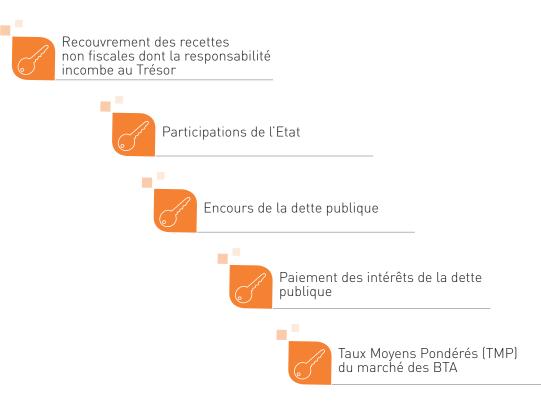
Structure du personnel par âge



Ses engagements



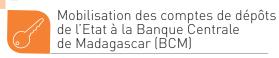
Chiffres clés



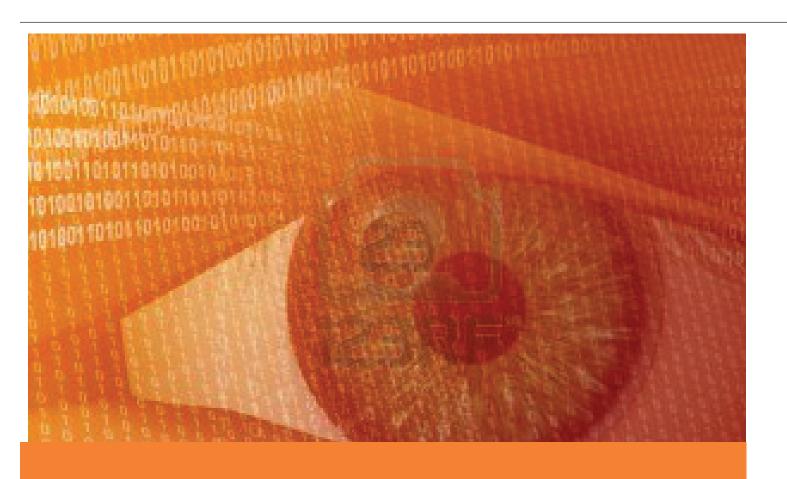












Chiffres clés







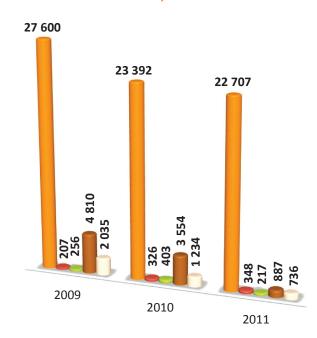




Personnel du Trésor Public

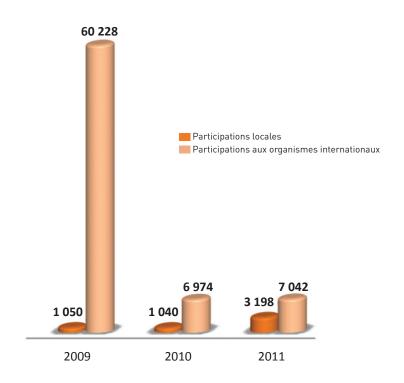
Recouvrement des recettes non fiscales

dont la responsabilité incombe au Trésor (en milliers MGA)

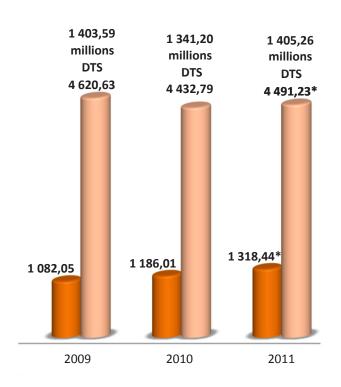




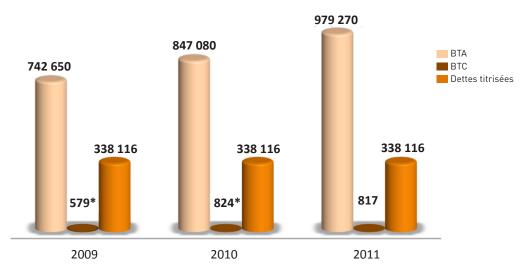
Participations de l'Etat (en milliers MGA)



Encours de la dette publique (en milliards MGA) Encours de la dette intérieure Encours de la dette extérieure * Situation fin juin 2011



Ventilation de l'encours de la dette intérieure (en milliers MGA)

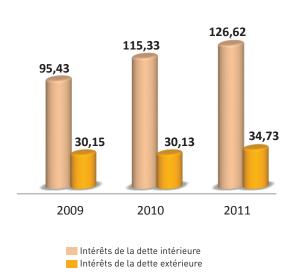


^{*} Modification par rapport au contenu du Rapport Annuel 2010 : opération de régularisation comptable

Chiffres clés

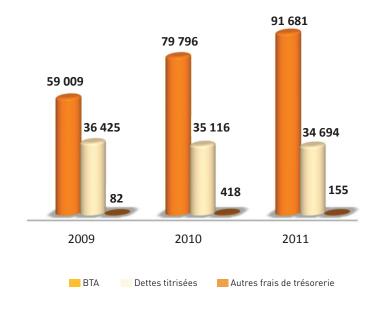
Paiement des intérêts

de la dette publique (en milliers MGA)





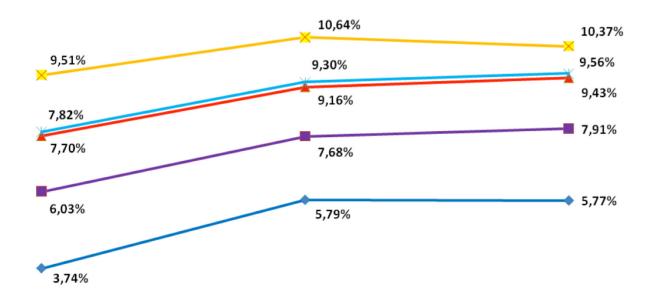
Ventilation des intérêts de la dette intérieure (en milliers MGA)



Taux Moyens Pondérés (TMP)

du marché des BTA

(en milliards MGA)

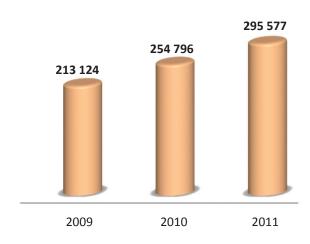




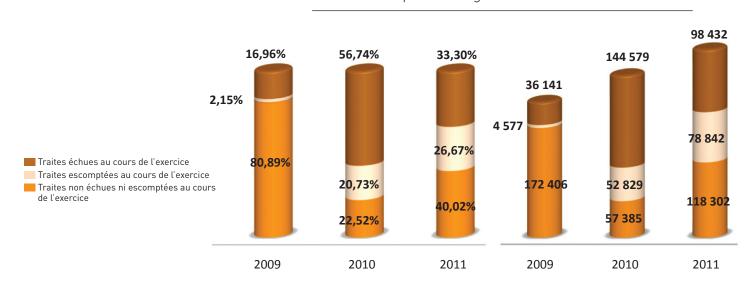
Gestion des traites

résultant des produits pétroliers (TPP, TVAPP)

Traites reçues sur les produits pétroliers (en milliers MGA)

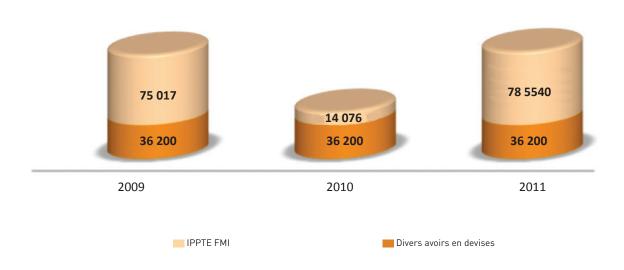


Situation des traites reçues (en pourcentage et en milliers MGA)



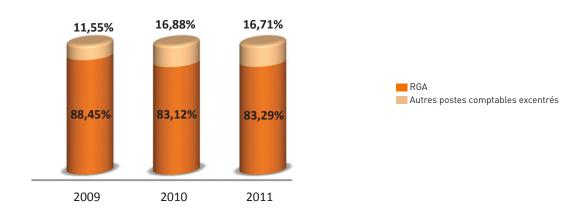
Mobilisation des comptes de dépôts de l'Etat à la Banque Centrale de Madagascar (BCM) (en milliers MGA)

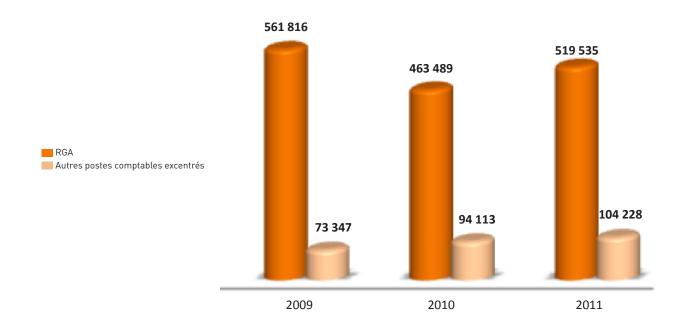




Evolution des décaissements

sur les comptes de dépôts du Trésor (en pourcentage et en milliers MGA)

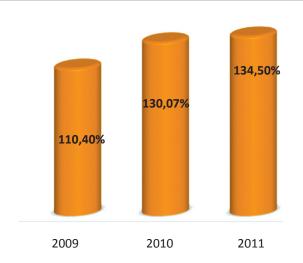




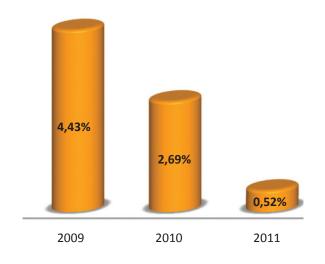
Contrôle et Vérification

Taux de contrôle des TG/TP, PP et ACPDC



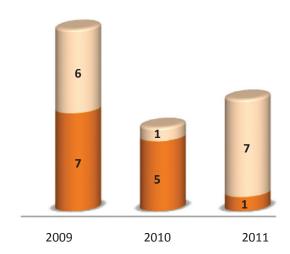


Taux de prévalence des détournements de deniers publics au niveau des TG/TP, PP et ACPDC



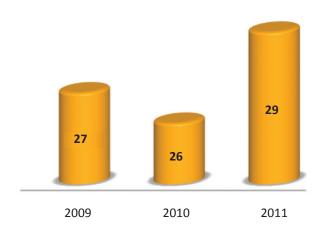
Au niveau des TG, TP, PP et ACCPDC Au niveau des EPA, CU et CF

Nombre de détournements de deniers publics au niveau des TG/TP, PP et ACPDC, ainsi qu'au niveau des EPA, CU et CF



Statistiques consolidées des activités de microfinance

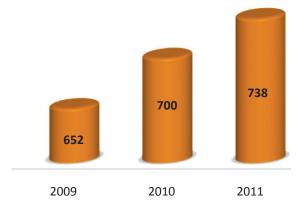
Nombre d'IMF agréées

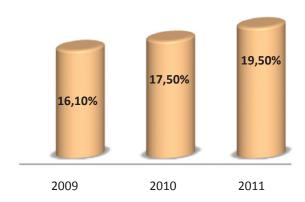




Nombre de points de services

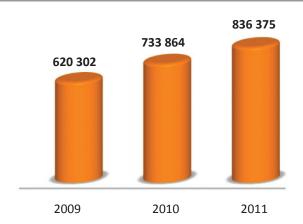
Taux de pénétration des ménages



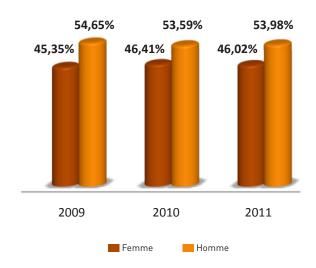




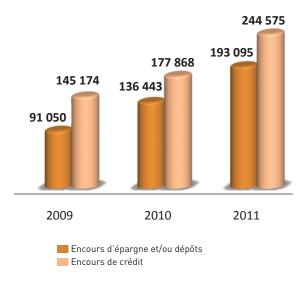
Nombre de membres et/ou clients



Répartition par genre des membres et/ou clients (en %)



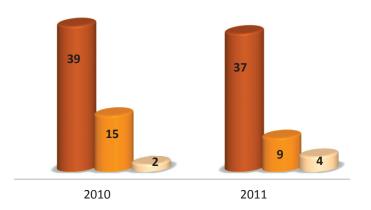
Encours (en millions MGA)



Chiffres clés

Régulation des opérations de change

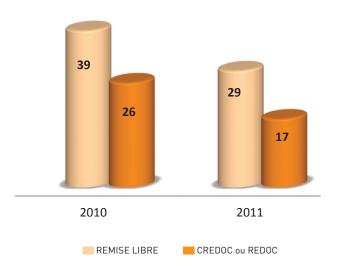
Nombre de demandes de prêt/emprunt, avances en compte courant et ouverture de compte à l'extérieur



- Prêts, emprunts et avances en compte courant (Autorisation préalable)
 Prêts, emprunts et avances en compte courant (Régularisation)
- Ouverture de compte



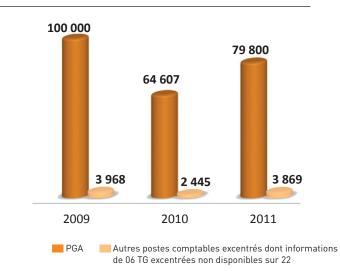
Nombre de demandes de dérogations d'avances sur importation



Les arriérés

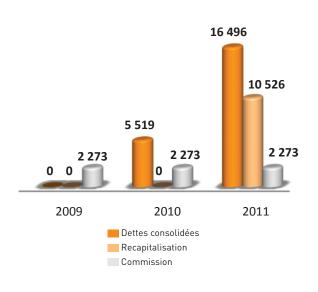
de l'Etat

Instances de paiement intérieur (en milliers MGA)

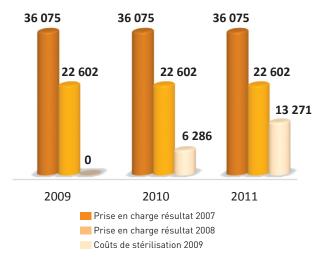




Arriérés de la BCM sur intérêts TCN (en milliers MGA)



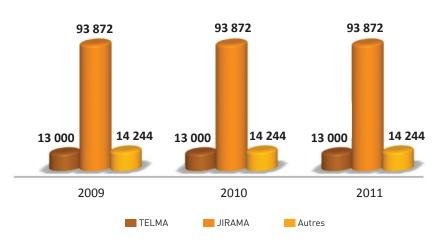
Autres arriérés de la BCM (en milliers MGA)



Les arriérés

de l'Etat

Arriérés sur régularisation d'opérations de prêt/reprêt (en milliers MGA)



TELMA et JIRAMA : opérations sur base de convention spécifique **Autres :** opérations hors convention spécifique

Arriérés vis-à-vis des sociétés d'Etat et des entreprises publiques (en milliers MGA)



Arriérés sociaux : Régularisation des cotisations sociales des sociétés en liquidation ou paiement des droits légaux des sociétés en liquidation

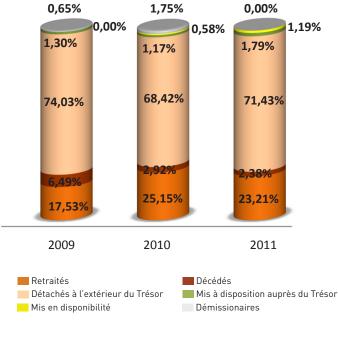
Coût lié aux opérations de privatisation : régularisation des créanciers des sociétés en liquidation et du paiement des honoraires des liquidateurs



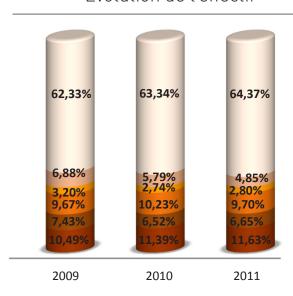


Le personnel du Trésor Public

Evolution des mouvements

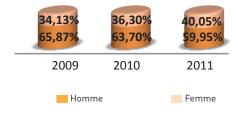


Evolution de l'effectif

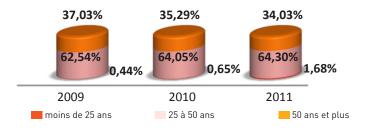


Inspecteurs du Trésor Contrôleurs du Trésor Comptables du Trésor Percepteurs principaux des finances Percepteurs des finances Corps interministériels

Structure du personnel par sexe



Structure du personnel par âge







Opérations Globales du Trésor (OGT)



Opérations Globales du Trésor (OGT)



Ventilation des recettes budgétaires



Note sur L'évolution des Finances Publiques en 2011 et Analyse des Opérations Globales du Trésor (OGT)

Opérations Globales du Trésor (OGT)

(en milliards MGA)	Disting			Prévision	
		Réalisation			
	2009	2010	2011	2011	
RECETTES TOTALES ET DONS	2054,4	2423,0	2646,0	2906,3	
Recettes totales	1862,2	2249,2	2255,7	2417,3	
Recettes budgétaires	1862,2	2249,2	2255,7	2417,3	
Recettes fiscales	1782,0	1980,8	2219,4	2310,1	
Recettes non fiscales	80,1	268,3	36,3	107,2	
Dons	192,3	173,8	390,3	489,1	
Dons courants	21,0	18,2	17,4	72,2	
Dons en capital	171,2	155,5	372,9	416,9	
DEPENSES TOTALES	2480,5	2581,1	2983,7	3518,8	
Dépenses courantes	1752,7	1847,7	2141,9	2253,8	
Dépenses budgétaires	1446,5	1570,5	1827,2	2025,9	
Personnel	803,2	944,9	1060,4	1115,4	
Fonctionnement	514,8	477,7	623,6	736,5	
Intérêts sur dette extérieure	33,0	32,6	37,3	51,6	
Intérêts sur dette intérieure	95,5	115,3	105,9	122,4	
Autres opérations nettes du Trésor (+/-)	305,9	277,2	314,6	226,9	
Dépenses de fonctionnement FCV	0,3	0,0	0,1	1,0	
Dépenses exceptionnelles			0,0		
Dépenses en capital	727,8	733,4	841,8	1265,6	
Financement intérieur	361,3	385,0	286,5	491,8	
Financement extérieur	366,5	348,4	555,3	773,8	
Solde net des réformes structurelles		0,0	0,0	0,6	
Recettes exceptionnelles		0,0	0,0	0,6	
Coût des réformes structurelles		0,0	0,0		
Solde intérieur	-218,8	49,1	-135,3	-276,1	
SOLDE GLOBAL (base engagements)	-426,0	-158,1	-337,7	-612,4	
Variation des arriérés intérieurs	1,0	-37,6	13,7	0,0	
SOLDE GLOBAL (base caisse)	-425,0	-195,7	-324,0	-612,4	
FINANCEMENT	425,0	195,7	324,0	612,4	
EXTERIEUR NET	123,1	132,4	95,9	233,9	
Tirages	195,3	192,8	182,5	356,9	
dont projets	195,3	192,8	182,5	356,9	
Amortissement	-72,2	-60,4	-86,6	-123,0	
Financement exceptionnel (aides budgétaires)			0,0		
INTERIEUR NET	269,5	-148,1	228,1	378,5	
Système bancaire excluant variation de change	291,9	-234,8	377,7	288,5	
Système bancaire net	313,5	-251,9	369,1	288,5	
Effet de la variation de change	-21,6	17,1	8,6		
Système non bancaire	-43,9	103,9	-41,1	90,0	
Dépôts des correspondants du Trésor (net)	53,9	194,3	-108,4		
Recettes de privatisation			0,0		

Ventilation des recettes budgétaires

RECETTES FISCALES (en milliards MGA)		Réalisation			Prévision
		2009	2010	2011	2011
Recettes impôts		1028,6	1151,1	1222,3	1275,8
1 Impôts sur les revenus, bénéfices et gains		462,9	490,3	518,8	554,4
1-1 Impôts sur les revenus	IR/IRSA	416,3	437,5	464,4	498,7
1-3 Impôts sur les revenus capitaux mobiliers	IRCM	32,7	37,5	38,9	39,0
1-4 Impôts sur plus-values immobilières	IPVI			1,6	1,1
1-5 Impôt synthétique	IS	12,1	13,5	13,9	15,6
1-6 Autres		1,8	1,8		
2 Impôts sur la propriété		10,6	10,6	15,1	10,7
2-1 Taxe de publicité foncière	TPF	0,0		0,0	0,0
2-2 Vignettes				0,0	0,0
2-3 Droit d'enregistrement		10,6	10,6	15,1	10,7
3 Impôts sur les biens et services		549,2	646,7	684,8	706,6
3-1 Taxe sur valeur ajoutée	TVA	383,7	437,3	457,4	482,5
3-2 Taxe sur les transactions	TST			0,0	0,0
3-3 Droit d'accise/Taxe consommation /Redevance	e DA/TC	157,7	201,0	215,9	215,6
3-5 Autres biens et services		7,8	8,3	11,5	8,5
Taxe sur assurances		4,3	4,6	4,8	5,0
Autres		3,4	3,7	6,7	3,5
4 Autres recettes fiscales		5,9	3,6	3,7	4,1
4-1 Droit de timbres		5,8	3,5	3,7	4,1
4-2 Autres				0,0	0,0
5 Droits et taxes sur le commerce extérieur		753,4	829,7	997,1	1034,3
5-1 Droit de douanes	DD	163,2	172,4	209,8	230,7
5-2 Taxe sur valeur ajoutée	TVA	362,8	387,1	476,5	519,7
5-3 Droit d'accise	DA	0,0		0,0	0,0
5-4 Taxe sur produits pétroliers	TPP	227,4	269,9	87,0	92,0
5-5 TVA sur produits pétroliers	TVAPP			223,8	191,9
5-7 Autres		0,1	0,3	0,0	0,1
TOTAL RECETTES FISCALES		1782,0	1980,8	2219,4	2310,1

RECETTES NON FISCALES (en milliards MGA)	Réalisation			Prévision
	2009	2010	2011	2011
Dividendes	27,6	23,4	22,7	18,9
Produit des immobilisations financières	2,3	1,6	0,9	4,1
Redevances de pêche	7,6	10,1	4,1	8,0
Redevances	39,1	9,6	5,4	6,0
Produit des activités et autres	3,5	2,0	2,0	5,0
Autres exceptionnelles		221,6	1,2	65,2
TOTAL RECETTES NON FISCALES	80,1	268,3	36,3	107,2

Note sur l'évolution des Finances Publiques en 2011 et Analyse des Opérations Globales du Trésor (OGT)



'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 contre performance 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 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 facteurs essentiels expliquent ce recours auprès du système bancaire:

- 1. Sur le marché des BTA, les banques ont suppléé le secteur non bancaire qui a demandé un remboursement net de 41.1 milliards MGA.
- 2. 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.
- 3. Le rallongement à 6 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.

Recettes et dons

Recettes fiscales et douanières

Par rapport à 2010, les recettes fiscales ont augmenté de près de 12,0%. Si les recettes fiscales étaient évaluées à 1980.8 milliards MGA en 2010, elles ont atteint 2219,4 milliards MGA en 2011. Le taux de pression fiscale stagne autour de 11,0% du PIB, 11,1% en 2011 et 10,9% en 2010. Comparées aux objectifs inscrits dans la loi de finances 2011, les recettes fiscales affichent un taux de réalisation de 96,1%.

En matière de recettes fiscales intérieures, une croissance de 6,2% par rapport à 2010 a été enregistrée. La réalisation en 2011 s'élève à 1222,3 milliards MGA, contre une prévision de 1275,8 milliards MGA. Le gap de 53,5 milliards MGA se retrouve au niveau des impôts sur les revenus et des taxes sur les transactions (TVA).

Les impôts sur les revenus hors IRSA accusent un retard important de 81,2 milliards MGA en raison de la baisse des performances et des chiffres d'affaires des sociétés contribuables ainsi que de l'imputation des crédits d'impôts de l'exercice a

ntérieur sur les échéances fiscales de l'année 2011. Ces facteurs sont caractéristiques du contexte économique global actuel dû à la crise. En tenant compte de l'IRSA qui,





en revanche, dégage un excédent de 46,9 milliards MGA, la moins- value totale en matière d'impôts sur les revenus s'élève à 35,6 milliards MGA.

Une autre défaillance en matière de recouvrement fiscal est constatée au niveau de la TVA qui accuse une perte de 25,1 milliards MGA. L'explication du dérapage se ramène aux effets négatifs de la crise sur les activités économiques. En revanche, les impôts sur la propriété ont gagné un excédent de 4,4 milliards MGA.

En ce qui concerne les recettes douanières, elles ont progressé de 20,2% par rapport à l'an passé. Toutefois, les prévisions de 1034,3 milliards MGA escomptées dans la loi de finances 2011 n'ont été atteintes qu'à hauteur de 96,4%. Le manque à gagner enregistré s'élève ainsi à 37,2 milliards MGA. Les droits de douane et la TVA relatifs à l'importation des produits non pétroliers enregistrent respectivement gaps de 20,9 milliards MGA et de 43,2 milliards MGA imputables à l'insuffisance du volume des importations par rapport au niveau escompté. Les taxes sur les produits pétroliers dégagent, par contre, un excédent de 26,9 milliards MGA sur les prévisions.

Toutefois, il est à noter que les avantages accordés aux sociétés pétrolières en prolongeant les échéances des traites à 6 mois au lieu de 2 mois, ont entraîné une accumulation de traites non encaissées de 98,4 milliards MGA à la fin de

l'année 2011. Cette situation a rendu particulièrement difficile la gestion de la trésorerie de l'Etat à partir du second semestre 2011.

Recettes non fiscales

La loi de finances a prévu un recouvrement de 107,2 milliards MGA de recettes non fiscales au titre de l'année 2011. Par contre, la réalisation n'est que de 36,3 milliards MGA, faisant ainsi apparaître un déficit important de 70,9 milliards MGA. Cet écart s'explique pour la majeure partie par l'inscription dans le budget des recettes générées par la vente de l'avion présidentiel d'un montant de 65,0 milliards MGA, l'équivalent de 30,0 millions USD, dont l'exécution s'annonce de moins en moins probable au fil du temps.

Les dividendes affichent un surplus 3,8 milliards MGA sur un objectif de 18,9 milliards MGA, contrairement aux redevances encaissées pour 9,4 milliards MGA contre une prévision de 14,0 milliards MGA. Le maillon faible se situe dans les redevances halieutiques dont seulement 4,1 milliards MGA sont percus sur une cible annuelle de 8 milliards MGA. Les produits des immobilisations financières (intérêts des prêts octroyés aux entreprises publiques) présentent un faible taux de recouvrement à 10,0%. soit 0,2 milliard de MGA par rapport à une estimation budgétaire de 2,0 milliards MGA.

Le constat des réalisations en matière de recettes non fiscales conduit à la nécessité d'améliorer les méthodes de prévision des différentes rubriques tant en termes de montant que d'identification des débiteurs.

Recettes dons

La différence entre les dons courants effectivement recus et ceux inscrits dans le budget est représentée par le financement non réalisé de 51,0 milliards MGA (équivalent à 20,0 millions de USD) attendu des partenaires financiers extérieurs dans le cadre des futures élections. Les dons courants constitués par les fonds de contre-valeur et les fonds provenant de l'assistance IPPTE multilatérale sont conformes aux prévisions.

Les dépenses

Dépenses de personnel

Au cours de la période considérée, les dépenses de personnel sont réalisées à 95,1%, affichant en fin d'année un crédit disponible de 55.0 milliards MGA. Cette économie de dépenses est expliquée principalement par les raisons suivantes:

- une mauvaise estimation de l'effectif budgétaire dans la loi de finances 2011. En postes effet. 16,3% des budgétaires hors militaires prévus initialement sont restés vacants au cours de l'exercice 2011. Les décalages sont constatés particulièrement au niveau des ministères de la santé publique, de l'éducation nationale, de la justice et de la sécurité intérieure.
- sur un crédit total de 47.8 milliards MGA réservé au personnel extérieur, seuls 35,5 milliards MGA ont été consommés en raison, entre autres, de la fermeture de certaines ambassades malgaches à l'extérieur.
- une surestimation de l'enveloppe des indemnités allouées aux agents de l'Etat laissant 8,1 milliards MGA de crédits non utilisés en fin d'année.

Dépenses de fonctionnement

En matière de dépenses de fonctionnement, le taux d'exécution s'élève à 84,7%. En effet, des





mesures ont été prises en début d'année en vue de la régulation des engagements des dépenses en fonction des ressources disponibles, fixant ainsi les taux de régulation (plafond du pourcentage des dépenses engagées par rapport aux crédits ouverts) pour chaque fin de trimestre à 12,8%, 43,1%, 69,4% et 100,0%.

Au vu de la tendance à la baisse des recettes fiscales et douanières en 2011, le taux de régulation du dernier trimestre de 100,0% a été ramené à 85,0%, correspondant à un blocage global de crédits de 15,0%. Au final, le taux d'exécution s'est arrêté à 84,7%.

Service de la dette extérieure

Sur l'enveloppe programmée pour le paiement du service de la dette extérieure, une économie de 50,8 milliards MGA a été constatée. Cet écart correspond en majeure partie, à l'instance de paiement de la dette envers la Russie, en attente de finalisation de la signature de l'accord, et à l'ajournement de la dette libyenne eu égard à la situation actuelle que traverse ce pays.

Intérêts de la dette intérieure

Les charges de la dette intérieure se trouvent à 16,5 milliards MGA au dessous de la prévision en raison du non paiement, vis-à-vis de la BCM, des intérêts échus en 2011 relatifs aux Titres de Créances Négociables (TCN) issus de la convention 2004 et de la recapitalisation de la BCM, d'un montant total s'élevant à 21,2 milliards MGA.

Néanmoins, suite au besoin de financement de l'Etat, les souscriptions nettes de BTA, et par conséquent l'encours de BTA en fin de période, se sont accrus au-delà des plafonds fixés par la loi de finances. Ainsi, malgré la gestion serrée des taux par le Trésor public, les intérêts servis aux BTA ont dépassé de 4,7 milliards MGA les estimations du budget initial.

Autres opérations nettes du Trésor

Le solde des autres opérations nettes du Trésor a connu un dérapage de 87,7 milliards MGA comparé au niveau prévu à fin décembre 2011. L'explication se trouve dans:

- le déficit permanent et croissant des caisses de retraite et de pension CRCM/CPR se chiffrant à environ 52,3 milliards MGA malgré le renflouement des recettes sous forme de transfert budgétaire au profit des caisses de retraite et de pension de l'ordre de 89 milliards MGA en 2011.
- le solde négatif du poste «opérations à classer et à régulariser» aggravé par le montant important des traites non échues à fin de période 2011, enregistré dans ce poste.

Dépenses d'investissement

Les investissements publics ont été réalisés à hauteur de 66,5% du Programme d'Investissement Public (PIP) de 2011. Ce faible taux de réalisation s'explique principalement par la suspension du financement extérieur affecté aux projets (subventions et emprunts extérieurs) en raison de la persistance de la crise. Cette situation a entraîné en conséquence la non mobilisation des contreparties gouvernementales y afférentes. Par ailleurs, le retard dans le commencement des travaux dû à la non maîtrise de la réglementation concernant les marchés publics a freiné la réalisation des projets d'investissement.

Variation des arriérés de paiement intérieurs

La «variation des arriérés intérieurs» a été caractérisée par une constitution d'instances de paiement de 79,8 milliards MGA à fin 2011 contre un apurement de 66,1 milliards MGA au titre de l'année 2010. Conformément aux bonnes règles de gestion des finances publiques, les instances de paiement au titre de 2011 devront être apurées avant le 31 mars 2012. Il est à noter que l'apurement des arriérées de 2010 s'est étalé sur toute l'année 2011.

Financement

Le financement extérieur du déficit s'est limité aux emprunts extérieurs relatifs à l'exécution des projets qui n'ont pas été suspendus.

En matière de financement intérieur, les engagements du Trésor envers le système bancaire se sont accrus de 89,1 milliards MGA comparés aux objectifs fixés pour 2011. En effet, le Trésor a mobilisé ses avoirs auprès de la BCM et a dû recourir à des BTA auprès du système bancaire (i) en compensation du retrait du secteur non bancaire sur le marché des BTA et; (ii) en couverture des besoins supplémentaires en trésorerie dus à l'insuffisance de disponibilités en compte courant occasionnée par l'afflux du volume de traites non encaissées recues en paiement des taxes pétrolières, d'une part, et à des dépenses imprévues effectuées sur les comptes de dépôts du Trésor, d'autre part.

Conclusion

Pour la troisième année succescours d'exécution les objectifs chaque année une contraction généralisée des agrégats financiers Cette situation qui se répète d'étranglement malgré un équi-1,6% du PIB). En réalité, l'équilibre budgétaire est factice et l'état peren recettes et en dépenses reflète







Réalisations du Trésor Public



Performances techniques du programme 117



Réalisations budgétaires

Réalisations

du Trésor Public

Performances techniques du programme 117



ans le cadre du suivi des activités du Programme 117-Trésor au titre de 2011, un cadre référentiel a été établi en début d'année : le document de suivi interne 2011. Ce document recense toutes les activités et les grandes tâches de chaque département individualisé du Trésor, les cibles et les objectifs liés à chaque activité. 109 activités et grandes tâches ont été identifiées. La performance du programme 117 est ainsi évaluée

en comparant les réalisations de ces activités par rapport aux objectifs. Il faut remarquer toutefois que les objectifs du document de performance prévu dans la circulaire d'exécution du Budget au titre de 2011 figurent parmi les objectifs du document de suivi interne.

Par rapport à l'année dernière où l'on a surtout jugé les réalisations par rapport aux Indicateurs d'Objectifs Généraux (IOG), cette année, l'attention est focalisée sur les missions du Trésor. Les réalisations des activités et des grandes tâches sont classifiées suivant trois rubriques: (1) Mission Comptable; (2) Missions économique et financière; et (3) Volet organisationnel.

En ce qui concerne la notation de la performance de chaque activité, quatre (4) 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 fixés par le département responsable (réalisation proche de l'objectif)

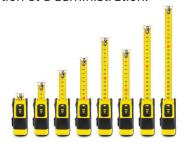
- =ou +100% : Concerne les activités inscrites dans le PTA dont la réalisation dépasse l'objectif visé en début d'année

La performance est jugée selon le degré de réalisation des activités prévues. Dans le cadre du

présent rapport, la performance est jugée acceptable pour les notations correspondant à (+) de 50% de la prévision. 109 activités ont été identifiées au titre de l'année 2011. Après leur classement selon les trois missions / volet, il en ressort 33 de nature comptable, 58 Financière et Economique et 18 Organisationnel.

Sur ces 109 activités, 36,70 % (soit 40 activités) n'ont pas été entamées, 20,18 % (soit 22 activités) réalisées à (-) 50% par rapport aux prévisions; et 43,12% (soit 47 activités) réalisées à (+) de 50% par rapport aux prévisions. Globalement, l'analyse des résultats 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.



Récapitulation des performances par mission (nombre)						
Mission / Performance	0%	1-50%	51-99%	= ou +100%	Total	
Comptable	9	7	7	10	33	
Financière et économique	22	13	9	14	58	
Organisationnel	9	2	0	7	18	
Sous Total	40	22	16	31	109	
Total					109	

Récapitulation des performances par mission (en %)							
Mission / Performance	0%	1-50%	51-99%	= ou +100%	Total		
Comptable	27,27%	21,21%	21,21%	30,30%	100,00%		
Financière et économique	37,93%	22,41%	15,52%	24,14%	100,00%		
Organisationnel	50,00%	11,11%	0,00%	38,89%	100,00%		
Sous Total	36,70%	20,18%	14,68%	28,44%	100,00%		



Mission comptable

a mission comptable, tel qu'il est défini par l'organigramme du Ministère des Finances et du Budget dont le Trésor Public fait partie, concerne les activités liées à (1) l'élaboration et à la mise en place de la réglementation en matière de comptabilité publique; (2) l'exécution des dépenses publiques, la centralisation des recettes de l'Etat et la tenue de la comptabilité de l'Etat; (3) l'arrêtage des

comptes de l'Etat ; (4) la gestion financière et comptable de l'Etat, des collectivités et des établissements publics ; (5) l'organisation, la coordination et l'exploitation des activités des postes comptables ; et (6) la gestion de la trésorerie de l'Etat. Par ailleurs, les activités de vérification et d'inspection du réseau comptable ont été intégrées dans cette mission dans la mesure où elles contribuent à l'amélioration des performances techniques des comptables publics représentés par le réseau comptable du Trésor.

Les performances de la mission comptable

La mission comptable englobe 33 activités individualisées. 27,27%, soit 9 activités n'ont enregistré aucune réalisation. 21,21%, soit 7 activités n'ont atteint leur objectif que partiellement. 21,21%, soit 7 activités ont des résultats satisfaisants par rapport aux objectifs. 30,30%, soit 10 activités ont pu surpasser leur objectif.

Les performances de la mission comptable

Performance	0%	1-50%	51-99%	= ou +100%	Total
Activités (en nombre)	9	7	7	10	33
Activités (en pourcentage)	22,27%	21,21%	21,21%	30,30%	100%

Principales activités

Régularité de la production des comptes publics

Taux de production des comptes de gestion

Valeur cible: 100%

Réalisation 2011: 89,65% 🖶

(26 postes comptables sur 29)

Sur un total de 29 postes comptables, 3 (PGA, ACCPDC et TG Tsiroanomandidy) n'ont pas encore remis les comptes aux instances concernés. Ce retard est dû à des problèmes informatigues pour l'ACCPDC et la PGA et des facteurs d'organisation suite à la passation pour Tsiroanomandidy.

En 2010, seule la PGA a enregistré un retard de production de ces comptes. Pour remédier à cette situation, il est prévu de faire des suivis et relances systématiques et une assistance si cela est jugée nécessaire pour la production de ces comptes.

Nombre de balances définitives produites par les postes comptables dans les délais impartis

Valeur cible: 30 Réalisation 2011 : 5

Le retard de la production est causé principalement par l'attente de l'admission en dépenses et recettes définitives qui devront être imputées dans la balance définitive 2009.

Niveau de formation et d'encadrement des agents de la DCP et des postes comptables

Valeur cible : 100%

Réalisation 2011 : 100% 🕒

La Direction de la Comptabilité Publique a atteint son objectif en matière de formation et d'encadrement avec 4 modules de formations (comptabilité des matières, oracle, anglais, PCG 2005) et 1 regroupement (agents comptables de l'extérieur) effectués au titre de 2011. Au total, 105 agents ont été formés pour un coût total de 115 318 050 MGA.

Pour 2012, les formations seront axées sur le PCOP pour les Agents Comptables des Etablissement Publics à caractère Administratif d'une part et l'informatique bureautique d'autre part.

Uniformisation de traitement des opérations comptables

Taux d'adoption de l'organigramme-type et de fiches de poste Valeur cible : 40%

Réalisation 2011: 0%

Cette activité est en suspens en attendant la mise en place effective de la nouvelle structure au sein de la DCP.

Taux de réclamation des postes comptables en matière de sécurisation des fonds publics

Valeur cible trimestrielle: 15%

Réalisation 2011 (trimestrielle) :

- 1er trim : 3.57% 👄 - 2^{ème} trim : **7.14%** 👄

- 3^{ème} trim : **5.95%**

- 4^{ème} trim : 3.57% 👄

Les réclamations concernent d'une manière générale l'absence de garde par les forces de l'ordre, mais aussi les comptesrendus de tentative d'effraction et/ou de cambriolage. Pour 2011, 13 postes comptables ont dû faire face à ces problèmes d'insécurité : la Trésorerie Générale Antsirabe, la Trésorerie Municipale, les Perceptions Principales de Soalala, Mahanoro, Midongy, Befotaka, Marolambo, Beroroha, Tsihombe, Sakaraha, Ambatolampy, Soavinandriana, et Tsivory.

Nombre de Trésoreries ministérielles, pour les grandes fonctions, mises en place

Valeur cible: 8 Réalisation : 1 👄

Créée le 11 octobre 2011, avec un coût d'investissement s'élevant à 302 355 176 MGA, la Trésorerie Ministérielle chargée de l'Enseignement assure l'exécution budgétaire des opérations de trois Ministères : enseignement supérieur et recherche scientifique, enseignement technique et formation professionnelle, enseignement de base ; soit un total de crédit budgétaire à gérer d'environ 626 128 504 MGA au titre de 2011 à 2012.

(Date de récupération + 5 jours

ouvrables)

Réalisation 2011 : 16 jours



La non réalisation de l'objectif s'explique par le volume très important des dossiers traités surtout en fin d'émission et en fin d'année. Aussi, les mesures à prendre en 2012 concernera la sensibilisation des ordonnateurs sur la fréquence d'envoi des dossiers à la PGA, mais aussi le renforcement des effectifs des agents de la Division Visa.

Délai de traitement de transferts mandataires et assignataires

Valeur cible : **<10 jours** (Mois de prise en charge M + 10 jours ; Couverture : Date de réception

+ 10 jours)

Réalisation 2011 : **<10 jours** 😈

Délai de production des balances mensuelles

Valeur cible : **<15 jours** (Mois M + 15 jours)

Réalisation 2011 : **<15 jours** 👈

Les tâches sont déjà automatisées en ce qui concerne le traitement des transferts et la production des balances mensuelles

Niveau d'opérationnalité des «Modules non opérationnels» dans le SIGFP

Valeur cible : **60%** Réalisation 2011 : **100%**

(au niveau central)

Au niveau central, le SIGFP est opérationnel à 100%. Au niveau excentrique, le niveau d'opérationnalité est en cours d'appréciation.

Pourcentage d'applications informatiques à jour et standardisées Valeur cible : 100%

valeur Cible . 10070

Réalisation 2011 : **75**% 壁

Trois Postes comptables représentant les 25% restant, la Trésorerie Générale de Fort Dauphin, la Trésorerie Générale de Manakara et la Trésorerie Principale de Mananjary sont encours de programmation pour 2012

Nombre de sites au niveau des postes comptables secondaires dont le SIGFP est opérationnel

Valeur cible : **12** (12 PP rattachées à la PGA et à la RGA érigées en sites pilotes)

Réalisation 2011 : Non Disponible

Le SIGFP est opérationnel auprès de la Trésorerie Ministérielle chargée de l'Enseignement. Il est prévu en 2012, la mise en place des sites pilotes en collaboration de la DSI. Par ailleurs, la mise en place du SIGFP au niveau des postes comptable à l'extérieur est en cours d'études.

Niveau d'opérationnalité du système informatisé de gestion des carburants et lubrifiants

Valeur cible : 100%

Réalisation 2011 : 0%

La procédure administrative en vue de la sélection des prestataires spécialisés contactés pour les offres techniques est en cours.

Sécurisation des fonds publics

Pourcentage des Textes sur la sécurisation des fonds publics en matière d'opérations d'approvisionnement mis à jour

Valeur cible : 100%

Réalisation 2011 : 0%



Les projets de textes à mettre à jour sont en cours d'étude au niveau des départements techniques responsables.

Degré d'avancement du Projet 2 [Etude en vue de la réglementation du paiement des dépenses par virement bancaire]

Valeur cible: 100%

Réalisation 2011 : 0% 👄



Degré d'avancement du Projet 2 [Utilisation de carte de paiement électronique]

Valeur cible : 60%

Réalisation 2011 : 0%



Les projets d'études sont en cours au niveau des départements techniques responsables pour la réalisation de ces deux réformes Fiabilité et exhaustivité des comptes publics

Pourcentage des situations comptables sur les participations de l'Etat à jour

Prévision: 100% Réalisation : 50% 🖶

Des inventaires de situation ont été réalisés : 112 sociétés dont 56 à jour, 38 à mettre à jour et 18 à intégrer dans la comptabilité. En valeur, ces opérations sont évaluées à 17.4 Milliards MGA« à jour ». 37.75 Milliards MGA à « intégrer en comptabilité » et 321,63 Milliards MGA à « collationner » dont 157,7 Milliards MGA pour la JIRA-MA. Par ailleurs, une reconstitution d'historiques d'opérations est en cours, surtout pour les schémas d'acquisition des parts autre que les prises de participation par décaissement direct à partir du compte courant du Trésor. En effet, des difficultés apparaissent car ce sont toutes d'anciennes sociétés en cours de liquidation et des dossiers en dormance depuis plusieurs années.

Pourcentage de comptabilité de la dette mise à jour Prévision: 100% Réalisation : 100% 🚭

Malgré la mise à jour de la comptabilité de la dette, aucun effort n'est effectué au niveau des ministères dépensiers pour la régularisation des dépenses financées par la dette extérieure. Au 31 décembre

2011, les tirages non utilisés ou non régularisés s'élèvent à 487,3 Milliards MGA

Pourcentage de solde des comptes de transfert nul à la clôture de l'exercice, ou le cas échéant, identifié par poste comptable

Prévision: 100% Réalisation : Logiciel opérationnel à 100% depuis

Janvier 2011, 🕀

Un taux de couverture du logiciel à 90% est enregistré, la Trésorerie Municipale et l'ACCPDC sont ainsi en cours de couverture. Une relance est effectuée pour le dernier trimestre 2011. Les opérations de transfert ne sont clôturées qu'au 31 mars 2011, le taux de couverture est de 82,55%.

Taux de concordance des situations respectives des Ordonnateurs et des Comptables Valeur cible : 75% Réalisation 2011 : **69,20%**

L'amélioration de la performance dans cette activité nécessite la sensibilisation auprès des ordonnateurs pour l'envoi de BCSE dans les délais impartis.

Taux d'apurement de la comptabilité des recettes irrécouvrables sur les avances, prêts et reprêts Valeur cible: 100%

Réalisation 2011 : 100%

Un Arrêté d'admission en non-valeur a été pris au mois de septembre 2011 en vue de l'apurement de la comptabilité de l'ACCT en ce qui concerne les opérations sur les avances, les prêts directs et les reprêts.

Degré d'effectivité du suivi des transferts

Valeur cible : 100%

Réalisation 2011 : **95%** 🕀

Le suivi des transferts est effectif mais les données ne seront complètes qu'après la date de clôture réglementaire des opérations de transfert.

Degré de modernisation du système de centralisation des transferts

Valeur cible : 100%

Réalisation 2011 : **95**% <table-cell-rows>

Le système de centralisation est effectif depuis janvier 2011 sauf pour la Trésorerie Municipale et l'Agence Comptable Centrale des Postes Diplomatiques et Consulaires.

Nombre de postes comptables assistés en matière de comptabilité et finances publiques

Valeur cible: 6

Réalisation 2011: 6 🕀



Des pistes d'amélioration ont été identifiées: encadrement des postes comptables par le

biais de regroupement et de formation réguliers en matière de comptabilité et de finances publiques pour que le niveau soit homogène pour tous et afin de mieux identifier les postes qui ont le plus besoin d'assistance.

Missions de contrôle et d'inspection

Taux de prévalence des détournements de deniers publics

Prévision : **<2,5%**

Réalisation : 0.52%

Le taux de prévalence des détournements de deniers publics auprès des TG, TP, PP et ACPDC a été contenu à 0,52% en 2011. En comparaison avec l'exercice 2010 où il était de 2,69%, ce taux a connu une baisse. Il faut toutefois préciser que le seul cas de détournement de deniers publics constaté en 2011 qui a donné ce résultat était un déficit de caisse auprès d'un ACPDC qui n'a encore fait l'objet d'un contrôle depuis la mise en place de la DBIV. Aussi, la situation de non contrôle reste-telle un facteur de risque élevé de détournement de deniers publics.

La maîtrise de la prévalence des détournements des deniers publics à 2.5% n'est pas observée auprès des établissements publics et des régisseurs des communes urbaines de première catégorie. Pour

ces contrôles qui ne sont effectués que suivant les risques apparus, 07 cas de détournements ont été découverts sur 36 missions effectuées, soit un taux de prévalence de 19,40%. Ce résultat, qui informe sur les postes à risques, permet d'orienter les missions à venir.

Taux de contrôle sur place des Trésoreries Générales et **Principales**

Prévision: 100%

Réalisation : 81,48% 🚭

Un taux de contrôle sur place de 81,48% des TG et TP a été réalisé par l'organe central, bien que la cible ait été de 100%. Ainsi, sur les 27 TG et TP ciblés, 22 ont été vérifiés. Ce taux est en légère baisse par rapport à celui de 2010 où il était de 82,14%. Cette situation résulte d'une part, de la réalisation de quatre (4) missions ponctuelles hors programme, et d'autre part de la vérification de cinq (5) établissements publics.

Taux de contrôle sur place des Perceptions Principales

Prévision : 100%

Réalisation: 184,62%

Toutes les Perceptions Principales ont été contrôlées par les cellules d'inspection pendant l'année 2011. Sur 91 missions prévues, les cellules d'inspection ont réalisé 168 missions. portant le taux de contrôle à 184,62% contre 169,23% en 2010. Ce taux a été obtenu suite au nombre conséquent des PP qui ont été vérifiées au moins deux fois en 2011 : 67 sur 91.

Nombre de régisseurs, agents comptables des établissements publics contrôlés et missions spéciales

Prévision : non ciblé

Réalisation: 40

Aucune mission auprès des régies financières n'a été réalisée en 2011 mais l'inspection des comptables des établissements publics et des régisseurs des communes de première catégorie a été renforcée, ayant permis de constater sept (7) cas de détournements sur les 36 descentes effectuées. Ces détournements ont vu l'implication des régisseurs de recettes. L'effort réalisé par les cellules d'inspection pour contrôler les régisseurs des communes urbaines de première catégorie a porté le nombre des vérifications des concernés à 29, s'il n'en comptait aucun en 2010. Bien que cette activité n'ait pas été dans l'obligation de résultats des cellules d'inspection en 2011, elle a permis d'établir la valeur cible, qui fera objet d'obligations futures pour la vérification des régisseurs des communes urbaines de première catégorie.

Nombre des agents comptables extérieurs vérifiés

Prévision : 2

Réalisation : 3<

En 2011, la DBIV a réalisé trois (03) contrôles auprès des agents comptables extérieurs. Sur ces trois missions, une était effectuée conjointement avec la DCP dans le cadre d'une passation de service mais ne constitue pas une mission programmée de la DBIV.

Renforcement de la capacité des vérificateurs

Nombre de vérificateurs formés

Prévision: 24

(3 par institutions spécialisées

et 21 en interne) Réalisation : 21 🖜

(Formation modulaire en interne)

Faute de financement des bailleurs de fonds en 2011, aucune formation auprès des institutions spécialisées n'a été dispensée aux vérificateurs. Néanmoins, 21 vérificateurs ont pu être formés à l'interne dans le cadre du renforcement des capacités. Deux thèmes ont été traités à savoir la gestion de fait et la comptabilité des ACPDC. Ces formations étaient basées sur l'explication des principes et des règlements régissant le domaine et sur le partage d'expériences.

Nombre de logiciel d'analyses des mouvements de compte opérationnel

Prévision: 1

Réalisation : 0



Le logiciel d'analyses des mouvements de compte n'a pas encore été opérationnel en 2011 car sa finalisation est conditionnée à la reprise des financements des bailleurs de fonds. Mais, en attendant la mise en place du logiciel, un outil permettant la consolidation des comptabilités des postes comptables supérieurs a été concu à l'interne sur la base du logiciel CIEL COMPTA. Cette consolidation permet le contrôle des comptes par cycle des comptes de bilan et de résultat de l'Etat. Quant à la réorganisation des bases de données pour permettre le développement d'un infocentre sécurisé au sein de la DBIV, cette activité requiert également l'appui des bailleurs de fonds, et n'a pas pu être réalisée en 2011.

Production du tableau de bord mensuel des opérations publiques (tableau des OGT)

Délai moyen de production du Tableau de bord mensuel des opérations publiques (OGT)

Prévision: 60 jours (Mois M + 60 jours)

Réalisation 2011: 63 jours



Le retard de la production du tableau mensuel de l'OGT résulte en grande partie du retard de

la production des balances des postes comptables du Trésor d'une part et surtout du retard de la production des réalisations définitives mensuelles des autres opérations budgétaires des acteurs extérieurs au Trésor (impôts, douanes, investissement publics et subventions...) d'autre part. En ce qui concerne la production de leur balance par les postes comptables, le retard résulte en grande partie de la défaillance des infrastructures notamment les pannes des matériels informatiques, l'instabilité du réseau électrique et l'instabilité du SIGFP.



Missions financière et économique

es missions économique et financière ont été rassemblées vu l'interférence des activités sur les deux volets. Elles comprennent entre autres les activités liées à (1) la participation à l'élaboration et à la conduite de la politique financière nationale. régionale et internationale de l'Etat ; (2) la détermination grandes orientations de l'Etat en matière de politique du secteur public ; (3) l'élaboration du cadre de la politique financière du pays ; (4) la gestion emprunts publics extérieurs (négociations, tirages. règlement service de la dette), les dons et aides extérieurs et de leur contre-valeur, les opérations de trésoreries et du recouvrement des créances de l'Etat : (5) la gestion du portefeuille de l'Etat et la tutelle en tant que représentant ès qualité de l'Etat-actionnaire, de la gestion du portefeuille de l'Etat et de la tutelle ; et (6) la participation à la préparation des négociations avec les organismes internationaux par la mise à disposition des documents afférents (missions de revue, missions conjointes de bailleurs, ...).

Les performances des missions économique et financière

Performance	0%	1-50%	51-99%	= ou +100%	Total
Activités (en nombre)	22	13	9	14	58
Activités (en pourcentage)	37,93%	22,41%	15,52%	24,14%	100%

Les missions économique et financière englobent 58 activités individualisées. 37,93% soit 22 activités n'ont enregistré aucune réalisation. 22,41%, soit 13 activités n'ont atteint leur objectif que partiellement. 15,52%, soit 9 activités ont des résultats satisfaisants par rapport aux objectifs. 24,14%, soit 14 activités ont pu surpasser leur objectif.

Principales activités

Gestion de l'endettement intérieur de l'Etat retracé à travers la stabilité des taux d'intérêt des opérations des BTA

Opérationnalisation des Agences Marketing des BTA Prévision: 100% Réalisation 2011: 0%

Mise en œuvre des actions de communication des BTA

Prévision: 100% Réalisation 2011 : 0%

Pour l'année 2011, le Trésor Public s'est fixé comme objectif l'accroissement des souscripteurs non bancaires aux BTA. Une vulgarisation du produit financier auprès des institutions non bancaires, particuliers inclus, a été ainsi prévue et ce à travers une interface que seront les agences marketing des BTA. Pour des raisons diverses, dont notamment l'attente de la réorganisation du Trésor Public, ces agences ne sont pas encore opérationnelles même si elles ont été prévues l'être dès le premier trimestre. Aucune visite auprès des groupes cibles n'a été effectuée.

Stabilité des taux d'intérêts des opérations des BTA

Prévision: 9,70%

Réalisation 2011: 9,56% 🛨

Durant l'année 2011, une stabilisation des taux a été enregistrée, et ce malgré une variation des encours supérieure à la prévision de la loi des finances. Cette stabilisation résulte de la liquidité permanente constatée au niveau du marché, entraînant une véritable concurrence entre les souscripteurs.

Durant les trois dernières exercices, l'encours des BTA et les charges d'intérêts y rattachées n'ont cessé d'augmenter de manière continue malgré la stabilité des taux d'intérêt. En effet, les BTA étant un outil de refinancement de la trésorerie de l'Etat, la baisse de la performance des recettes fiscales et l'absence de contribution des partenaires techniques dans le financement du budget ont entraîné une mobilisation plus accrue des ressources d'endettement intérieure à travers les BTA. Par ailleurs, l'accroissement continu des charges d'intérêts des BTA s'explique par le rallonge des maturités, dans la mesure où le placement auprès de l'Etat et pour une durée

d'un an sont les plus sécurisés par rapport aux autres produits de placement sur le secteur financier et économique en cette période d'instabilité politique. Cet aspect montre ainsi la stabilité de la confiance des investisseurs financiers dans les opérations publiques.

Taux de recouvrement des créances non fiscales (FCV)

Taux de recouvrement des créances non fiscales (FCV)

Prévision: 100% (564 millions MGA)

Réalisation : 157% 壁 (887 millions MGA)

Un accroissement considérable d'arriérés sur la reconstitution des Fonds de Contrevaleurs a été enregistré depuis des années. Ce qui amène le SGAB a prendre comme objectif « l'amélioration de recouvrement des créances non fiscales issues des FCV ». L'équipe chargée du recouvrement des arriérés a été renforcée et les procédures de poursuite sont plus poussées et non interrompues (lettre de relance ou de poursuite, saisie des comptes des débiteurs par avis au tiers détenteur (ATD), la localisation sur place des opérateurs). Durant l'exercice budgétaire 2011, une écriture d'ordre, portant sur une réactivation d'opérations avec NORAD pour un montant équivalent à 472 millions MGA a renfloué le compte des fonds de contrevaleur ouvert à la Banque Centrale de Madagascar.

Taux de recouvrement des créances non fiscales : dividendes assurances dans 3 compagnies d'Assurances

Taux de participation du Trésor aux Assemblées Générales des Assurances

Prévision: 100% Réalisation : **75%** 🕀

Dans le cadre du suivi et de contrôles, le Service des Assurance a assisté à trois réunions des actionnaires des compagnies d'assurances : celle de ARO, de NY HAVANA, et de la MAMA. Les résolutions prises durant ces Assemblées Générales ont permis de connaître les dividendes au titre de l'exercice 2010 dont 1 577 125 000 MGA de dividendes pour ARO, 238 387 500 MGA pour Ny HAVANA. Conformément à la loi sur les sociétés, les deux compagnies ont un délai d'une année pour régler chacune lesdits dividendes provoquant la plupart des temps un chevauchement dans les règlements.

L'Etat n'est pas actionnaire de la MAMA. Toutefois, de par sa fonction d'organe de contrôle du secteur des assurances, son représentant a assisté à son Assemblée Générale à titre d'observateur. L'approbation des comptes financiers de la MAMA a noté un retard flagrant. Les comptes 2009 n'ont été approuvés que durant cette assemblée, ceux de l'exercice 2010 sont prévus pour 2012. Le suivi de l'approbation des

états financiers et les rapports du commissaire aux comptes sur la situation de la mutuelle constituent entre autres des exigences de la protection des intérêts des assurés. Par ailleurs, l''Etat, actionnaire a donné pouvoir à la Compagnie ARO pour le représenter à l'Assemblée Générale de l'AFRICA RE qui a eu lieu à Addis Abeba (Ethiopie). L'Administrateur, représentant de la circonscription à laquelle appartient l'Etat Malagasy a été élu à cette réunion pour un mandat d'une année. Le taux de participation du Trésor Public aux Assemblées générales des sociétés s'est établi en conséquence à 75%.

Taux de recouvrement des créances non fiscales : dividendes assurances dans 3 compagnies d'Assurances

Prévision: 75%

Réalisation : 68,55% 🙂

Sur une prévision totale de recouvrement de dividendes de 1 802 millions MGA, il a été encaissé 1 647 millions MGA soit un taux de réalisation de 68,55% (avec une valeur cible de 75%), dont auprès de ARO 1 419 millions MGA au titre de l'exercice comptable 2008, et auprès de Ny Havana: 228 millions MGA au titre de l'exercice comptable 2009. Les dividendes de l'AFRICA RE au titre de l'exercice 2010 évalués à 24 230 \$ EU sont en cours de virement expliquant ainsi la non effectivité du taux de réalisation de 75%.

Contrôle de compagnies d'Assurances par rapport au respect des réglementations

Degré d'harmonisation de l'utilisation des états de contrôle

Prévision : 76%

Réalisation : **25%** 😇

L'harmonisation des états de contrôle (états C) n'a pas été effectuée. En effet, les compagnies d'assurances quaient le problème de catégorisation qui est utilisée par la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance (CIMA) et imposée dans le code des assurances malgaches. Cette catégorisation de la CIMA n'est pas appliquée par le secteur des assurances à Madagascar du fait qu'elle ne correspond pas à la réalité dudit secteur. A cet effet, le service avec les formateurs-techniciens en assurances et réassurances ont étudié le cas et ont proposé une solution pour être diffusée au secteur en 2012.

Taux d'effectivité des contrôles du secteur des Assurances et Taux de respect des règlementations

Prévision: 50%

Réalisation : 25%



Les contrôles des documents transmis par les entreprises d'assurances ont relaté que sur les 5 entreprises d'assurances existant 2 n'ont pas respecté les ratios prudentiels et la réglementation en vigueur.

Des recommandations et des conseils leur ont été communiqués pour exécution afin de régulariser leur situation respective (comptabilisation de certaines opérations, établissement de plan de redressement). Par les contrôles effectués, il a été observé en outre que tous les agents généraux et certains courtiers n'ont pas disposé de la garantie financière et /ou d'une assurance de responsabilité civile professionnelle. Ces documents sont requis afin de couvrir les risques et les conséquences pécuniaires issus de la pratique des opérations d'assurances, leur défaut sous-entend le non-respect de la réglementation. Ils ont été remis à l'ordre et sommés de respecter la loi par la justification de ces pièces nécessaires. En ce qui concerne les contrôles sur place, l'absence des états C sus cités a influencé les vérifications. En effet, l'analyse des informations émanant de ces documents oriente la politique de contrôle sur place dans les sociétés. De ce qui précède, l'exécution des contrôles du secteur ainsi que le respect des réglementations se sont établis à la moitié de la prévision de 50%.

Evolution de la mise en place du plan de redressement de la MAMA

Prévision: 20%

Réalisation : 7%

L'un des objectifs du Service des Assurances a été de redresser et d'améliorer la situation financière de la MAMA. Ces interventions se font par l'effacement continu par année d'une partie des cumuls de déficits de 3 milliards MGA par les bénéfices réalisés et par la concrétisation d'un plan de redressement. Pour 2011, il a été prévu d'annihiler 20% des déficits cumulés soit 600 millions MGA de résultats positifs. Néanmoins, la société n'a effectué que 274 millions MGA de profits au 31 Décembre 2010. A cet effet, seulement 7% des cumuls de déficits ont été épongés. D'un autre côté, le plan de redressement de la société a fait l'objet de plusieurs observations. Dans ce sens, ledit plan de redressement a été basé sur les comptes 2010. Cependant aucun renseignement sur ces comptes et aucune information sur cet exercice n'ont été envoyés. D'autre part, il a été constaté dans ce plan que la société a prévu plus de charges que de ressources dans ses perspectives de relance. Le Service des Assurances a recommandé à la MAMA de revoir le plan de redressement et de le rectifier.

Nombre de cadres formés Prévision: 2 Réalisation : 5

Afin d'assurer son premier rôle d'organe de contrôle et de conforter les acquis, le Service des Assurances a été doté d'un budget de « FORMATION » évalué à 40 millions MGA. Ainsi, un renforcement de capacité portant sur des formations théoriques sur les opérations d'assurances et de réassurances a été réalisé. Au titre de 2012, en application des acquis théoriques de l'année 2011, des pratiques à travers des contrôles sur place seront réalisés.

Rapatriement de devises nées des exportations

Taux de rapatriement de devises nées des exportations

Prévision : **97,50**%

Réalisation : 97,57% 🖶

Dans le cadre des activités de contrôle et de suivi des rapatriements de devises nées des exportations pour l'année 2011, le Service de Suivi des Opérations de Change s'est engagé à maintenir au moins le ratio de 97,50% comme taux global de rapatriement de devises nées des exportations. Un taux qui est légèrement dépassé à fin décembre 2011 car les statistiques (valeurs cumulées depuis l'an 2004) montrent un taux de rapatriement de 97,57%. Notons au passage que l'apurement des dossiers d'exportations au niveau du Service se fait au fur et mesure que les justificatifs de rapatriements (avis de crédit) sont transmis.

Respect des textes régissant les opérations de change suite au contrôle

Nombre total de contrôle

Réalisation : 400 🕀

Prévision : 500

Pourcentage de textes d'application de la loi portant Code des Changes formalisés

Prévision: 100% Réalisation : 0 %

Fréquence de contrôle et de vérification des transferts de devises auprès des intermédiaires agréés

Prévision: 100%

Réalisation : 0 %

Taux d'informatisation et d'exhaustivité de la base de données sur le secteur extérieur notamment en matière d'exportations et ultérieurement les allocations et transferts de devises (Banques)

Prévision: 100%

Réalisation : 30%

Au cours de l'année 2011, le Service de Suivi des Opérations de Change a pu contrôler 80 sociétés exportatrices ayant des arriérés de non rapatriements de devises d'un montant total de 35,463 Milliards MGA à Antananarivo, 62 sociétés dont les arriérés de non rapatrie-

ment de devises de montant total de 20,160 Milliards MGA à Tamatave et 28 sociétés ayant des arriérés de non rapatriement de devises d'un montant total de 13,028 Milliards MGA à Mahajanga. Ces descentes sur terrain ont permis au Service de rappeler de vive voix aux exportateurs la réglementation en vigueur en matière d'exportation et de déposer leurs états de non rapatriement de devises pour qu'ils fournissent les justificatifs d'apurement correspondants. Ces visites sur terrain ont également permis d'identifier les sociétés exportatrices qui n'étaient plus en activité afin de transmettre aux autorités supérieures qui statueraient en dernier ressort de leurs situations de non rapatriement.

Pour l'année 2011, toujours dans le cadre de contrôle des sociétés exportatrices en matière de rapatriement de devises nées des exportations, le Service a pu leur envoyer 230 lettres de relances.

Nombre de comptes rendus reçus auprès du Service de Suivi des Opérations de Changes :

Prévision : 12 Réalisation : 12 🖜

Les contrôles a posteriori sur les acteurs du secteur se font à travers les comptes rendus mensuels envoyés par les bureaux de change et les banques primaires sur les allocations

de voyages et les transferts de

devises à l'étranger. D'après la note circulaire n°2720 aux intermédiaires agréés du 04 décembre 1996, il est demandé aux banques et aux bureaux des postes de faire un envoi mensuel des exemplaires de la fiche de déclaration de transfert souscrite par chaque expéditeur au Ministère des Finances et du Budget représenté par le Service de Suivi et de Contrôle des Changes. Ce dernier a pu constater que les Bureaux de Changes et les Banques suivent en général cette note circulaire sauf ceux implantés en provinces qui accusent des retards d'envoi des comptes rendus dus à l'éloignement de leur localité.

Taux de Bureaux de change et banques contrôlés

Prévision : 100 %

Réalisation : 32 % 🖵

Pourcentage de détection des changes parallèles

Prévision: 100%

Réalisation : 0 %

Les vérifications a posteriori ont permis d'apprécier le niveau de respect des textes régissant les opérations de change. Seuls les comptes rendus des banques primaires ont été vérifiés au cours de l'année 2011. En ce qui concerne les allocations de devises pour voyages et les transferts de devises à destination de l'étranger, une attention particulière a été ac-

cordée sur les montants respectifs supérieurs à 10 000 EUR (allocations) et supérieurs à 100 000 USD (transferts). Aucune anomalie n'a été constatée pour les allocations de devises. Cependant pour les transferts de devises, le nombre de transferts dont les sommes sont supérieures à 100 000 USD est assez élevé. Les motifs de ces transferts sont souvent les prestations de services, les dividendes... Des donneurs d'ordre ont été convoqués pour de plus amples informations sur ces opérations mais ils restent indifférents. Les banques ont été sensibilisées pour qu'elles demandent des minimums d'informations sur les transferts des sommes colossales.

Nombre de dérogation pour les paiements d'acompte des importations réglées par remise libre

Prévision: 100%

Réalisation : 66,67% 🛡

Suivant la circulaire 1164, les paiements d'acompte à 100% sont autorisés pour les importations de moins de 10 000 EUR ou équivalent. Les demandes effectuées pour les importations de plus de 10 000 EUR sont des dérogations. Aussi, la prévision de 100% n'est pas un objectif mais juste une statistique au sein du Service de Suivi des Opérations de Changes. Lors de l'analyse des demandes de dérogation pour les paiements des factures d'importations à 100% avant embarquement au titre de

l'année 2011, 52 demandes ont été enregistrées. Une baisse en nombre par rapport à l'année antérieure car 65 demandes ont été enregistrées en 2010. Ces importations concernent des équipements électriques, téléphoniques et informatiques, des moteurs turbines, des équipements aéronautiques, des motos et voiture, des appareils médicaux, des appareils climatiques et solaires et des matières premières. Le Service conseille toujours aux importateurs de recourir aux procédures de règlements commerciaux telles que le crédit documentaire ou la remise documentaire dans le but de sécuriser les importations et d'assurer les paiements y afférents.

Traitement d'un dossier relatif aux opérations de changes d'un usager du Trésor

Délai de traitement de dossiers relatifs aux opérations

de change (notamment les demandes de dispenses de rapatriement de devises, attestation de régularité vis à vis de la réglementation des changes et avance sur exportation)

(Opérateurs économiques)

Prévision: 48 h

Réalisation : 48 h

Niveau de connaissance des usagers en matière de réglementation des changes

(Pouvant accélérer les opérations)

Prévision: 100 %

Réalisation : 0 %



La délivrance des attestations de régularité vis-à-vis de la réglementation de change, l'étude des demandes de dispense de rapatriement de devises et d'autorisation pour les avances sur exportation et autres ; tels sont les objets des demandes d'informations des usagers.... Le Service a fixé comme objectif de traiter toutes ces demandes dans les 48 heures (jour ouvrable) après leur dépôt à ses bureaux. Ce délai a toujours été respecté dans le but de donner satisfaction aux usagers du service public Trésor.

Signature d'accords d'Allégement de dette sur IPPTE

Accord de réaménagement paraphé en Janvier 2010 avec la Russie signé/Accords d'allégement de la dette vis-àvis de l'Algérie signé

Prévision: 1 réaménagement avec Russie,

> 1 allègement vis-àvis Algérie

Réalisation : 0 😑



La signature de l'Accord paraphé de 2010 reste conditionnée par la finalisation des procédures internes à la partie russe. Suite aux diverses relances effectuées par le service en 2011, la partie russe a toujours répondu que ces procédures ne sont pas encore finalisées. Les relances seront à nouveau reprises en 2012.

Quant à l'Accord d'allégement de dette avec l'Algérie, les diverses lettres de relance adressées à la partie algérienne sollicitant sa part d'allégement sont restées sans suite. Pour cette année 2011, malgré l'entretien de la délégation malgache avec la délégation algérienne en marge des Assemblées Annuelles des Conseils des Gouverneurs du Groupe de la BAD au mois de Juin à Lisbonne, aucune réponse n'a été reçu jusqu'à ce jour. Les relances continueront en 2012.

Conception et mise en place d'outils de gestion et d'analyse de la dette

Version récente du SYGADE conçue et mise en place Prévision : 1

Réalisation : 0

Le protocole d'accord tripartite MFB/BCM/CNUCED relatif au renforcement des capacités de gestion de la dette au sein du Ministère des Finances et du Budget et de la Banque centrale de Madagascar, a été signé le 17 Octobre 2011. Le projet consiste en l'installation du SYGADE version 6.0 au sein de ces deux institutions, et en la formation des gestionnaires de la dette à



Logiciel SYGADE version 6.0

son exploitation et à développer les capacités d'analyse et de production de statistiques de la dette.

Suite aux procédures administratives d'engagement de dépenses, le paiement de la 1ère tranche des prestations a été effectué en Novembre 2011. Après concertation entre les parties, il a été convenu de démarrer les activités relatives au projet en Février 2012.

Formation sur SYGADE réalisée
Réalisation : 0 agents formés

La version 6.0 de Sygade ne sera acquise qu'en Février 2012. La formation des agents opérationnelle de la Direction de la Dette Publique pour maîtriser l'exploitation ne pourra démarrer qu'à partir de cette période.

Logiciel d'analyse DSM + activé et formation réalisée
Réalisation : 0 agents formés

L'activation d'un logiciel d'analyse DSM+ n'est plus indispensable dans la mesure où un module d'analyse de la dette est intégré automatiquement dans le logiciel Sygade 6.0. Aussi, par l'acquisition de ce dernier, la Direction pourra-t-elle procéder à l'analyse de la dette.

Viabilité de la dette analysée Réalisation : 0 👄

A défaut d'un logiciel d'analyse de la dette, la Direction n'a pas pu procéder jusqu'à présent à l'analyse de la viabilité de la dette. Une formation à la manipulation du module d'analyse du Sygade 6.0 et un atelier sur la production de données statistiques et analytiques de la dette publique seront programmées en 2012.

Echange sur les problèmes rencontrés sur SYGADE et sur la version récente, échange sur les nouveaux défis et actualité

Réalisation : 1

La DDP a participé à la huitième réunion du groupe consultatif du Sygade à Genève en Novembre 2011. Cette réunion a permis à tous les pays participants d'examiner les activités du programme Sygade dans le domaine du renforcement des capacités en gestion de la dette, son système de gestion et d'analyse de la dette, ainsi que ses orientations futures.

 Amélioration du Suivi et de Coordination des aides extérieures

1 logiciel opérationnel (SIG DDP) pour le suivi des financements extérieurs

Prévision : 1

Réalisation : 0 👄



Le logiciel de suivi de financements extérieurs SIG DDP est prévu être fonctionnel en 2010. Jusqu'à ce jour, le logiciel n'est pas encore fonctionnel du fait de l'expiration du délai du contrat avec le consultant titulaire du marché. Un recyclage sur l'utilisation du logiciel est ainsi nécessaire.

La Direction envisage pour cette année 2012 de rendre fonctionnel le logiciel SIG DDP avec l'appui de ses informaticiens.

Manuel de procédure concu pour le suivi des financements extérieurs

Prévision : non défini Réalisation : 75%

Le manuel de procédures pour le suivi des financements extérieurs est dans sa version provisoire. Par ailleurs, il n'est plus envisageable de mettre à jour ce manuel parce que le contrat avec le Consultant Delta Audit a expiré en 2008. Un nouveau manuel de procédures sera élaboré en 2012.

Nombre de descentes sur terrain effectuées par le service pour le constat sur terrain en matière de gestion de la dette publique

Prévision: 10

Réalisation : 5 😑

Sur les 10 descentes prévues, 5 ont été réalisées. Le nombre prévu de descentes sur terrain effectuées pour le suivi des projets sur financements extérieurs n'est pas atteint. Cela est dû au fait que le

Service de Suivi des Emprunts Extérieur manque de moyens matériels et financiers. Jusqu'ici, les missions de suivi et de lancement des projets conjointement avec les bailleurs et les cellules d'exécution des projets se font sur invitation de ces dernières et ce, suivant leur calendrier. Le Service envisage pour l'année 2012 d'effectuer des descentes sur terrain sur ses propres moyens.

Recouvrement des créances non fiscales: prêts directs, reprêts et avances de l'Etat

Taux de recouvrement des créances non fiscales: prêts directs, reprêts et avances de l'Etat

Prévision: 100 % (ou 2,451 Mds MGA)

Réalisation 2011 : 23,39%

(ou 0,573 Mds MGA)

Si en 2010 le taux de recouvrement était de 61,08%, pour cette année 2011, il est de 23,39%. Ceci est dû à une surévaluation de l'inscription budgétaire en recette relative au recouvrement des intérêts des reprêts pour un montant de près de 2 Mds MGA entraînant ainsi ce taux de réalisation de 23,39%.

Pourcentage d'émission à temps des ordres de recettes auprès des comptables et des sociétés débitrices des recettes non fiscales de l'Etat [15 ou le 30 du mois)

Prévision : 100%

Réalisation : 100 %

2011. Ainsi, 20 sociétés débitrices inscrites dans la situation

annuelle de recouvrement ont été assainies pendant cette année 2011. Seule la Poste et Télécommunication n'a pas encore

été assainie dans la mesure où le débiteur n'est pas identifié.

Consolidation en capital des services de la dette rétrocédée de la JIRAMA réalisée

Prévision : 75% (70 404 516 389,33 MGA)

Réalisation : 0%

Concernant 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

Les ordres de recettes prévus pour 2011 ont tous été émis à temps conformément à la liste établie en début d'année.

Assainissement des Comptes particuliers du Trésor en partenariat avec ACCT

Assainissement par admission en non valeur des créances non fiscales de l'Etat

Prévision : 21 situations

Réalisation : 20 situations

Dans le cadre de l'apurement

des créances sur avances,

prêts directs et reprêts jugées

irrécupérables, un arrêté por-

tant admission en non-valeur

de ces créances d'un montant

de 78,979 milliards MGA a été

mis en viqueur le 05 septembre





à 2009, la réalisation de l'opération correspondante, pour un montant de 93 milliards MGA, n'a pas pu être faite pour des raisons de procédures administratives.

En ce qui concerne l'opération de compensation des dettes et créances réciproques Etat/ Telma de 13 milliards MGA, elle sera réalisée dans le courant de l'année 2012 dans la mesure où le crédit relatif à la régularisation budgétaire y afférente sera prévu dans le budget 2012.

Par ailleurs, des opérations de régularisation de décaissement d'un montant de 14,244 milliards MGA devaient être réalisées au titre de l'année 2011, mais ces opérations n'ont pas pu être exécutées faute d'inscription budgétaire pour l'année 2011. Cependant, une inscription budgétaire pour le même montant sera prévue pour l'année 2012.

Recouvrement des dividendes sur les participations de l'Etat

Pourcentage de dividendes sur les participations de l'Etat recouvrés

Prévision: 85%

Réalisation : 123,35% 🙂

Une amélioration du recouvrement des dividendes par rapport à l'exercice précédent a été constatée. L'objectif est atteint et les réalisations ont même dépassé les prévisions. En effet, 17 sociétés sur les 52 en activité ont pu distribuer de dividendes.

La totalité des sociétés en activité est de 52 y compris les banques et institutions financières. En général pour chaque exercice, ce n'est pas la totalité de ces sociétés qui a tenu l'Assemblée Générale (AG) des actionnaires. La prévision de 85%, tient compte du taux de tenue des AG d'une part et du taux de décision de recouvrement des dividendes lors de ces AG d'autre part.

En 2011, le Service du Portefeuille et de Participation de l'Etat a prévu 17,04 Mds MGA de dividendes à recouvrer. Lors des AG de 2011 approuvant généralement les comptes 2010, il a été décidé de distribuer 25.48 Mds MGA. Toutefois. L'encaissement constaté s'est élevé à 21,02 Mds MGA. Par rapport aux dividendes décidés en AG, 82,49% ont été recouvrés. Et par rapport à l'inscription de la loi des finances, le taux de recouvrement est ainsi de 123,35%. Par ailleurs, à partir de 2012, l'ACCTDP se chargera de la prévision de dividende à recouvrer.

 Maintien et libération de la part de l'Etat au niveau des sociétés à participation de l'Etat

Taux de participation
de l'Etat à toute augmentation
de capital et/ou à toute
souscription nouvelle au capital
des sociétés à participation de
l'Etat par apport numéraire

Prévision : 85%

Réalisation : **72,25%** 😎

Les AG tenues ont atteint 89% des prévisions et le Service du Portefeuille et de la Participation de l'Etat s'était fait représenté à toutes les AG et a représenté l'Etat actionnaire dans les votes non seulement sur les comptes mais aussi sur la décision de distribution de dividendes.

Deux sociétés ont réalisé l'opération d'augmentation de capital: ZAHAMOTEL et SOAVOANIO. L'Etat a pu maintenir ses parts dans ces sociétés. Afin de renflouer la trésorerie de la SOA-VOANIO, l'Etat, en tant gu'actionnaire majoritaire, a pu débloquer une partie (1 550 000 000 MGA) de l'opération d'augmentation de capital de la SOAVOANIO. Le procès-verbal de l'AGE du 26 septembre 2011 a décidé d'augmenter le capital social de la société de 2 890 000 000 MGA, soit 2 297 550 000 MGA pour l'Etat malagasy. Cela portera la part de l'Etat de 78% à 79,41%. L'autre partie (747 550 000 MGA) sera débloquée en 2012.

 Transfert d'actions aux nationaux à travers l'opération de portage

Niveau de suivi des opérations liées au fonds de portage

Prévision : 100%

Réalisation : 13% 👄

L'opération de portage concerne le transfert d'une partie de la part de l'Etat non cédée lors de la privatisation aux nationaux (personnes phy-

sigues et morales). Il s'agit principalement des parts de l'Etat dans les sociétés pétrolières et dans la société de télécommunication TELMA.

L'opération de portage n'a pas encore commencé en 2011, elle sera initiée par le FPP à partir de l'exercice 2012. Malgré cela, il a déjà fait la préparation des bordereaux de transfert afférents aux parts à céder

Nombre de sociétés à participation financière de l'Etat à problème traitées

Pourcentage de sociétés en cessation d'activité recensées et reclassées

Prévision: 40%

Réalisation : 0%

Trois (03) sociétés sont en cessation d'activités (SEBAK, SI-DEMA et FIFABE), elles ont des problèmes tant administratif, organisationnel que financier. La FIFABE figure dans la liste des sociétés à privatiser mais face au litige avec la société SOMIA, aucune privatisation n'a été procédée par le STP.

Degré de fiabilité de la base de données mise en place

Prévision: 17% Réalisation : 0%

La base de données recueillie lors de l'audit du Cabinet FIVOARANA sur la Gouvernance des entreprises publiques est en phase de test et d'échantillonnage des sociétés.

Pourcentage des informations mises à jour

Prévision: 17 %

Réalisation : 0 %

La mise à jour des informations est en suspens en attente de la finalisation de la phase de test de la base de données

Entreprises publiques en liquidation concernées par les cessions d'actifs

Nombre d'entreprises publiques concernées par les cessions d'actifs

Prévision: 5

Réalisation : 0

Aucune cession d'actifs n'est réalisée durant l'exercice. Toutefois, le personnel de la CIBA a sollicité l'acquisition des immeubles leur servant de logement.

Nombre de cessions d'actifs des Entreprises Publiques en cours de liquidation

Prévision : 4

Réalisation : 0 👄



Puisque la passation avec le SPT n'a été réalisée que vers le dernier trimestre de l'année 2011 et que les contrats des liquidateurs ont été résiliés, et ce malgré le dépôt des rapports provisoires de ces liquidateurs. aucune cession d'actifs n'a été envisagée par le Service.

Termes de Référence des liquidateurs des entreprises publiques restantes conçus

Prévision: 3

Réalisation : 0 👄



Les deux liquidateurs identifiés pour la poursuite de la liquidation de la SOLIMA et SOMACODIS et de la SINPA



Hôtel ZAHAMOTEL à Amborovy, Mahajanga

ont été maintenus dans leurs prestations. Le processus de clôture de la liquidation est en cours.

Amélioration du taux de pénétration et de la couverture géographique des services de microfinance

Taux de pénétration
Valeur cible : 18.3%
Réalisation : 18,9%

Couverture géographique : Valeur cible : 22 régions Réalisation : 22 régions

L'accès d'un plus grand nombre de ménage aux services financiers, surtout ceux exclus du système bancaire, tel est le défi de la CNMF. Les principaux indicateurs en sont, entre autres, le taux de pénétration et la couverture géographique. En 2011, le taux a dépassé de 0.6 points la prévision. En décembre 2011, un point de service de microfinance a été implanté au district de Besalampy, Région Melaky portant le nombre de région couvertes par les services de microfinance à 22.

 Appui et promotion du secteur de la microfinance

Renforcement de capacité des différents acteurs

Nombre d'acteurs (Agents et Responsables d'IMF, Agents Min. Justice, CNMF) bénéficiaires de formation et / ou de voyages d'échanges

Valeur cible : **17** Réalisation : **17**

Pour l'année 2011, grâce aux appuis de divers partenaires techniques et financiers :

- 17 personnes issues du secteur de la Microfinance malgache ont pu bénéficier du Programme de formation en microfinance « Boulder »
- 6 personnes de la CNMF et de 3 IMF ont participé au Sommet Mondial du Microcrédit du 14 au 17 novembre 2011 à Valladolid en Espagne
- Une personne ressource de la CNMF a participé au forum des leaders africains sur la tarification transparente qui s'est tenu à Nairobi Kenya du 5 Octobre au 7 Octobre 2011. Ce forum a permis de formuler un projet pour réglementer l'éducation financière et la tarification transparente des services financiers.

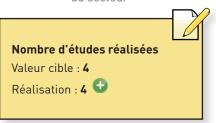
Harmonisation des actions des PTF

Nombre de Comité d'investissement :
Valeur cible : 3
Réalisation : 3

Durant l'année 2011 se sont tenues les sessions des comités d'investissement suivantes :

- En collaboration avec PAFIM PNUD/FENU :
- Réallocation des fonds Crédit avec
 Education (CAE) aux institutions ciaprès : CECAM pour 81 200 USD, OTIV
 TANA pour 81 350 USD et VOLA
 MAHASOA pour 33 900 USD ;
- Allocation à l'APIMF d'un concours de 48 055 USD dans le cadre du Fonds de Renforcement Institutionnel et Financier (FRIF) pour l'opérationnalisation de l'association au titre de l'année 2011;
- Allocation d'un concours de 250 000 USD à l'institution CECAM dans le cadre de l'implantation des caisses dans la région du Sud- Ouest de Madagascar
- En collaboration avec PROSPERER FIDA: allocation de fonds de refinancement dans le cadre de la Facilité d'Investissement Rural (FIR) ; TIAVO pour 76 888 900 MGA, CECAM pour 252 569 775 MGA,

Etudes sur les problématiques du secteur



Au cours de l'année 2011, quatre grandes études ont été réalisées en partenariat avec des partenaires techniques et financiers (PTF) à savoir : opportunité et faisabilité sur le mobile banking, refinancement du secteur, Analyse du cadre légal, réglementaire

et fiscal du secteur de la microfinance à Madagascar, Identification des besoins d'appui des IMFs non formelles : Région Analamanga. Ces études portent principalement sur les contraintes et les alternatives pour un meilleur accès des populations à bas revenus aux services et produits financiers de proximité.

> Mise en œuvre du plan de communication

Refonte du site web du secteur de la microfinance

Valeur cible: 100% Réalisation : 100%

Distribution d'outils et supports de communication (Autorités, Secteur, IMF, Public)

Valeur cible: 100% Réalisation : 100%

Dans l'objectif d'améliorer davantage les outils et supports de communication du secteur et considérant les avancées technologiques actuelles et, la CNMF a décidé de procéder à la « refonte » du site officiel du secteur de la microfinance à Madagascar (www.madamicrofinance.mg) ». Ayant démarré en mars 2011, les travaux consistaient à revoir le design et le contenu de ce site pour que ce dernier serve d'outil de référence incontournable lorsqu'on parle de microfinance à Madagascar. Ainsi, depuis juin 2011, le secteur de la microfinance à Madagascar bénéficie d'un nouveau site

caractérisé par : une interconnexion avec la base de données du secteur, un nouveau design, des informations plus riches et une administration assouplie. De juillet à décembre 2011, le site à été visité 8500 fois.

En outre, la CNMF profite de sa participation à des manifestations telle la Foire Internationale de l'Economie Rurale de Madagascar ou Fier-Mada, pour faire connaître la microfinance. Durant cette 13^{ème} édition de la FIER-MADA qui a eu lieu le 03 au 07 août 2011, 304 visiteurs du stand ont pu être sensibilisés sur la microfinance, des dépliants et brochures montrant le rôle et les attributions de la CNMF, ainsi que des documents sur la microfinance 2003-2007 ont été distribués. La CNMF a également distribué 2000 calendriers et 600 agendas aux acteurs au niveau macro, méso et micro, toujours dans l'esprit de sensibilisation et de promotion du secteur de la microfinance.



site web de la CNMF: http://www.madamicrofinance.mg/

Suivi évaluation des activités des intervenants et acteurs du secteur de la microfinance

Suivi des appuis des différents projets avec les PTF

Nombre de missions conjointes Valeur cible : 7 missions de suivi

Réalisation : 7 🕀

La CNMF prévoit d'effectuer au moins une mission de suivi conjointe pour chaque projet/ programme intervenant dans le secteur. En 2011 La CNMF a participé aux missions conjointes PROSPERER/CNMF/MinAgri/ PNUD/FENU de suivi de la mise en œuvre au niveau régional des conventions signées avec les IMF partenaires du programme PROSPERER: PAMF, CECAM, TIAVO et OTIV TANA dans le cadre de la Densification, de la Facilité d'Investissement Rural (FIR) et la Facilité de Partage des Risques (FPR) dans les régions Analamanga, Itasy, Haute Matsiatra, Vatovavy Fitovinany et Sofia. Ces missions ont permis de formuler des recommandations pour une meilleure réponse aux IMF face aux besoins des populations cibles du PROSPERER.

Suivi des prêts subsidiaires

Respect des échéances de remboursement

Valeur cible: 100%

Réalisation : 100% 🚭

Dans le cadre des accords de financement entre le Gouvernement Malgache et, notamment, la Commission Européenne et le Fonds Africain de Développement, des fonds ont été consentis et rétrocédés à titre de prêts subsidiaires par le Trésor Public aux Institutions de microfinance (Réseau CECAM et Vola Mahasoa SA) pour financer des activités de crédit et d'épargne.

Dans le cadre du suivi de ces accords de prêts subsidiaires au cours de l'année 2011, La Coordination Nationale de la Microfinance a été en relation avec le Service des Interventions Financières/Direction de la dette Publique (DDP) pour :

- la mise à jour systématique de la situation des créances non fiscales auprès des IMF compte tenu des nouvelles échéances et des remboursements effectués ainsi que la relance les IMF concernant les paiements à effectuer;
- la notification du Trésor Public concernant la demande de paiement échelonné des intérêts de Vola Mahasoa SA à cause des difficultés financières qu'elle rencontre. Le plan de remboursement a recu l'accord du Trésor **Public**
- Coordination efficiente du secteur de la microfinance et des interventions de tous les acteurs à différents niveaux

Assainissement du secteur

IMF en difficulté redressées Valeur cible: 100% Réalisation : **33%** 🖵

Pour l'année 2011, la CNMF a prévu d'accompagner trois IMF à savoir l'ACOA, l'ex IM AECA et l'OTIV Boeny.

- Dans le cadre du programme d'assainissement de l'ACOA et la régularisation de sa situation vis-à-vis des dispositions légales et réglementaires en vigueur, la CNMF a procédé à la mise en place d'un assistant technique (AT) dont la mission est de mettre l'ACOA en conformité vis-à-vis de la réglementation et dans cette optique de proposer des solutions alternatives en vue d'assainir sa situation. Après 07 mois d'assistance technique, qui a débuté le 06 juin 2011, la mission de l'AT arrive à son terme avec l'élaboration du rapport final sur les prestations effectuées avec les recommandations appropriées et la préparation du dépôt de la demande d'agrément auprès de la CSBF. Grâce aux actions de l'AT, l'ACOA commence à se conformer aux normes légales et réglementaires en vigueur et il est surtout maintenant possible d'avoir une visibilité plus objective et plus claire de la situation réelle du réseau.
- Concernant, l'IM AECA, la solution retenue était sa fusion absorption avec le réseau OTIV Antananarivo, autorisée par la CSBF le 14 avril 2010. Le réseau OTIV Antananarivo a accompagné l'ex IM-AECA dans l'application du plan de redressement validé par l'ensemble des parties prenantes. Malgré l'absence d'appui, l'état du portefeuille de crédit de l'OTIV Basse Betsiboka suit la norme prudentielle et sa situation financière s'est améliorée. Pour l'ac-

compagnement de l'OTIV BOENY vers l'obtention d'un agrément en tant que IMF mutualiste de niveau 2. la CNMF a contribué au financement du plan de développement présenté par cette institution. Le 14 juin 2011, une convention a été signée entre l'OTIV Boeny et la CNMF en vue de l'appui financier de l'institution pour un montant total de 150 000 000 MGA. Cette somme comprend, d'une part une subvention d'investissement, notamment l'acquisition des matériels roulants, matériels informatiques, matériels et mobiliers de bureau et d'autre part une subvention d'exploitation. La CNMF a également pris en charge les honoraires du commissaire aux comptes de l'OTIV Boeny pour l'audit des comptes de l'exercice 2010, s'élevant à 10 481 200 Ar. Les actions entreprises sont favorables et devraient faciliter l'obtention par l'OTIV Boeny de son agrément auprès de la CSBF.

Amélioration de la structuration du secteur

Réactualisation des membres et du mandat du Comité de pilotage de la SNMF

Valeur cible : un arrêté portant réactualisation des membres et du mandat du Comité de pilotage de la SNMF

Réalisation : 0 👄



Redynamisation du Comité de pilotage

Valeur cible : 2 réunions

Réalisation : 0 👄



Le comité de pilotage de la SNMF regroupe des représentants des partenaires techniques et financiers, des projets et/ ou programmes intervenants dans le secteur de la microfinance, des institutions de microfinance, de l'association professionnelle des Institutions de microfinance. Compte tenu de la conjoncture socio-politique, l'Arrêté de mise en place du Comité de Pilotage et d'actualisation de ses membres n'a pas été pris.

Gestion rationnelle de la base de données informatisée du secteur de la microfinance

Projet de texte régissant la base de données informatisée du secteur de la microfinance ratifiée et adoptée

Prévision: 1 projet de texte élaboré, ratifié et adopté

Réalisation : 50% 🕒

Un consultant a été mandaté par la CNMF pour élaborer le cadre réglementaire qui va régir la base de données informatisée du secteur de la microfinance. Les projets de texte ont été remis en mars 2010 par le consultant. Il reste à la CNMF d'organiser une restitution élargie du rapport final, de les faire ratifier avant sa mise en œuvre effective.

Délai de traitement des demandes de statistiques et informations à partir de la base de données des activités de microfinance à Madagascar

Valeur cible : 2 à 3 jours Réalisation : 3 jours 🙂

Après le lancement officiel en octobre 2010, 2011 a été la première année d'exploitation effective de la base de données informatisée du secteur de la microfinance à Madagascar. Grâce à l'existence de cet outil, une diminution du délai moyen de traitement des

demandes d'informations recues auprès de la CNMF a été constatée, en passant de 6 jours en 2010 à 3 jours en 2011. Des efforts vont encore être déployés pour l'année 2012 dans l'alimentation de la base afin de mieux satisfaire les besoins en informations de tous les acteurs dans les délais les meilleurs.

Rapport d'évolution statistique et données sur le secteur de microfinance à Madagascar

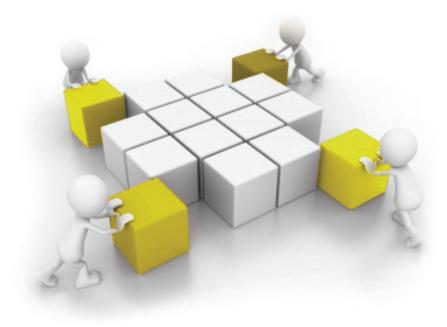
Valeur cible : 1 rapport élaboré

Réalisation : 1 😎

La CNMF a produit un rapport annuel présentant l'évolution statistique des activités de microfinance, les principales réalisations du secteur ainsi que les perspectives pour l'année 2012 du secteur en général et de la CNMF en particulier.



CECAM Tsinjo Manandona

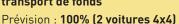


soit 9 activités n'ont enregistré aucune réalisation. 11,11%, soit 2 activités n'ont atteint leur objectif que partiellement. 38,89 %, soit 7 activités ont pu surpasser leur objectif.

Principales activités

 Diminution de réclamation des postes comptables en matière de sécurisation des fonds publics

Acquisition de moyens de transports adaptés dans le transport de fonds



Réalisation : 0 % 👄



Organisation et administration

Sont désignées par « Organisation et Administration », les activités transversales ou spécifiques du Trésor Public ayant pour but d'améliorer le cadre de travail des agents.

Les activités transversales sont au nombre de 18. 50,00%,

Le programme n'a pas été réalisé en 2011. En effet, l'acquisition de véhicules n'est pas autorisée suite à la politique d'austérité menée par le gouvernement malgache. Néanmoins, compte tenu de la nécessité absolue de disposer des moyens adéquats pour la sécurisation des transports de fonds, une mesure dérogatoire pour le Trésor Public est sollicitée.

Les performances en matière d'organisation et d'administration

0%	1-50%	51-99%	= ou +100%	Total
9	2	0	7	18
50 ,00%	11,11%	0,00%	38,89%	100%
	9	9 2	9 2 0	9 2 0 7

Dotation des postes comptables en matériels et mobiliers de bureau adéquats

Les postes comptables supé-

rieurs et leurs Perceptions

Principales rattachées ont été

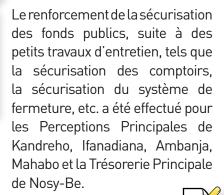
dotés en mobiliers de bureau

et matériels informatiques.

Ces dotations ont porté notam-

Prévision: 100 %

Réalisation : 100%



Constructions et réhabilitations de bâtiments Nombre de bâtiments construits

Prévision: 4

Prévision : 5

Réalisation : 5 🕀

Réalisation : 3



Nombre de bâtiments rénovés

Acquérir de moyens de transports adaptés dans le transport de fonds pour 04 sites

Prévision: 4

ment sur :

Réalisation : 0 👄



Le programme du Trésor Public concernant la construction de quatre (04) bâtiments et la réhabilitation de cinq (05) autres bâtiments a été réalisé en 2011. Ainsi, l'on constate une diminution de réclamations de la part des postes comptables du Trésor en matière de sécurisation de fonds publics. Contrairement, le Trésor Public n'a pas pu réaliser le programme d'acquisition de véhicules pour quatre sites, compte tenu de la politique d'austérité instauré par le gouvernement.

Nombre de bâtiments des postes comptables renforcés suite à des petits travaux d'entretien

Prévision: 20

Réalisation : 05/20 PP et TP

Les réhabilitations de bâtiments prévues en 2011 ont été totalement exécutées. Par contre, les constructions accusent un écart par rapport à la prévision. En effet, trois constructions sur les quatre prévues sont réalisées. Le quatrième n'a pu être réalisé car le crédit ainsi prévu a été utilisé pour le réengagement des travaux de construction du bâtiment de la Perception Principale de Kandreho. En effet, suite au retard d'achèvement de ladite construction, le crédit engagé pour le paiement afférent a dû être dégagé en 2010.

En 2009, le Trésor Public a construit un grand bâtiment pour la Trésorerie Générale de Mahajanga. Ledit bâtiment est achevé

en 2010, mais depuis cette année, Il a priorisé, dans sa politique, les constructions dans les zones éloignées et enclavées. Ainsi, des nouvelles constructions à raison de trois (03) bâtiments par an ont été opérées au profit des Perceptions Principales, depuis cette année 2010. Néanmoins, pour cause de retard significatif de la part de l'Entreprise titulaire des travaux, la construction du troisième bâtiment prévue pour l'année 2010 n'a été achevée qu'au cours de l'année suivante.

En outre, ont été alloués aux programmes de réhabilitations, les budgets restants non consommés aux nouvelles constructions. Les variations concernant la réalisation dépendaient ainsi des constructions réellement entamées. En tout cas. la Direction avait envisagée la réhabilitation de cing (05) bâtiments par an en moyenne.

Au total, le Trésor Public a pu construire sept (07) nouveaux bâtiments et réhabiliter 21 autres bâtiments au cours des trois dernières années (2009, 2010 et 2011). Le nombre de locaux du Trésor amélioré en termes de sécurité s'est ainsi accru.



L'effort entrepris dans l'optique de sécurisation des fonds publics a pu être maintenu, malgré la baisse du budget engendré par la politique d'austérité instauré depuis la crise.

Pour les années à venir, le Trésor Public envisage de poursuivre ce programme, toujours dans le cadre du renforcement de la sécurisation des fonds publics. Ainsi, 12 nouvelles constructions et 15 réhabilitations sont programmées pour les années 2012, 2013 et 2014.

Renforcement de la compétence comptable

Nombre d'élèves Comptables du Trésor recrutés

Prévision: 30

Réalisation : 40 🕀

Nombre d'élèves Percepteurs Principaux des Finances recrutés

Prévision: 30

Réalisation : 30 🕀

Le Trésor Public a réalisé le programme de recrutement d'élèves Comptables du Trésor et Percepteurs Principaux des Finances, en 2011. Par rapport aux cibles, il a même pu augmenter le nombre d'élèves Comptables du Trésor recrutés, compte tenu des besoins réels constatés et après les négociations effectuées lors de l'élaboration de la convention avec le l'Etablissement chargé de la réalisation des concours et des formations de ces élèves, qu'est l'Institut Malgache des Techniques de Planification.

Informatisation de la gestion du personnel

Nombre de logiciel fonctionnel

Prévision: 1

Réalisation : 1



Le Trésor Public dispose actuellement d'un logiciel pour le traitement informatique des dossiers et données de son personnel, conformément à la prévision. Néanmoins, ce logiciel est encore en cours d'amélioration car certaines données sont encore à insérer pour que toutes les fonctionnalités soient opérationnelles.

Vulgarisation du service public Trésor à l'endroit des usagers

Site web en ligne

Prévision: 100 %

Réalisation : 0 %



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 du site web du Trésor Public.

Uniformisation du traitement des opérations comptables

Niveau d'opérationnalité de l'intranet de la DCP

Valeur cible : 100%

Réalisation 2011 : 100% 🕀



L'intranet de la Direction de la Comptabilité Publique est opérationnel mais la mise à jour est difficile du fait de la vitesse de la lenteur de la vitesse de connexion internet haut débit.

Bibliothèque numérique mise en ligne

Valeur cible: 100%

Réalisation 2011 : 0%



La bibliothèque numérique n'a pu être opérationnelle du fait de la lenteur de la connexion internet. Une collaboration avec la DSI est prévue en 2012 pour la mise en ligne de ladite bibliothèque.

Niveau de fluidité des échanges et d'accessibilité aux informations

Valeur cible : 100%

Réalisation 2011 : 0%



Les échanges et l'accessibilité aux informations n'ont pu être effectués à cause de la lenteur de la connexion internet. Une collaboration est prévue avec la DSI en 2012.



Performance de la Direction de la Comptabilité Publique et des Services rattachés en matière de fourniture de service public et de relations professionnelles (réduction de la file d'attente)

Niveau d'opérationnalité du numéro vert

Valeur cible : **100%** (dès le 2ème trimestre)

Réalisation 2011 : 0%



Suite à la conclusion d'un partenariat avec Telma, un numéro vert sera opérationnel en 2012.

Pourcentage de visite systématique des postes comptables

Valeur cible : **100%** (une mission par mois)

Réalisation 2011 : **100%**



En 2011, les Trésoreries de Morondava, Fort Dauphin, Ambovombe, Sambava et Antalaha ainsi que leurs Perceptions Principales rattachées ont été visitées et dotées de nouveaux matériels.

Pourcentage d'organisation de plate-forme d'échanges et de discussions

Valeur cible : **100%** (une fois par an)

Réalisation 2011 : 0%



Du fait de la lenteur de la connexion internet, cette activité n'a pu être réalisée. Une collaboration avec la DSI est prévue en 2012 pour assurer la fluidité des informations.

Le personnel du Trésor Public

Evolution des mouvements du personnel du Trésor Public

L'évolution des mouvements du personnel est marquée par une progression croissante de la proportion des agents retraités et des agents partis en détachement vers l'extérieur du Trésor. En effet, les agents admis à la retraite représentent 17.53% des mouvements en 2009, et atteignent 23.21% en 2011. Pour les agents partis en détachement, ce taux passe de 74.03% en 2009 à 71.43% en 2011, suite aux efforts entrepris par le Trésor dans la nomination des agents comptables au près des Etablissements Publics Nationaux. Il importe de préciser que la plupart des agents nommés dans les Etablissements Publics Nationaux appartiennent aux corps techniques du Trésor. Ce qui entraine une réduction des effectifs des agents appartenant à ces corps. Ainsi, des recrutements devraient être effectués dans ce sens pour pallier à ce problème.

Evolution de l'effectif du Trésor Public

Durant les trois dernières années, les taux de répartition des différents corps du personnel du Trésor n'enregistrent que de très faibles variations. Néanmoins, ces répartitions ne tiennent pas encore compte des promotions des comptables du Trésor et des Percepteurs Principaux des finances recrutés en 2011 mais qui ne sont pas encore en service.

Les corps interministériels occupent une forte proportion atteignant jusqu'à **64,37%** en 2011. Tandis que la proportion de l'ensemble des corps techniques reste très faible avec un taux ne dépassant pas les 36%. Des efforts doivent être multipliés, en ce qui concerne les formations et les recrutements des fonctionnaires dans les corps techniques du Trésor, pour remédier à ce déséquilibre.

Structure du personnel du Trésor Public par sexe

Une augmentation à un taux significatif des sexes féminins est enregistrée de 2009 à 2011. Cette évolution est due à l'accroissement de la proportion des femmes recrutées par rapport aux hommes durant les trois dernières années.

Structure du personnel du Trésor Public par âge

De 2009 à 2011, une réduction progressive de la proportion des agents ayant plus de **50 ans** est constatée parallèlement à une augmentation de celle des agents entre **25** et **50 ans**. Cette situation est expliquée par les recrutements effectués depuis 2009. Néanmoins, le personnel du Trésor reste encore vieillissant avec un taux de plus de **34**% pour les agents ayant plus de **50 ans** en 2011. La poursuite des programmes de recrutement améliorera cette structure par âge du personnel du Trésor dans l'avenir.

Réalisations budgétaires

Réalisation de dépenses du Programme 117-TRESOR par nature et par rapport à la Loi des Finances 2011 (en milliers MGA)

Cadre	Nature	Crédit initial/ modifié	Engagement	%	Décaissement	%
Budget Général	Intérêt de la dette	174 035 697	174 035 697	100,00%	161 356 035	92,71%
Budget Général	Biens et services (catégorie 3)	5 752 675	4 975 434	86,49%	4 907 647	85,31%
Budget Général	Indemnité (catégorie 3)	770 201	688 136	89,34%	688 134	89,34%
Budget Général	Transfert (catégorie 3)	89 538	67 759	75,68%	67 759	75,68%
Budget Général	Transfert (catégorie 4)	4 777 637	3 859 538	80,78%	3 859 538	80,78%
Budget Général	Investissement (RPI + DTI)	3 720 720	2 932 829	78,82%	2 833 745	76,16%
Budget Général	Investissement (financement extérieur)	2 130 040	-	0,00%	-	0,00%
Compte Particulier du Trésor	Participation (catégorie 3)	141 110 775	10 241 102	7,26%	10 241 102	7,26%
Fonds de contre valeur	Dépenses fonctionnement FCV	1 000 000	104 235	10,42%	104 235	10,42%
Dette publique	Opérations de dettes publiques (Capital)	2 605 132 641	1 407 159 650,00	54,01%	1 407 159 650	54,01%

Réalisations budgétaires



Réalisation de recettes du Programme 117-TRESOR par nature et par rapport à la Loi des Finances 2011 (en milliers MGA)

Cadre	Nature	Prévision	Réalisation	%	Encaissement	%
Budget Général	Recettes non fiscales – Dividendes	18 848 025	22 677 716	120,32%	22 677 716	120,32%
Budget Général	Recettes non fiscales - Produits immobilisations financières	2 142 000	217 674	10,16%	217 674	10,16%
Budget Général	Recettes exceptionnelles: SOFIRE-SGR	600 000	-	0,00%	-	0,00%
Budget Général	Dons courants- Aides budgétaires	54 303 253	-	0,00%	-	0,00%
Budget Général	Dons courants- allègement IPPTE	17 300 000	16 528 000	95,54%		0,00%
Compte Particulier du Trésor	Remboursement capital –reprêts	311 000	355 602	114,34%	355 602	114,34%
Fonds de contre valeur	Reconstitution FCV	564 000	1 289 466 *	228,63%	1 289 466	228,63%
Dette publique	Opérations de dettes publiques (capital)	1 359 067 017	1 466 720 000	107,92%	1 466 720 000	107,92%

^{*} dont 402 295 MGA correspondant à des opérations d'ordre, ramenant le taux de réalisation réel à 157,26%

Les réalisations budgétaires du programme 117 par Service opérationnel d'activité (SOA) (

DEDENICES (b)				Budg	
DEPENSES (base engagement)	Intérêt d	e la dette			
(en millions d'Ariary)	Intérieure	Extérieure	Biens et service	Indemnité	
Service Administratif et Financier -DGT	-	-	1 112,0	668,4	
Service de La Coordination Nationale de la Microfinance	-	-	124,1	-	
Direction de la Brigade d'Inspection et de Vérification	-	-	596,2	2,6	
Direction de la Comptabilité Publique	-	-	637,0	11,9	
Direction de la Dette Publique	126 622,5	34 733,5	127,6	-	
Direction des Etudes	-	-	162,3	4,0	
Service des Assurances	-	-	34,5	-	
Service du Suivi des Opérations de Change	-	-	30,7	-	
Service du Portefeuille et Participations de L'Etat	-	-	55,2	-	
Agence Comptable Centrale du Trésor et de la Dette Publique	-	-	48,7	-	
Paierie Générale d'Antananarivo	-	-	179,4	-	
Recette Générale d'Antananarivo	-	-	219,9	-	
Service de la Gestion des Aides Bilatérales	_	_	53,1	_	
Trésorerie Générale Bongolava	_	_	40,8	_	
Trésorerie Générale Vakinankaratra	_	_	64,0	_	
Trésorerie Générale Diana	_	_	53,1	_	
Trésorerie Générale Sava	_	_	65,0	_	
Trésorerie Générale Haute Matsiatra	_	_	115,6	_	
Trésorerie Générale Atsimo Atsinanana			55,0		
Trésorerie Générale Amoron'i Mania	-	-	64,7	-	
Trésorerie Générale Ihorombe	-	-	· ·	-	
	-	-	75,9	-	
Trésorerie Générale Vatovavy Fitovinany	-	-	55,8	-	
Trésorerie Générale Boeny	-	-	108,7	-	
Trésorerie Générale Betsiboka	-	-	59,0	-	
Trésorerie Générale Melaky	-	-	58,8	-	
Trésorerie Générale Sofia	-	-	77,7	1,3	
Trésorerie Générale Atsinanana	-	-	96,4	-	
Trésorerie Générale Analanjirofo	-	-	112,0	-	
Trésorerie Générale Alaotra Mangoro	-	-	53,2	-	
Trésorerie Générale Atsimo Andrefana	-	-	83,7	-	
Trésorerie Générale Androy	-	-	79,2	-	
Trésorerie Générale Menabe	-	-	69,4	-	
Trésorerie Générale Anosy	-	-	49,3	-	
Trésorerie Générale Miarinarivo	-	-	35,5	-	
Tresorerie Principale Antalaha	-	-	23,3	-	
Tresorerie Principale Nosy-Be	-	-	38,1	-	
Tresorerie Principale Mananjary	-	-	33,4	-	
Agence Comptable des Postes Diplomatiques et Consulaires	-	-	10,5	-	
Trésorerie Municipale d'Antananarivo	-	-	16,5	-	
SOUS-TOTAL	126 622,5	34 733,5	4 975,4	688,1	
TOTAL		161 356,0			

I (en millions MGA)

t	Général			Compte _l	particulier	FCV	Dette publique		
	Transfert 3	Transfert 4		sement					
			interne	externe	Participation	Prêts/reprêts	Dépenses	Intérieure	Extérieure
	-	-	2 632,8	-	-	-	-	-	
	-	3 500,0	200,0	-	-	-	-	-	
	10,0	-	-	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	7 042,4	-	-	1 334 530,0	72 629,7
	-	-	-	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	1 630,4	-	-	-	
	-	-	-	-	-	-	-	-	
	-	359,5	100,0	-	1 568,3	-	-	-	
	-	-	-	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	-	104,2	-	
	-	-	-	-	-	-	-	-	
	2,1	-	-	-	-	-	-	-	
	3,0	-	-	-	-	-	-	-	
	5,0	-	-	-	-	-	-	-	
	8,0	-	-	-	-	-	-	-	
	- 1.0	-	-	-	-	-	-	-	
	1,3	-	-	-	-	-	-	-	
	1,9	-	-	-	-	-	-	-	
	1,6	-	-	-	-	-	-	-	
	0,9	-	-	-	-	-	-	-	
	1,3	-	-	-	-	-	-	-	
	3,0	-	-	-	-	-	-	-	
	3,3 7,1	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	-	-	-	
	4,0	-	-	-		-	-	-	
	4,0	-	-	-	-	-	-	-	
	2,0	_	_	-	-	_	-		
	3,5	-	-	-	-	-	-	-	
	0,6	-	-	-	-	-	-	-	
	2,8	-	-	-	-	-	-	-	
	3,0	-	_	-	-	-	-	-	
	3,4	-	-	-	_	-	-	_	
	-	-	-	-	-	-	-	_	
	-	-	-	-	-	-	-	_	
	67,8	3 859,5	2 932,8	-	10 241,1	-	104,2	1 334 530,0	72 629,7
	07,0	9 590,9	2 702,0	2 932,8	10 241,1	10 241,1		1 004 000,0	1 407 159,7
		7 570,7				10 241,1	10-11-		

Les réalisations budgétaires du programme 117 par Service opérationnel d'activité (SOA) (en pourcentage d'exécution)

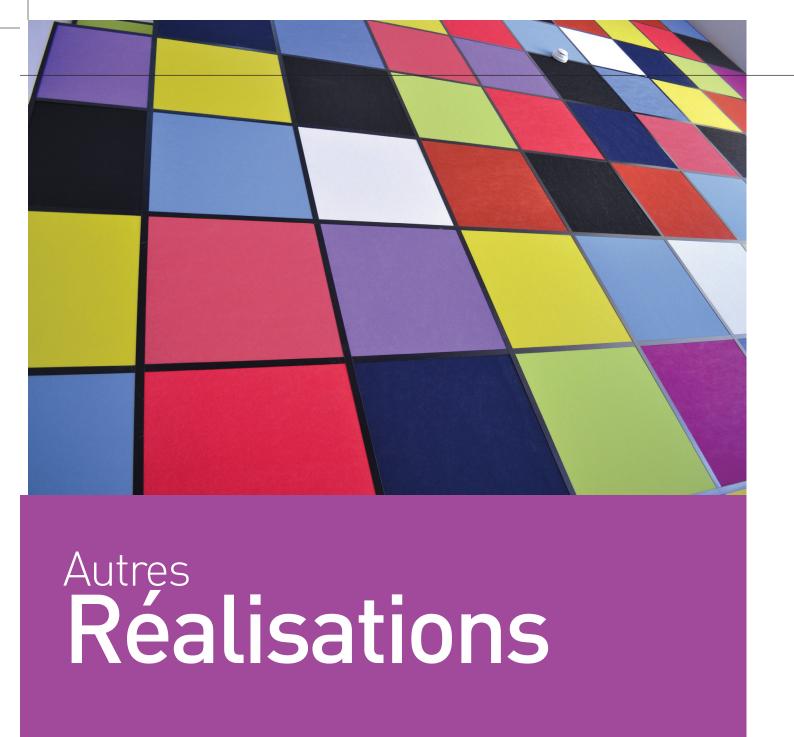
RECETTES (base encaissement)		Budget Généra	ι	Compte particulier	FCV	Dette Publique	
(en millions d'Ariary)	Dons cou- rants	Dividendes	Prêt/reprêt/ Autres	Capital	Reconstitu- tion	Intérieure	Extérieure
Direction de la Dette Publique	16 528,0	-	217,7	355,6	-	1 466 720,0	
Service des Assurances		1 647,7	-	-	-	-	
Service du Portefeuille et Participations de L'Etat		21 030,0	-	-	-	-	
Service de la Gestion des Aides Bilaterales		-	-	-	887,0	-	
SOUS- TOTAL	16 528,0	22 677,7	217,7	355,6	887,0	1 466 720,0	-
TOTAL		39 423,4		355,6	887,0	1 466	720,0



Observations

- Au niveau global, le programme 117 a ainsi respecté le taux de régulation en matière de consommation budgétaire, avec un taux global d'engagement de 83,83% dans les rubriques « biens et services catégorie 3 », « transferts catégorie 4 et 6 », et « investissement interne » sur un plafond de 85,00% tel qu'il est prévu par la circulaire n°004-MFB/SG/DGD/DESB/SAIDM en date du 13 Octobre 2011 portant arrêtage d'un nouveau taux de régulation du quatrième trimestre 2011.
- Au niveau de quelques rubriques, notamment les intérêts de la dette et les opérations en capital de la dette publique, les engagements effectués sont destinés à régulariser les opérations réalisées antérieurement à 2011. Les réalisations pour 2011 sont représentées par les « encaissements » et les « décaissements », à régulariser ultérieurement.
- La ligne « Participation » enregistre une réalisation faible car les décaissements prévus en 2011 au titre de participations de l'Etat dans le capital des sociétés résidentes et des organismes internationaux, à l'exception de l'Africa Re, n'ont pas été exécutées. En outre, la consolidation en capital des prêts octroyés à la JIRAMA, prévue en 2011, a été ajournée.
- En ce qui concerne les opérations sur les participations extérieures, la faiblesse du taux de réalisation résulte de l'absence de l'appel de fonds des partenaires extérieurs concernés malgré l'inscription de prévision dans la loi des finances. Par ailleurs, le suivi est difficile dans la mesure où la plupart des réalisations sont des opérations d'ordre qui ne sont pas retracées dans le tableau des OGT et ne sont transcrites dans la comptabilité que tardivement.
- En matière de recettes, le programme 117 présente une performances très variée selon les rubriques de recettes qu'il regroupe. Ce qui est commun pour l'ensemble, c'est une certaine carence en qualité et en fiabilité en matière de prévisions budgétaires.
- Il faut remarquer le cas spécifique du revenu des immobilisations financières découlant des produits des avoirs du Trésor déposés à la BCM. Le compte courant est crédité de ces produits. Ils restent en compte d'attente à l'ACCT jusqu'à leur régularisation budgétaire.
- Au titre de l'année 2011, le Trésor Public a accumulé un arriéré de paiement sur les intérêts TCN pour un montant d'environ 29 milliards MGA.
- Au cours de l'année 2011, du fait des retards des transferts d'opérations entre le réseau comptable et l'Agence Comptable Centrale du Trésor et de la Dette Publique, les opérations des BTC ont encore enregistré des souscriptions.







Mission comptable



Missions financière et économique



Organisation et Administration

Autres

Réalisations



ans 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 au sein du Trésor Public.

a dû doubler de vigilance et a accentué la lutte contre les réseaux de faussaires, qui ont notamment touché à la fois les « chèques Trésor » et les CCAL. Par conséquent, plusieurs faux chèques ont été détectés et une nouvelle gamme de CCAL a été mise en circulation à compter de cette année 2011. Les nouveaux CCAL sont revêtus de nouveaux dispositifs de sécurité supplémentaires qui sont l'hologramme et les images en filigrane.

Mission comptable

Sécurisation du circuit financier

Cette année 2011 a été marquée par la recrudescence de faux et d'usage de faux en matière financière, accentuée évidemment par l'instabilité économique. Le Trésor

Modernisation de l'organisation du cadre comptable

Dans le cadre de l'organisation du cadre comptable, la TP Nosy be est devenue « assignataire des dépenses » suivant le Décret daté du 01er Avril 2011. Ainsi, toutes les tâches peuvent-elles être réalisées au niveau de cette TP si auparavant il fallait les faire à la TG Antsiranana.

Missions financière et économique

Expertise économique et financière

Jouant son rôle de représentant es-qualité de l'Etat actionnaire, le Trésor Public, a été plus réactif qu'à l'accoutumée, promouvant une gestion actionnariale active de l'Etat. C'est dans ce cadre qu'ont été entamées diverses actions suivantes:

- Plusieurs informations et réflexions sur la distinction entre « Etat puissance publique » et « Etat actionnaire» ont été lancées.
- Les Titres fonciers et demande de radiation des gages aux agents déflatés des ex-banques BTM et BFV ont été restitués.
- Le Protocole d'accord et du Contrat de location gérance de la SIRANALA avec la SU-COMA a été révisé en 2011.
- Des études sur la révision des statuts particuliers de la JIRAMA ont été réalisées
- Le nouveau Conseil National des Assurances a été mis en place
- Le Secrétariat Technique à la Privatisation (STP) a été clôturé
- Une convention entre l'Etat et la SIRAMA pour l'utilisation des loyers (NAMAKIA et AMBILOBE) a été finalisée

Divers

Coopération internationale multilatérale

Avec la Banque Africaine de Développement (BAD)

- Don de 1 000 000 USD au titre de l'aide d'urgence pour une assistance humanitaire aux victimes des dégâts causés par le cyclone BINGIZA.
- Accord de Prêt relatif au Financement additionnel du Proiet de Réhabilitation du Périmètre Rizicole de Bas Mangoky pour un montant de 15 000 000 Unités de Comptes, soit 23 028 000 USD mis en vigueur le 22 décembre 2011.

Avec le Fonds International de Développement Agricole (FIDA)

Signature de l'Accord de financement additionnel du Projet d'appui au troisième programme environnemental (PE3 additionnel) le 12 octobre 2011 d'un montant de 52 000 000 USD dont 10 000 000 USD à titre de don.

Coopération internationale bilatérale avec la France

Signature de deux (02) conventions de subventions pour un montant de 1,300 Millions EUR les 18 au 20 Février 2011.







Confirmation du « Projet Lalan-kely » portant construction de 130 km de ruelles pour un montant de 9 Millions EUR dans 65 quartiers défavorisés d<ans les 12 communes du Grand Tana dont 45 à Antananarivo ville.

Participation aux conférences et séminaires internationaux

- Séminaires et ateliers autour du thème « Vers programme pour une croissance inclusive en Afrique », tenus le 6 juin 2011 au Centre des Congrès de Lisbonne.
- Conférence sur les Lignes de crédit Indiennes, « Un instrument pour améliorer la relation Indo-africaine » les 22 et 23 novembre 2011 à New Delhi. Inde. L'Inde a annoncé son intention d'apporter, pour les trois (3) prochaines années, 5 milliards USD de lignes de crédit pour aider l'Afrique à atteindre ses objectifs de développement.
- Cinquième séminaire annuel de l'Association Internationale des Services du Trésor (AIST), portant sur le thème « Moderniser l'Etat, moderniser les finances publiques l'efficacité des dépenses publiques », les 10 et 11 novembre 2011, à Kiev Ukraine.

Organisation et Administration

Sécurisation des postes comptables et satisfaction des usagers

Des efforts particuliers ont été alloués dans un souci de sécuriser les fonds publics. Cela profite aussi bien aux personnels du Trésor leur procurant un cadre de travail incitatif qu'aux usagers eux-mêmes, leur réduisant le temps d'attente et l'éventuelle insécurité.

Au niveau central, des systèmes de vidéo surveillance ont été mis en place au niveau de la Recette Générale d'Antananarivo, Paierie Générale d'Antananarivo, Annexe de la PGA Isoraka. Cette sécurisation a été accouplée à une nouvelle organisation du paiement de la solde et des pensions afin de mieux servir les usagers. Ce qui a amené la réhabilitation et l'aménagement des salles de paiement, à la mise en place de nouvelles caisses au niveau des trésoreries : Trésorerie Ministérielle chargée de l'Enseignement, Trésorerie Municipale, Agence Comptable Centrale du Trésor, Perceptions Principales d'Isotry, Besarety, Avaradrano, Anosipatrana, Ambohimanarina, Atsimondrano, Faravohitra, Mahazoarivo, Ankadifotsy, et Mahamasina.

Au niveau excentré également, des réhabilitation et sécuri-

sation des bâtiments ont été effectuées au niveau de TG Miarinarivo, PP Soavinandriana. En outre, un aménagement d'une salle informatique a été faite à la Trésorerie Principale d'Antalaha. Des dotations en matériels sanitaires ont été effectuées auprès de deux (02) PP, Ambatolampy et Miandrivazo. Les PP Bealanana, Ikalamavony et Ambalavao ont aussi bénéficié une adduction d'eau.

Politique de gestion du personnel

Dans sa dynamique de gestion du personnel, une rotation de cadre au niveau de huit (08) TG et de quelques Agences Comptables extérieures a été effectuée. La même année, suite au regroupement des Agents comptables auprès des Représentations Diplomatiques et Consulaires à Paris, 23 chefs de postes ont obtenu une mise à niveau. Pour le renforcement de capacité de ses agents, un concours interne d'Agent comptable des postes diplomatiques et consulaires a été organisé.

Valorisation du patrimoine immobilier du Trésor Public

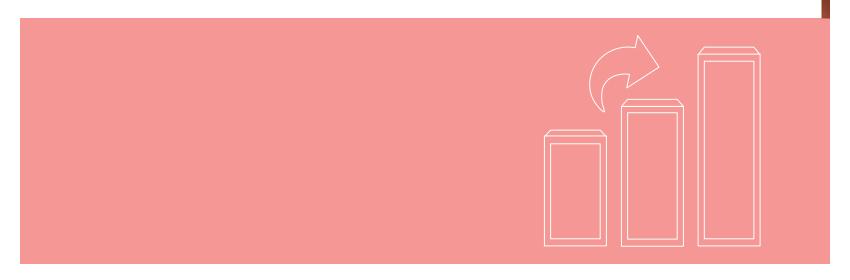
Plusieurs espaces immobiliers (bâtiment et terrain) appartenant au Trésor Public ont été occupés par des tierces personnes au niveau des PP de Sakaraha, Isotry, Ambatolampy et Vohémar, ainsi que le logement du Trésor Antalaha. La régularisation de l'occupation des espaces immobiliers (bâtiment et terrain) appartenant au Trésor a été ainsi entamée.

Le Trésor Public en tant que Caisse de proximité

Un paiement rapproché des salaires des enseignants FRAM a été fait par le biais du réseau comptable du Trésor. Un cadre réglementaire pour le paiement des subventions aux salaires des enseignants FRAM par la prise d'un arrêté fixant les modalités de paiement des subventions aux salaires des enseignants FRAM a été mis en place.



Perspectives et pistes d'amélioration à moyen terme





Management des ressources humaines et des compétences



Renforcement de la sécurisation du Trésor Public



Management de la qualité des prestations de service public rendu



Modernisation du cadre comptable



Perspectives 2012 et pistes d'amélioration à moyen terme



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



Management de la qualité

Perspectives 2012 et **pistes d'amélioration** à moyen terme



u vu des réalisations 2011 du Trésor Public, ll 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, dont notamment ceux de l'ISO 9004:2000

et de l'INTOSAI (Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques). Cette approche s'inscrit dans ce que 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 :

- (i) Renforcer la sécurisation des fonds publics ainsi que la qualité des services rendus aux usagers ;
- (ii) Améliorer la qualité du reporting et des comptes publics, et
- (iii) 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 du Trésor Public
- 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.

Management des ressources humaines et des compétences

La requalification des emplois via les nouveaux recrutements, la rotation du personnel ainsi que leur formation sera poursuivie. Le Trésor Public procédera également à une réallocation des emplois entre départements centraux et entre structures, au niveau déconcentré. Celle-ci tiendra compte du remplacement des départs en retraite ainsi que des nouveaux enjeux auxquels le Trésor Public fera face pour les années à venir. Le processus d'informatisation de la gestion du personnel du Trésor Public sera poursuivi. Cette informatisation vise l'automatisation du système d'informations des ressources humaines.



Le rythme des réhabilitations, des rénovations et des nouvelles constructions immobilières prioritaires qui s'est amplifié depuis quelques années se poursuivra pour l'année 2012. De même, la protection des postes comptables par l'installation d'un système de vidéo surveillance, de contrôles d'accès et de guichets anti-hold-up sera poursuivie.





Le Trésor Public entamera entre autres les démarches nécessaires afin de renforcer la sécurité des transports de fonds. Effectivement, les postes comptables supérieurs du Trésor Public seront dotés en moyens de locomotion adéquats aux opérations d'approvisionnement de fonds.

A compter de 2012, le Trésor Public optera pour une approche par les risques et une hiérarchisation des priorités dans le cadre de la redynamisation du système d'audit, de contrôle et d'inspection des postes comptables et des établissements publics. L'approche vise à employer les moyens de contrôle là où le résultat attendu est optimum. Par ailleurs, la réorganisation des bases de données pour permettre le développement d'un infocentre sécurisé au sein de l'organe central d'inspection du Trésor Public est toujours d'actualité.

Modernisation du cadre comptable

L'année 2012 sera marquée par l'accroissement de la responsabilisation des gestionnaires locaux. Cela consistera en l'élargissement de leurs prérogatives. En effet, à compter de cette année, les Perceptions Principales deviendront Services Opérationnels d'Activité (SOA).

Par ailleurs, le Trésor public envisage de mettre en place d'autres Trésoreries Ministérielles.

Amélioration et simplification du contrôle et de l'exécution des dépenses

Le contrôle et le paiement des dépenses sont, tant pour l'Etat que pour les collectivités locales, une mission essentielle exercée par le Trésor Public. Aussi, pour renforcer l'efficacité de son action dans ce domaine et pour améliorer ses prestations au niveau de ses partenaires et usagers, le Trésor Public s'engagera-t-il dans une démarche de simplification et d'accélération des circuits de la dépense publique à travers la promotion de nouveaux moyens de paiements sécurisés. Tel est le cas du développement de la monétique publique, laquelle sera concrétisée dans un premier temps par l'utilisation de la « carte à puce électronique » et des chèques avec codes barres dans l'achat de carburants et lubrifiants. L'utilisation de cette carte permettra de limiter les risques de falsification. A moyen terme, des études de faisabilité en vue de la dématérialisation des pièces échangées entre tous les acteurs de la chaîne administrative sont envisagées.

Renforcement de la capacité d'expertise économique et financière du Trésor Public

L'expertise économique et financière du Trésor Public est indispensable et promeut l'émergence d'un environnement favorable au développement économique. Renforcer cette capacité revient (i) à enrichir les informations économiques et financières facilitant la prise de décision des autorités, (ii) à préserver les intérêts financiers de l'Etat, et (iv) à asseoir un diagnostic économique et financier.

En tant que teneur des comptes de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics, le Trésor Public améliorera le processus de restitution d'informations comptable et financière ; que celles-ci soient fiables et sincères. Ainsi en 2012, un logiciel de comptabilité spécifique aux opérations des Agents Comptables à l'extérieur sera établi.

En tant que tutelle du secteur financier, il s'engagera dans une démarche qualité comprenant notamment (i) l'assainissement de la gestion des sociétés à participation financière de l'Etat, (ii) la promotion et l'appui du secteur de la microfinance, (iii) la dynamisation des activités de tutelle du secteur des assurances, et (iv) le

renforcement du contrôle et du suivi des activités de tutelle du secteur des changes.

Pour ce qui est de la promotion et de l'appui au secteur de la microfinance, pour l'année 2012, la priorité portera davantage sur la préservation et la consolidation des acquis du secteur.



Renforcement de la politique de gestion de la trésorerie

La politique de gestion de la trésorerie a pour objectif de permettre à l'Etat d'honorer ses engagements financiers (exécution des dépenses et des recettes). Elle est étroitement tributaire du degré de prévisibilité des mouvements et risques financiers pouvant affecter en crédit comme en débit le compte du Trésor Public à la Banque Centrale de Madagascar. C'est ainsi que l'indicateur portant sur cette action porte essentiellement sur la maîtrise de la gestion du marché des Bons du Trésor par Adjudication (BTA).

Pour l'année 2012, le Trésor Public entend adopter une logique de clientèle captive, via l'opérationnalisation des « agences marketing de BTA », en vue d'accroître le taux de souscription des institutions non bancaires aux BTA. Leur souscription est exhortée dans la mesure où le financement



du déficit public par l'épargne du secteur non bancaire limitera la création monétaire et par la suite limitera les effets inflationnistes. Les agences marketing constitueront une interface entre le Trésor Public et les souscripteurs potentiels. Elles auront pour principale mission la vulgarisation du marché des BTA.

Adoption d'une stratégie de gestion de la dette et des aides

La stratégie de gestion de la dette et des aides relatera les lignes directrices qui permettront d'asseoir une politique de maîtrise des risques d'accumulation excessive de la dette à l'avenir. En ces quelques points peut se résumer ladite stratégie :

- (i) Centraliser la gestion des informations sur la dette intérieure et extérieure auprès d'une seule Direction
- (ii) Maîtriser le logiciel SYGADE pour une meilleure analyse de la viabilité de la dette
- (iii) Mettre en place un système de coordination et de suivi de la gestion des projets financés sur emprunts extérieurs
- (iv) Assurer une gestion efficace et rigoureuse des aides non remboursables.

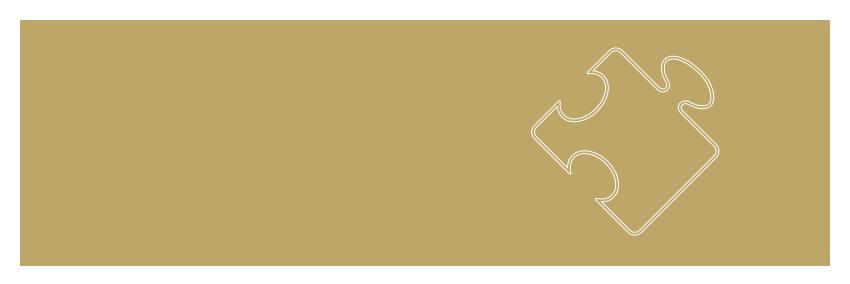
Management de la qualité

Le Trésor Public s'engagera à développer la qualité d'ensemble de ses prestations. Cela rentre dans sa politique de recherche systématique de l'amélioration de la qualité des prestations réalisées. Pour les années à venir, le Trésor Public adoptera progressivement une démarche s'appuyant sur des engagements en termes de qualité de service, mis en exerque par la détermination d'un indicateur de satisfaction globale des usagers et partenaires. Pour ce faire, un système formel d'écoute et de mesure de la satisfaction des besoins des usagers, du personnel et des partenaires sera mis en place. En outre, le Trésor Public entend produire un guide des utilisateurs pour le public pour l'ensemble de ses activités et prestations.

Par ailleurs, dans le souci d'optimiser la réalisation des missions qui lui sont assignées, le Trésor Public entend renforcer le mécanisme d'appui stratégique aux divers départements et le processus de suivi évaluation de ses activités. Une réactualisation du PTA est ainsi nécessaire.

Pour faire face à ces nouveaux enjeux, une réorganisation de ses services sera entamée au cours de l'année 2012. Cette réorganisation porte sur la réorientation et le recadrage des missions de quelques services par la redéfinition et la réactualisation de leurs termes de référence.







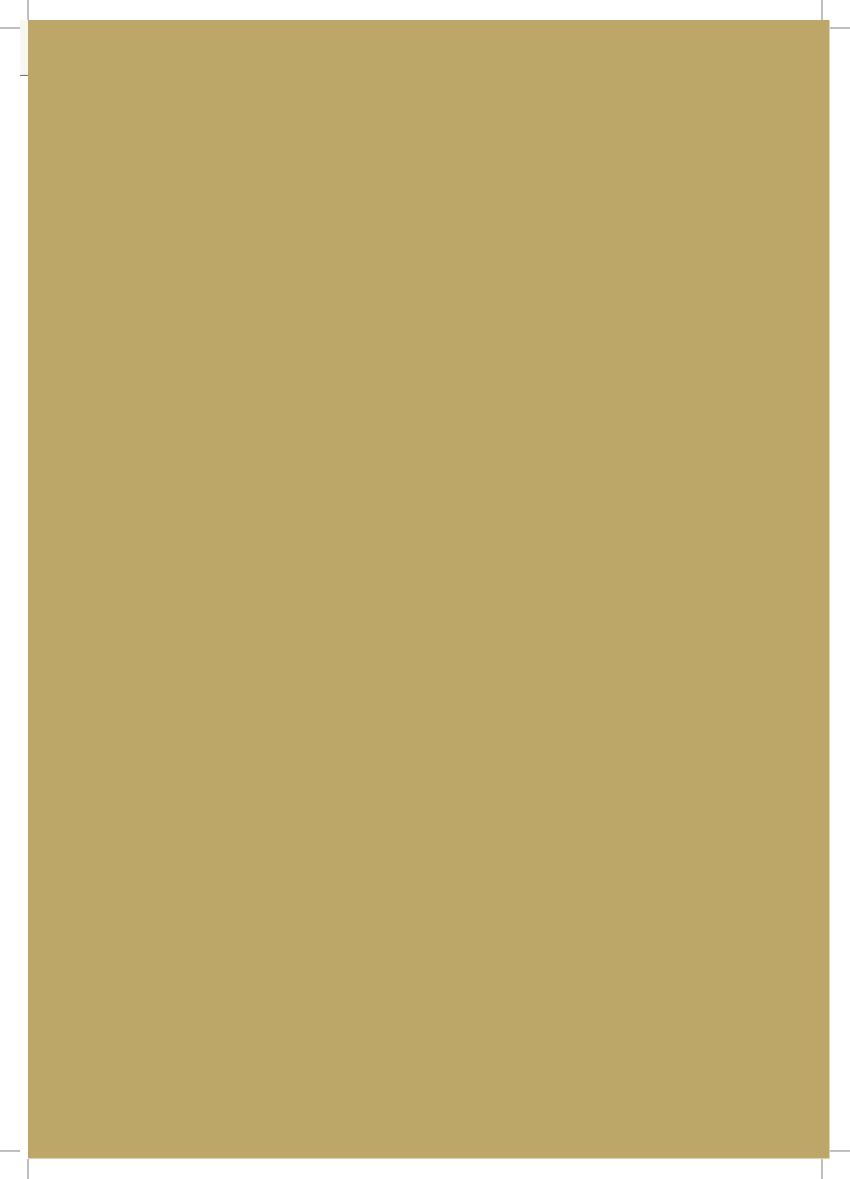
Annexe

Document de performance 2011 Programme 117-Trésor

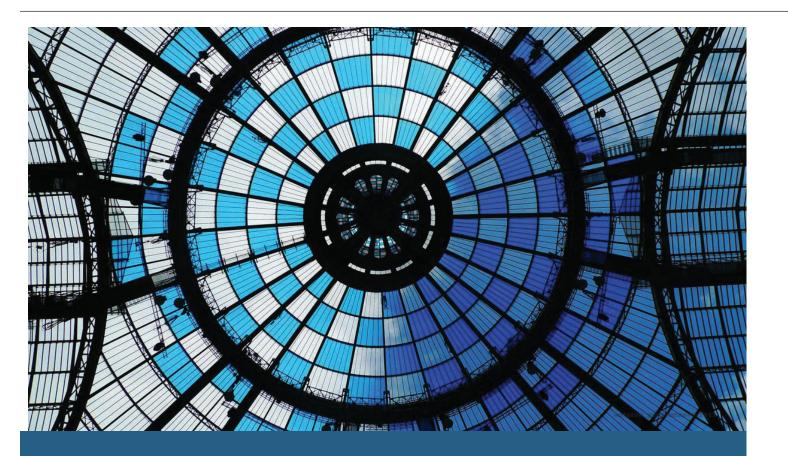
Code programme (1)	Code indicateur (2)	Indicateur (3)	Valeur cible annuelle prévue (4)	Valeur cible annuelle réalisée (5)	Ecarts (4) - (5) ou Prévision – Réalisation	Explication des écarts	Responsable
117	117.1.1	Taux de régularité de la production des comptes publics	100%	89,65%	10,35%	Sur un total de 29 comptes de gestion pour l'exercice 2009 : 7 en cours d'étude au niveau de la DCP, 18 comptes sont transmis auprès de la Cour des comptes, 3 non remis déjà relancés	DCP/SCP/ACCT/Postes comptables
117	117.1.2	Délai moyen de production du tableau de bord mensuel des opérations publiques (tableau des OGT)	60 jrs	63 jrs	3 jours	Ecart résultant des retards constatés au cours du 1er semestre et des mois d'Août et septembre	DE/ STBS
117	117.1.3	Taux de fiabilité et exhaustivité des comptes publics	75%	69,20%	5,80%	BCSE 2009 : sur un total de 355, 70 validés par PGA, 76 en cours de rapprochement, 100 remis auprès Budget et 109 non encore parvenus	DCP/SCP/ACCT/Postes comptables
117	117.2.1	Taux d'uniformisation de traitement des opérations comptables	5 jours	16 jours		Volume très important des dossiers traités en fin d'année	DCP/SCP
117	117.2.2	Nombre d'accords d'Allègement de dette sur IPPTE signés	2 Accords	0	2	- Russie: en attente de finalisation de procédure interne à la partie russe - Algérie: en attente de la réponse de la partie algérienne aux différentes demandes de la partie malgache	DDP/SGDP
117	117.2.3	Nombre d'outils de gestion et d'analyse de la dette conçus et mis en place	2 outils	0	2	Protocole d'accord entre MFB, la BCM et la CNUCED signé en octobre 2011. Début des activités en 2012	DDP/SGDP
117	117.2.4	Niveau d'amélioration du Suivi et de Coordination des aides extérieures	30%	0%	30%		DDP/SSEE
117	117.2.5	Délai moyen de traitement d'un dossier relatif aux opérations de changes d'un usager du Trésor	48 H	48 heures	0		DRSFP/SSOC

Code programme (1)	Code indicateur (2)	Indicateur (3)	Valeur cible annuelle prévue (4)	Valeur cible annuelle réalisée (5)	Ecarts (4) - (5) ou Prévision – Réalisation	Explication des écarts	Responsable
117	117.2.6	Gestion de l'endettement intérieur de l'Etat retracé à travers la stabilité des taux d'intérêt des opérations des BTA	9,70%	9,56%	0,14%	0,14%: Niveau de taux stabilisé mais variation encours supérieure à la programmation de la loi de finances	DE/ SOM ; DCP
117	117.2.7	Taux de pénétration des ménages bénéficiaires des services de micro finance (épargne, crédit, autres)	18%	18,90%	0,90%		CNMF
117	117.3.1	Taux de recouvrement des dividendes sur les participations de l'Etat	85%	123,37%	71,00%	Certaines sociétés ne distribuent pas de dividendes lors de l'exercice 2010 et si d'autres en font, elles retardent leurs versements (ADEM, LPSA, SEIMAD)	DRSFP/SPPE
117	117.3.2	Nombre d'entreprises publiques en liquidation concernées par les cessions d'actifs	4 Sociétés	1 Société	3	Passation entre DRSFP et STP vers la fin du mois de novembre 2011	DRSFP/SPPE/STP
117	117.3.3	Pourcentage de la part de l'Etat maintenue et libérée au niveau des sociétés à participation de l'Etat	85%	72,25%	12,75%	Attente des formalités administratives pour la SOAVOANIO	DRSFP/SPPE
117	117.3.4	Taux de recouvrement des créances non fiscales issues des Fonds de Contre Valeur (FCV)	100% (ou 564 000 000 MGA)	241,57% (ou 1 361 456 541.56 MGA)	141,57% (ou 797 456 541.56 MGA)		DGT/SGAB
117	117.3.5	Taux de recouvrement des créances non fiscales: prêts directs, reprêts et avances de l'Etat	100% (ou 0,453 Mds MGA)	126,55% (0,573 Mds MGA) dont 1: 217 674 410 MGA K: 355 602 289 MGA			DDP/SIFE
117	117.3.6	Taux de rapatriement de devises nées des exportations	97,50%	97,57%	0,07%		DRSFP/ SSOC

Code programme (1)	Code indicateur (2)	Indicateur (3)	Valeur cible annuelle prévue (4)	Valeur cible annuelle réalisée (5)	Ecarts (4) - (5) ou Prévision – Réalisation	Explication des écarts	Responsable
117	117.3.7	Taux de recouvrement des créances non fiscales : dividendes assurances de 3 compagnies d'Assurances	75%	68,55%	6,45%	Seule la compagnie ARO a payé les dividendes au titre de l'exercice 2008	DRSFP/SA
117	117.4.1	Niveau de contrôle des compagnies d'Assurances par rapport au respect des réglementations	76%	25%	51,00%	— Projet d'arrêté relatif au contrôle et aux documents à communiquer au MFB — 5 contrôle sur pièces effectués. Les contrôles sur place seront prévus au mois d'Avril 2012	DRSFP/SA
117	117.4.2	Taux d'augmentation des moyens financiers affectés à la réalisation des contrôles sur place des comptables publics	20%	Evaluation trimestrielle inadaptée. Augmentation de 33,51 du crédit ouvert expliquée par la révision à la baisse des crédits des paragraphes n'ayant pas d'implication directe à la réalisation des contrôles			DBIV
117	117.4.3	Niveau de renforcement de la compétence comptable	100%	75%	25%	Les formations des élèves PPF et Comptables du Trésor sont en cours. Les élèves recrutés ne seront opérationnels qu'en 2012.	SAF
117	117.4.4	Niveau d'informatisation de la gestion du personnel	100%	75%	25%	Le service a procédé à une confection de logiciel par l'intermédiaire de son personnel (informaticien, technicien), plutôt qu'à un achat. On procède actuellement à l'essai du logiciel ainsi conçu.	SAF
117	117.5.1	Taux de prévalence des détournements de deniers publics	≤ 2,5 %	1%	Taux maîtrisé auprès des comptables du Trésor		DBIV
117	117.5.2	Taux de réclamation des postes comptables en matière de sécurisation des fonds publics	-15%	19,04%		16 sur 84 postes comptables ont émis des plaintes	DCP/SCP/TG/TP/PP/ Cellule Informatique ; SAF







Liste des Acronymes

Liste des Acronymes

ACCPDC Agence Comptable Centrale des Postes Diplomatiques et Consulaires

ACCT/ACCTDP Agence Comptable Centrale du Trésor Public et de la Dette Publique

ACOA Association des Caisses Orientées à l'Autonomie

AFD Agence Française de Développement

AGEPMF AGence d'Exécution du Projet MicroFinance

AIST Association Internationale des Services du Trésor Public

BAD Banque Africaine de Développement

BCM Banque Centrale de Madagascar

BTA Bon de Trésor par Adjudication

BTC Bon de Trésor Classique

CCAL Chèque Carburant et Lubrifiant

CF Centres Fiscaux

CNMF Coordination Nationale de la MicroFinance

CREDOC CREdit DOCumentaire

CSBF Commission de Supervision Bancaire et Financière

CU Commune Urbaine

DBIV Direction de la Brigade d'Inspection et de Vérification

DCP Direction de la Comptabilité Publique

DDP Direction de la Dette Publique

DE Direction des Etudes

DESB Direction de l'Exécution et de la Synthèse Budgétaire

DGD Direction Générale de la Douane

Etablissement Public à caractère Administratif **EPA**

Fonds de Contre Valeur **FCV**

INTOSAI INTernational Organisation of Supreme Audit Institutions

IOG Indicateurs d'Objectifs Généraux

IPPTE Initiative pour les Pays Pauvres Très Endettés

JIRAMA JIro sy RAno MAlagasy

Ministère des Finances et du Budget

MGA Malagasy Ariary

Liste des Acronymes

0

OGT Opérations Globales du Trésor

OTIV Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola

P

PGA Paierie Générale d'Antananarivo

PP Perception Principale

PTA Plan de Travail Annuel

PTT Poste Télégraphes et Téléphones

R

REDOC REmise DOCumentaire

RGA Recette Générale d'Antananarivo

S

SA Service des Assurances

SAF Service Administratif et Financier

SAIDM Service d'Appui aux Institutions et Département Ministériels

SAMIFIN Sampan-draharaha Malagasy ladiana amin'ny Famotsiam-bola

SCP Service de la Comptabilité Publique

SG Secrétaire Général

SGAB Service de la Gestion des Aides Bilatérales

SGDP Service de la Gestion de la Dette Publique

SIFE Service des Interventions Financières de l'Etat

SIG Système Intégré de Gestion

SIGFP Système Intégré de Gestion des Finances Publiques

SOA Service Opérationnel d'Activité

SPPE Service du Portefeuille et Participations de l'Etat

Service du Suivi des Emprunts Extérieurs **SSEE**

SSOC Service de Suivi des Opérations de Change

Secrétariat Technique à la Privatisation **STP**

SYGADE SYstème intégré de Gestion et d'Analyse de la DEtte

TCN Titre de Créances Négociable

TG Trésorerie Générale

TME Trésorerie Ministérielle chargée de l'Enseignement

TMP Taux Moyen Pondéré

Trésorerie Principale TP

TPP Taxe sur les Produits Pétroliers

TVAPP Taxe sur la Valeur Ajoutée sur les Produits Pétroliers

USD United States Dollar





Table des matières

SUMMAIRE	3
Mot du Directeur Général du Trésor	5
Profil du Trésor Public	7
Ses Missions	8
Son Organisation	11
Le Trésor Public, c'est un réseau comptable présent sur Le plan national. Le plan international. Le Trésor Public, c'est aussi 1608 Agents Mouvements du personnel. Structure du personnel par sexe Effectif Structure du personnel par âge	
Ses engagements	15
Chiffres clés	17
Recouvrement des recettes non fiscales dont la responsabilité incombe (en milliers MGA)	
Participations de l'Etat (en milliers MGA)	18
Encours de la dette publique (en milliards MGA)	
Paiement des intérêts de la dette publique (en milliers MGA)	
Taux Moyens Pondérés (TMP) du marché des BTA (en milliards MGA)	21
Gestion des traites résultant des produits pétroliers (TPP, TVAPP)	

Table des matières

Mobilisation des comptes de dépôts de l'Etat à la Banque Centrale de Madagascar (BCM) (en milliers MGA) 23
Evolution des décaissements sur les comptes de dépôts du Trésor (en pourcentage et en milliers MGA)
Contrôle et Vérification
PP et ACPDC, ainsi qu'au niveau des EPA, CU et CF
Régulation des opérations de change28Demandes de prêt/emprunt, avances en compte courant et ouverture de compte à l'extérieur28Demandes de dérogations d'avances sur importation28
Les arriérés de l'Etat
Le personnel du Trésor Public31Evolution de l'effectif31Structure du personnel par sexe31Evolution des mouvements31Structure du personnel par âge31

Opérations Globales du Trésor (OGT)	33
Opérations Globales du Trésor (OGT) (en milliards MGA)	34
Ventilation des recettes budgétaires	35
Note sur l'évolution des Finances Publiques en 2011 et Analyse des Opérations Globales du Trésor (OGT)	36
Recettes et dons	37
Les dépenses	39
Financement	41
Réalisations du Trésor Public	43
Performances techniques du programme 117. Mission comptable. Missions financière et économique Organisation et administration Le personnel du Trésor Public Réalisations budgétaires. Réalisation de dépenses du Programme 117-TRESOR par nature et par rapport à la Loi des Finances 2011 (en milliers MGA) Réalisation de recettes du Programme 117-TRESOR par nature et par rapport à la Loi des Finances 2011 (en milliers MGA) Les réalisations budgétaires du programme 117 par Service opérationnel d'activité (SOA) (en millions MGA) Les réalisations budgétaires du programme 117 par Service opérationnel d'activité (SOA (en pourcentage d'exécution)) Observations	46 52 66 70 71 73 A)
Autres Réalisations	77
Mission comptable	79

Table des matières

Perspec	tives 2012 et pistes d'amélioration à moyen terme	83
	Management des ressources humaines et des compétences Renforcement de la sécurisation du Trésor Public 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 Management de la qualité	
Annexe		90
Do	cument de performance 2011 Programme 117-Trésor	92
Liste de	s Acronymes	96