



TRESOR PUBLIC MALAGASY

RAPPORT ANNUEL

*Nola tsara kazy
mahatsara fihavanana*

© OCTOBRE 2016

2015

RAPPORT

ANNUEL

20

15



Direction des Études

Service de la Programmation
et du Suivi-Evaluation

E-mail : de.spse@yahoo.fr

Site web : www.tresorpublic.mg

© Octobre 2016

01

Mot du Directeur
Général du Trésor Public



TAHITI
BORA
PANZANI

02

Profil
du Trésor Public

03

Chiffres Clés

04

Performance
du Trésor Public

Autres réalisations

05

Perspectives
à moyen terme

06

Consommation
de crédit 2014

07

Opérations Globales
du Trésor (OGT)

08

MOT
DU DIRECTEUR
GÉNÉRAL
DU TRÉSOR
PUBLIC



Feno Pierre Jean
Directeur Général du Trésor Public

MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DU TRÉSOR PUBLIC

Quand bien même la reprise économique a été dénotée comme « lente » en 2015, le Trésor Public s'est toujours efforcé d'apporter sa contribution à « la lutte contre la pauvreté grâce à une croissance inclusive », objectif principal du Gouvernement Malgache. Pour cela, le Trésor Public a maintenu comme leitmotiv d'atteindre au mieux les cinq (05) objectifs stratégiques qu'il s'est fixés depuis 2014, s'alignant avec la politique du Ministère des Finances et du Budget (MFB), et la stratégie du Gouvernement définie dans le Programme Général de l'Etat (PGE) et traduite par le Programme National de Développement 2015-2019 (PND).

Cette année 2015, la mise en œuvre du Programme 117 « Trésor » s'est avérée être positive, aboutissant à un niveau de performance allant crescendo avec un résultat de 53%. Ces performances se traduisent en partie par la construction et la réhabilitation de trois (03) Perceptions Principales (PP) dans un souci de conformité des postes comptables aux normes d'hygiène, de sécurisation et de conservation des fonds publics. Ont été tenus comme à l'accoutumée la formation des techniciens ainsi que les regroupements périodiques des comptables locaux et extérieurs notamment dans le cadre de la normalisation et la mise à jour des normes de gestion.

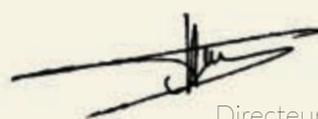
L'amélioration de la gestion des sociétés à participation de l'Etat n'a pas été en reste, ayant abouti à l'inspection et la nomination des Conseils d'administrations de celles-ci.

Chaque Département a contribué, à sa manière, à l'atteinte des objectifs du Trésor Public, dont « le retour à la bonne gouvernance et l'orthodoxie financière ». La stratégie de modernisation de la gestion des dettes

publiques et l'opérationnalisation du Système Intégré de Gestion et d'Analyse de la Dette (SYGADE) ont marqué une ferme volonté de mener à bien cet objectif. En outre, en matière de transparence de gestion des finances publiques, l'année 2015 a été marquée par : le vote par l'Assemblée Nationale des Lois de Règlement (LR) 2009, 2010 et 2011, la déclaration de conformité du projet de Loi de Règlement 2012 par la Cour des Comptes, et la publication du Rapport Annuel 2014 du Trésor Public.

Le lancement du Bon du Trésor Fihary (BTF) ainsi que la mise en place d'un Comité spécial relatif à la gestion de la Dette publique ont également été des réalisations notables de cette année.

De tout ce qui s'ensuit, le Trésor Public réitère une fois de plus son engagement à contribuer à la poursuite de la mise en œuvre du Plan de Développement adopté par le Gouvernement, à travers les cinq (05) défis qu'il s'est fixés : **la sécurisation des Fonds, Titres et Valeurs Publics, l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers, l'amélioration de l'environnement et des conditions de travail des agents, la bonne gouvernance et le retour à l'orthodoxie financière.** Pour cela, l'année à venir se devra être porteuse de progrès, et ce, dans plusieurs domaines, pour ne citer que l'amélioration de la gestion de trésorerie, la modernisation des outils de travail et la dématérialisation des procédures. C'est un défi à relever, un engagement que le Trésor Public s'instigie à porter au plus haut point.



Feno Pierre Jean

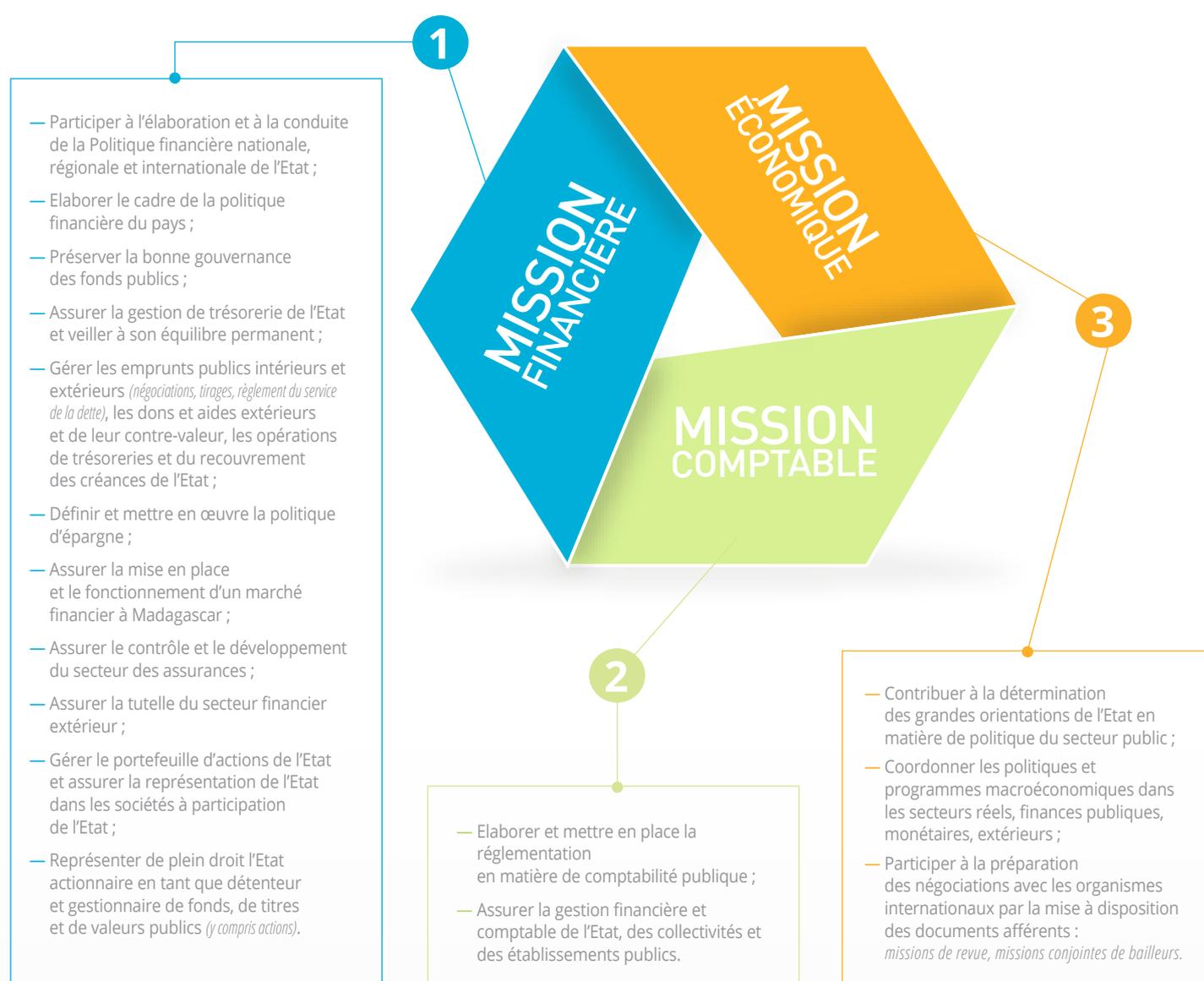
Directeur Général du Trésor

02

PROFIL DU TRÉSOR PUBLIC

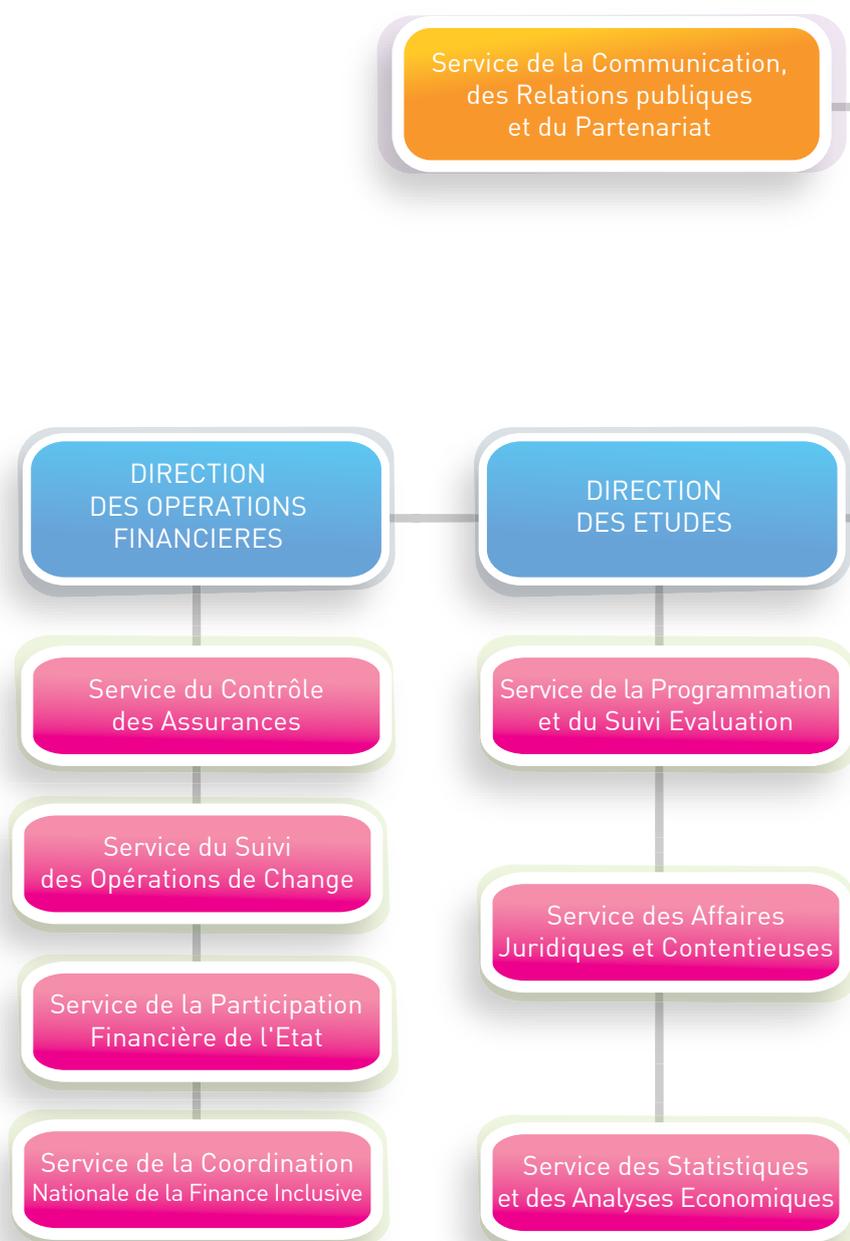
MISSIONS GLOBALES

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



STRUCTURE ET ORGANISATION

DU TRÉSOR PUBLIC



ORGANIGRAMME DU TRÉSOR PUBLIC



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

25

POSTES COMPTABLES SPECIALISES

- Agence Comptable Centrale du Trésor et de la Dette Publique (**ACCTDP**)
- Agence Comptable Centrale des Postes Diplomatique et Consulaires (**ACCPDC**)
- Agence Comptable des Fonds de Contre-Valeur (**ACFCV**)
- Paierie Générale d'Antananarivo (**PGA**)
- Recette Générale d'Antananarivo (**RGA**)

TRESORERIE MINISTERIELLE

- Trésorerie Ministérielle chargée de l'Agriculture (**TMinAgri**)
- Trésorerie Ministérielle chargée de l'Enseignement (**TMEN**)
- Trésorerie Ministérielle chargée de la Santé Publique (**TMinSan**)

TRESORERIE COMMUNALE

- Trésorerie principale Inter-Communale (**TPIC**) Bongatsara

TRESORERIE MUNICIPALE

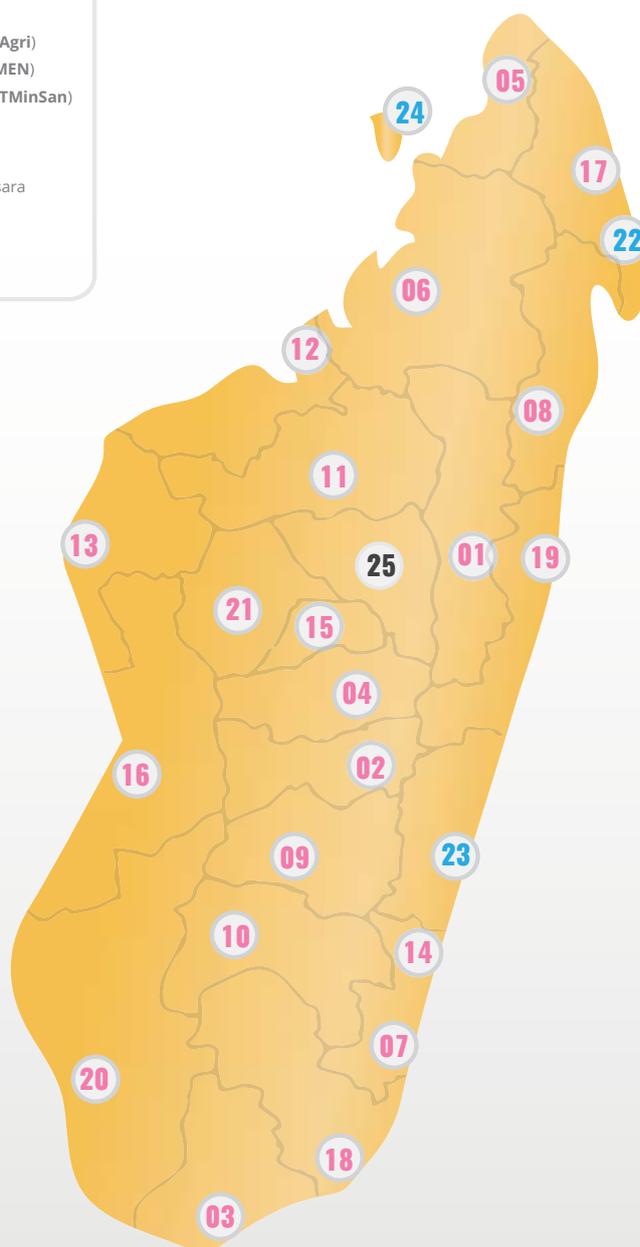
- Trésorerie Municipale d'Antananarivo (**TMA**)

TRESORERIE PRINCIPALE (TP)

- 22 TP Antalaha
- 23 TP Mananjary
- 24 TP Nosy Be

TRESORERIE GENERALE (TG)

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



réseau de postes comptables

...ET INTERNATIONAUX

AMERIQUE

- 01 Agence Comptable **WASHINGTON**, Etats-Unis
- 02 Agence Comptable **OTTAWA**, Canada
- 03 Agence Comptable **NEW-YORK**, Etats-Unis

AFRIQUE

- 04 Agence Comptable **ADDIS ABEBA**, Ethiopie
- 05 Agence Comptable **ALGER**, Algérie
- 06 Agence Comptable **DAKAR**, Sénégal
- 07 Agence Comptable **PRETORIA**, Afrique du Sud
- 08 Agence Comptable **LE CAP**, Afrique du Sud

OCEAN INDIEN

- 09 Agence Comptable **MAURICE**
- 10 Agence Comptable **LA REUNION**

ASIE

- 18 Agence Comptable **RIYAD**, Arabie Saoudite
- 19 Agence Comptable **PEKIN**, Chine
- 20 Agence Comptable **MOSCOU**, Russie
- 21 Agence Comptable **NEW DELHI**, Inde
- 22 Agence Comptable **TOKYO**, Japon

EUROPE

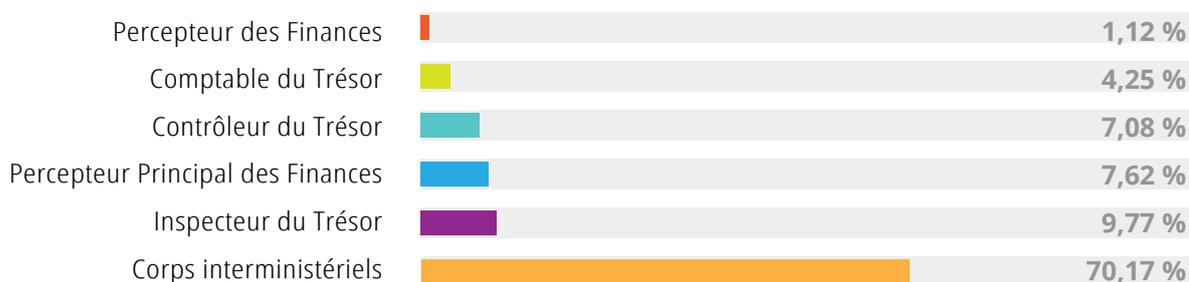
- 11 Agence Comptable **UNESCO PARIS**, France
- 12 Agence Comptable **BRUXELLES**, Belgique
- 13 Agence Comptable **GENEVE**, Suisse
- 14 Agence Comptable **MARSEILLE**, France
- 15 Agence Comptable **BERLIN**, Allemagne
- 16 Agence Comptable **PARIS**, France
- 17 Agence Comptable **ROME**, Italie



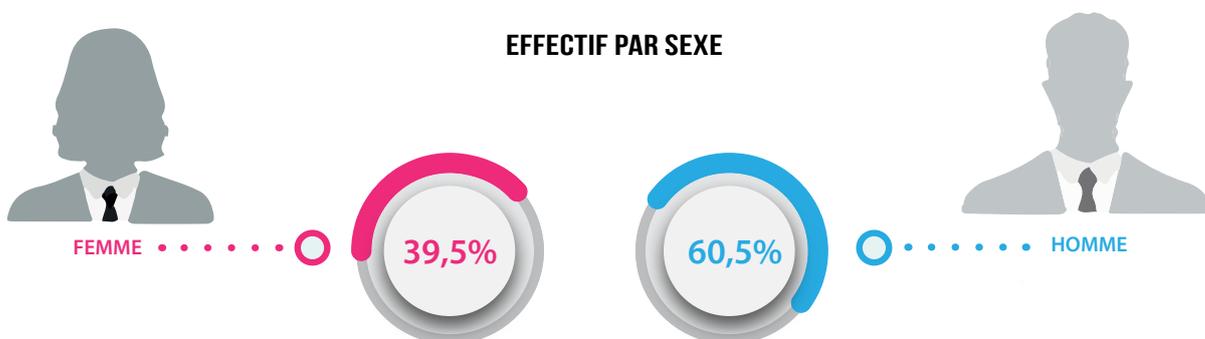
RESSOURCES HUMAINES

En 2015, le Trésor Public compte 2 048 agents

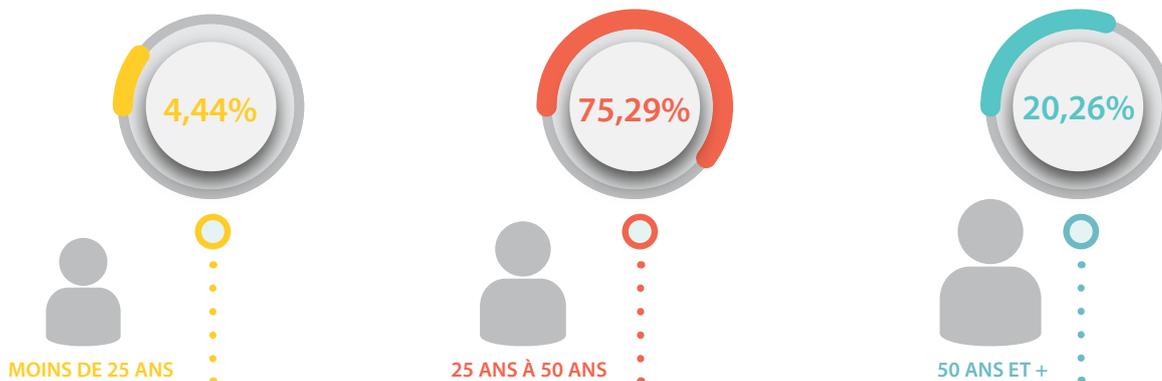
EFFECTIF PAR CORPS



EFFECTIF PAR SEXE



STRUCTURE DU PERSONNEL PAR ÂGE



SES ENGAGEMENTS

La Direction Générale du Trésor se fixe les engagements suivants :



1. Sécurisation des fonds et valeurs publics

- Construction, réhabilitation, sécurisation des bâtiments du Trésor Public ;
- Renforcement de l'organe interne de contrôle et réforme des procédures en cas de détournement de deniers publics ;
- Intensification de la sécurité de la circulation des fonds, des valeurs et des titres publics (*transport*) ;
- Amélioration de la sécurité des titres et des valeurs publics par le renouvellement des dispositifs de sécurisation.

2. Amélioration des services rendus aux usagers

- Politique de restructuration et de proximité ;
- Renforcement des capacités par des formations ;
- Rajeunissement et relèvement du niveau du personnel ;
- Amélioration des infrastructures d'accueil ;
- Amélioration de la qualité de service en général (*délai, système...*).

3. Amélioration de l'environnement et des conditions de travail

- Dotation en divers matériels ;
- Construction et réhabilitation des infrastructures ;
- Révision à la hausse du budget des postes comptables ;
- Amélioration du professionnalisme (*formations*) ;
- Renforcement de la solidarité et de l'esprit d'équipe.

4. Modernisation, mises aux normes internationales de la gestion

- Utilisation de logiciels spécifiques dans la gestion et la surveillance des finances publiques ;
- Informatisation des Perceptions Principales ;
- Effort dans la mise en place d'un cadre légal pour que le Trésor Public puisse effectivement assurer les missions qui lui sont assignées.

5. Retour à l'orthodoxie financière, à la bonne gouvernance et à la transparence

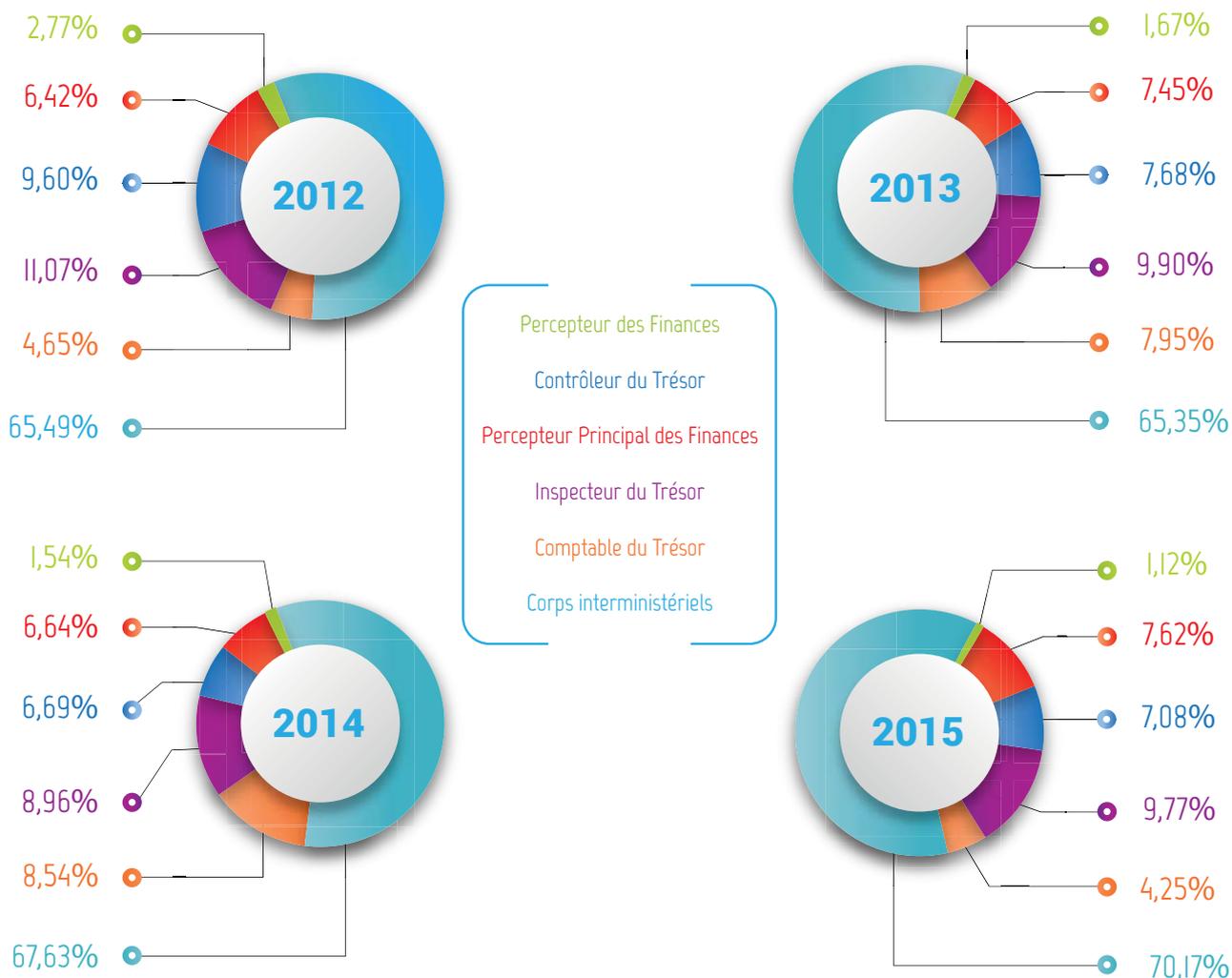
- Renforcement de la lutte contre la corruption et contre le détournement des deniers publics ;
- Renforcement de la transparence dans les activités du Trésor Public.

03

CHIFFRES CLÉS

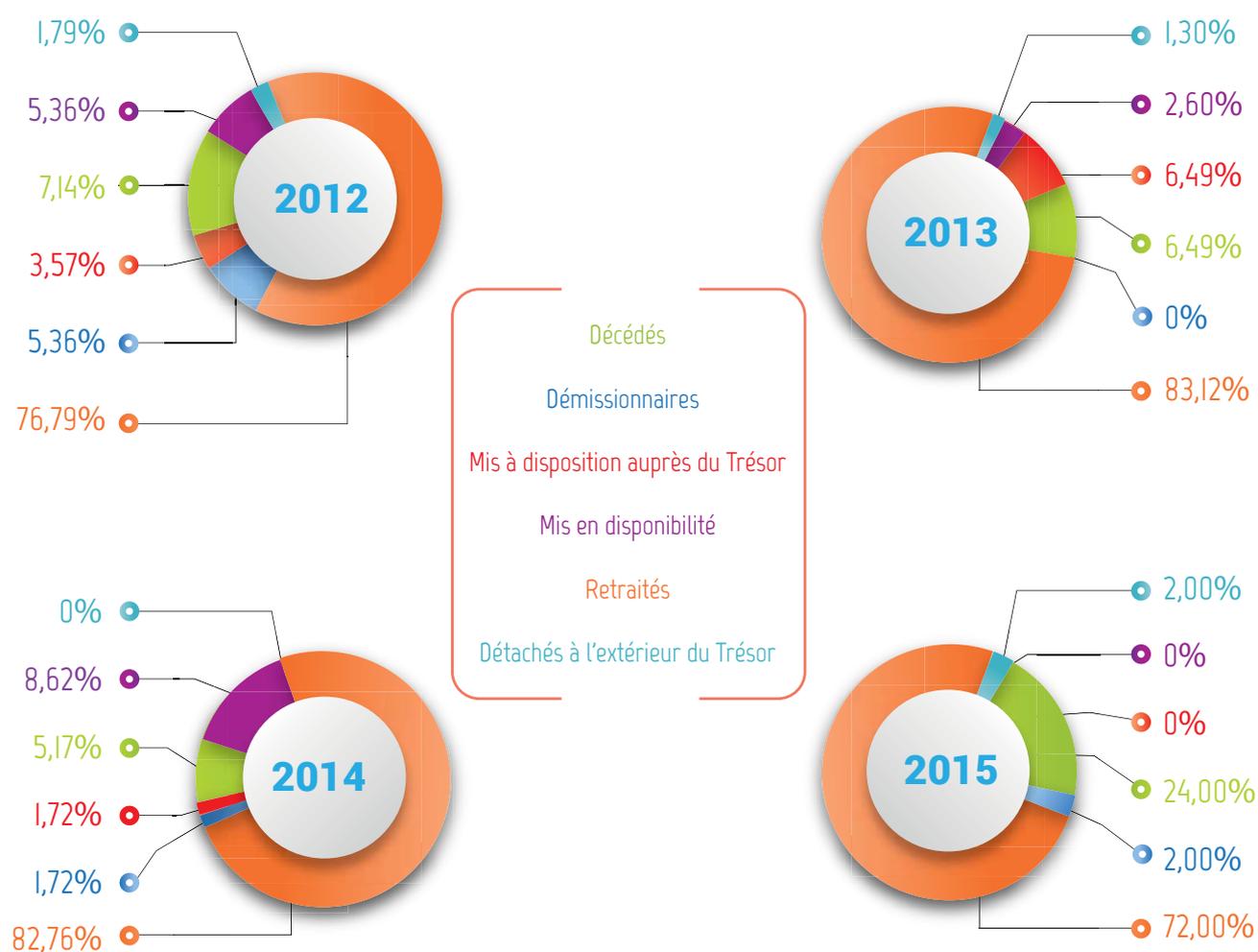
LE PERSONNEL DU TRÉSOR PUBLIC

Evolution de l'effectif par corps



L'effectif du personnel du Trésor en 2015 est caractérisé par l'augmentation du nombre des agents appartenant aux corps interministériels, des Inspecteurs du Trésor (*IT*), des Percepteurs Principaux des Finances (*PPF*), des comptables du Trésor et des Contrôleurs du Trésor. Ces augmentations sont justifiées, respectivement, par le recrutement d'agents contractuels, passant de 67,63% à 70,17%, et les prises de service effectives de nouvelle promotion de **30 Inspecteurs** du Trésor, de **27 Percepteurs** Principaux des Finances, de **36 Comptables** du Trésor et de **37 Contrôleurs** du Trésor.

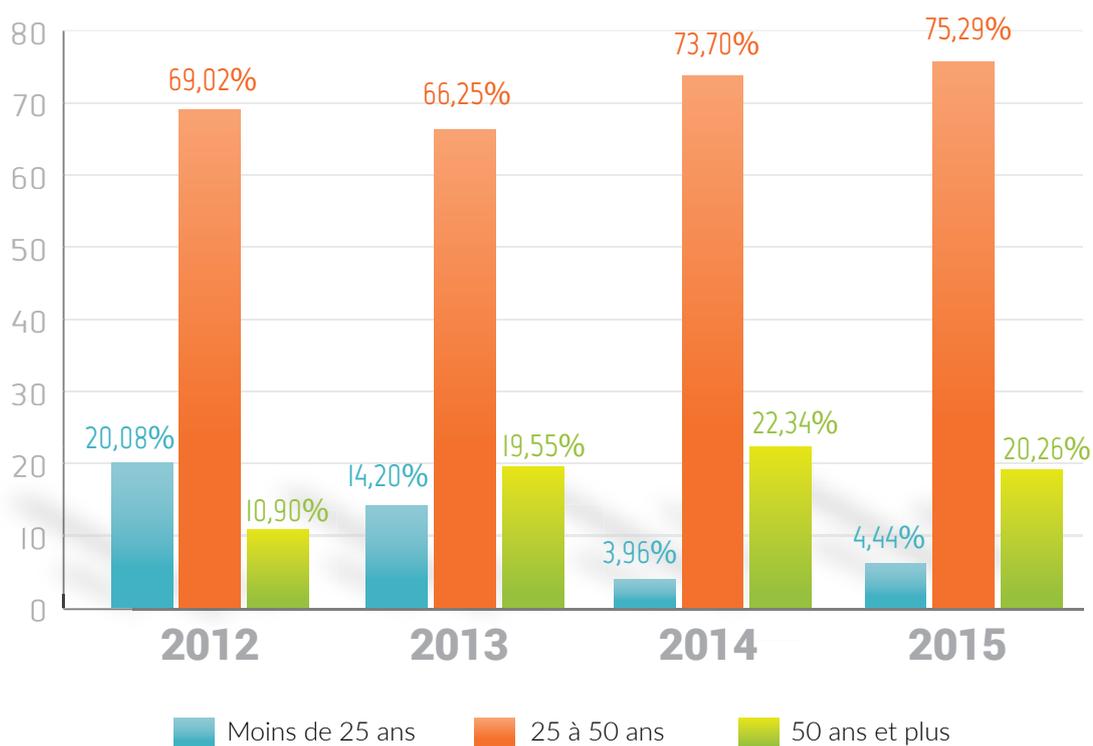
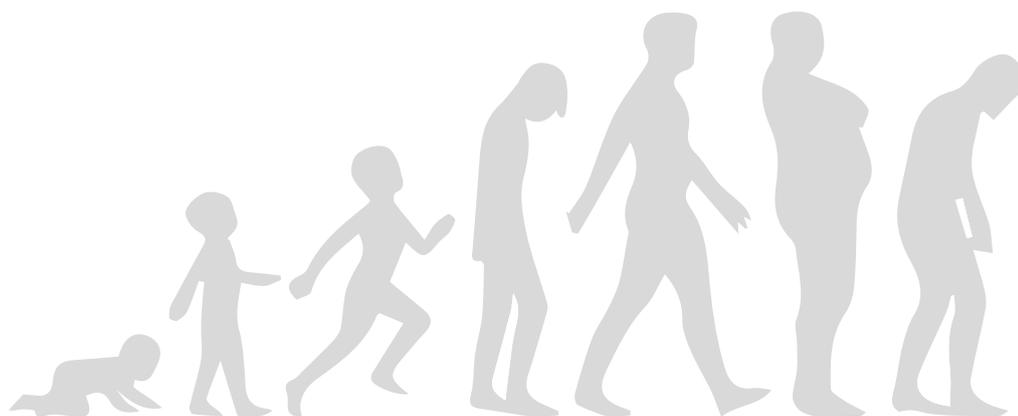
Evolution du mouvement du personnel



En 2015, les départs à la retraite atteignent les 72%, suivi du taux de décès évalué à 24%. Aucune mise à disposition ni mise en disponibilité n'a été enregistré en 2015.

Par rapport à 2014, le taux de départs à la retraite a légèrement diminué.

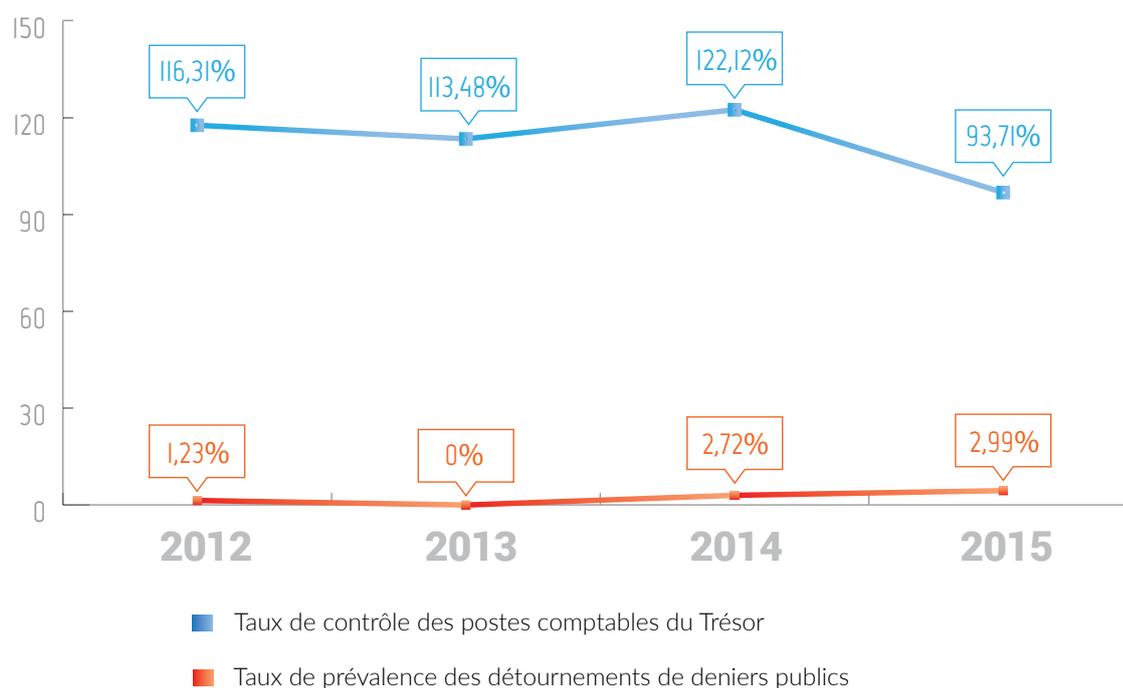
Evolution de la structure du personnel par âge



En 2015, plus de **75%** des agents ont entre **25** et **50 ans**. L'accroissement de la proportion par rapport à 2014 s'explique surtout par la moyenne d'âge des agents nouvellement recrutés, associée aux départs à la retraite lesquels ont réduit sensiblement le pourcentage de la tranche d'âge **50 ans et plus**.

CONTROLE ET VERIFICATION

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



La fréquence des contrôles réalisés auprès du réseau comptable direct du Trésor a connu une baisse pour 2015. En effet, compte tenu des risques et enjeux financiers des Etablissements Publics Nationaux (EPN), la Direction de la Brigade d'Investigation Financière et de l'Audit a réajusté son plan annuel de contrôle afin de mieux les cibler. Toutefois, la systématisation des contrôles auprès des perceptions principales a été maintenue ; ce qui a permis de contenir le niveau de prévalence des détournements de deniers publics à moins de 3%.

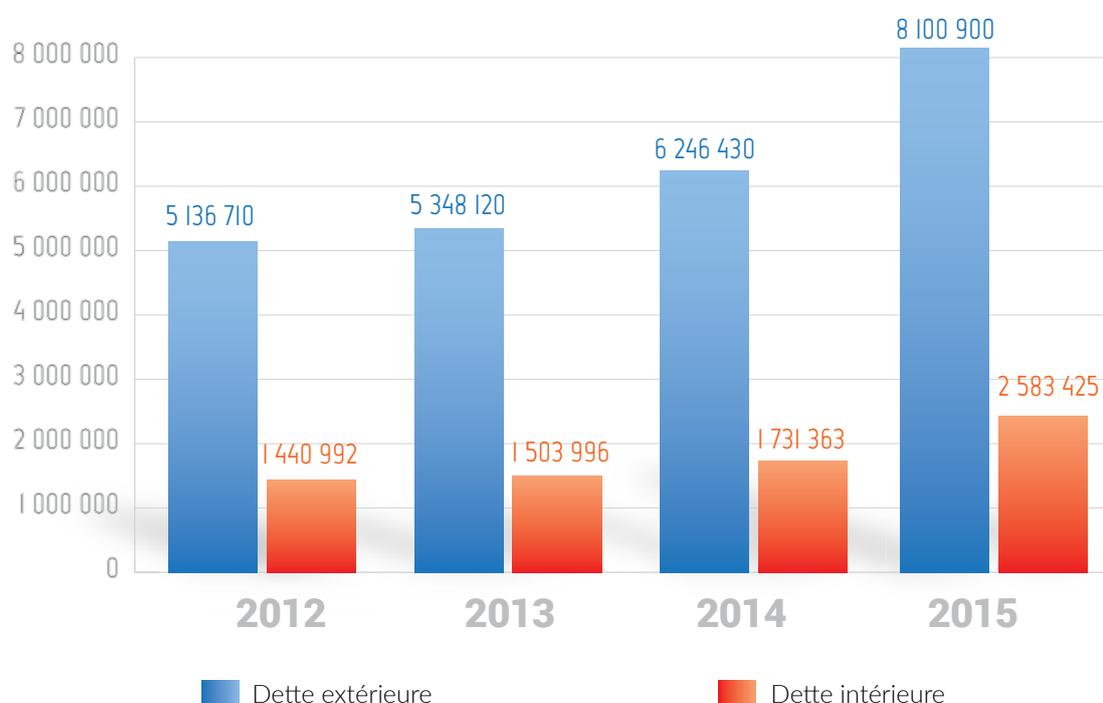
Situation des contrôles et des infractions en 2015

| Postes comptables | Nombre de contrôles effectués | Infractions identifiées | |
|---|-------------------------------|-------------------------|---------------------|
| | | Nombre | Montant (en Ariary) |
| Réseau comptable direct du Trésor | 134 | 4 | 83 733 120 |
| Régies financières | 1 | 1 | 3 593 271 |
| Régisseurs (<i>budget général, collectivités, autres</i>) | 8 | 4 | 26 199 804 |
| Etablissements Publics Nationaux | 12 | 2 | 617 562 721 |

GESTION DE LA DETTE

ET DE LA TRÉSORERIE

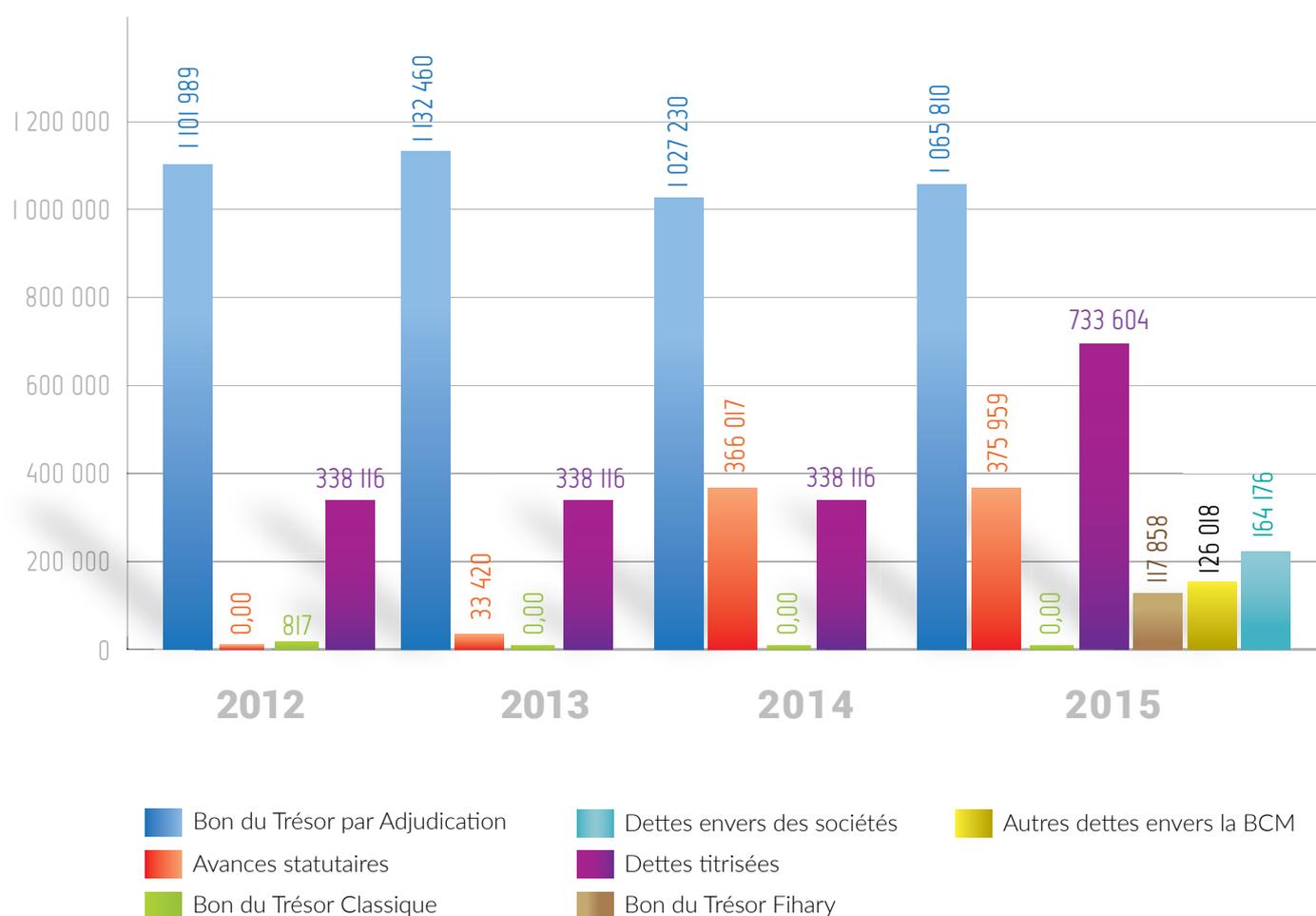
Encours de la dette (en Millions d'Ariary)



L'augmentation des tirages explique l'accroissement de l'encours de la dette extérieure en 2015. En ce qui concerne les dettes intérieures, la variation de l'encours s'explique en premier lieu par la mise en circulation d'un nouveau titre dénommé Bon du Trésor Fihary en février 2015. Son encours en fin d'exercice s'élevait en effet à 117 Milliards d'Ariary. Par ailleurs, la Loi de Finances Rectificative (*LFR*) 2015 a autorisé la classification des dettes envers la Banque Centrale de Madagascar (*BCM*) d'un montant de 533 Milliards d'Ariary et des dettes envers les Sociétés d'un montant de 164 Milliards d'Ariary en tant que dette publique. Néanmoins, a été remboursé au cours de l'année un capital de 10 Milliards d'Ariary sur les Titres de Créances Négociables (*TCN*) de la BCM. Par contre, les variations des Bons du Trésor par Adjudication (*BTA*) et des avances statutaires ont enregistré des excédents respectifs de 38 Milliards d'Ariary et de 10 Milliards d'Ariary.

Encours de la dette intérieure — fin 2015

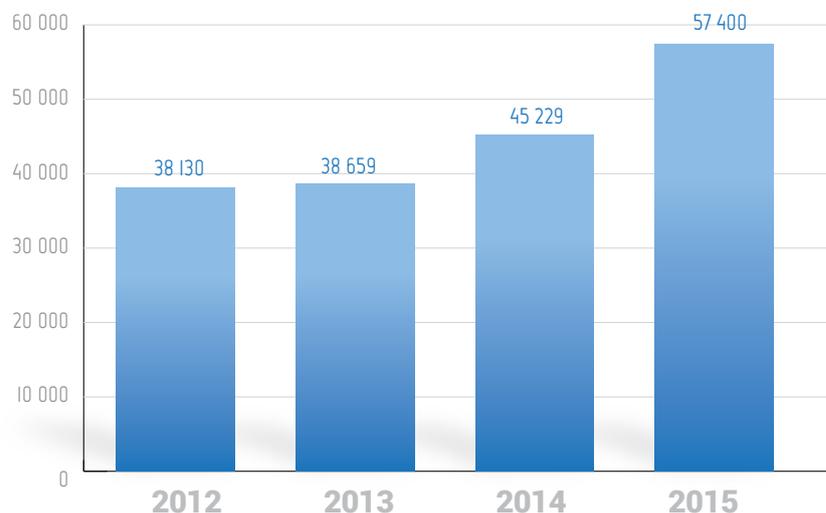
(en Millions d'Ariary)



A la fin de l'année 2015, le stock de la dette intérieure est constitué principalement par les dettes envers la BCM (*TCN, avance statutaire et autres dettes*) représentant 48% des encours. Les titres d'emprunt intérieur (*BTA et BTF*) comptent pour 46%, et enfin les dettes envers les sociétés pour 6%.

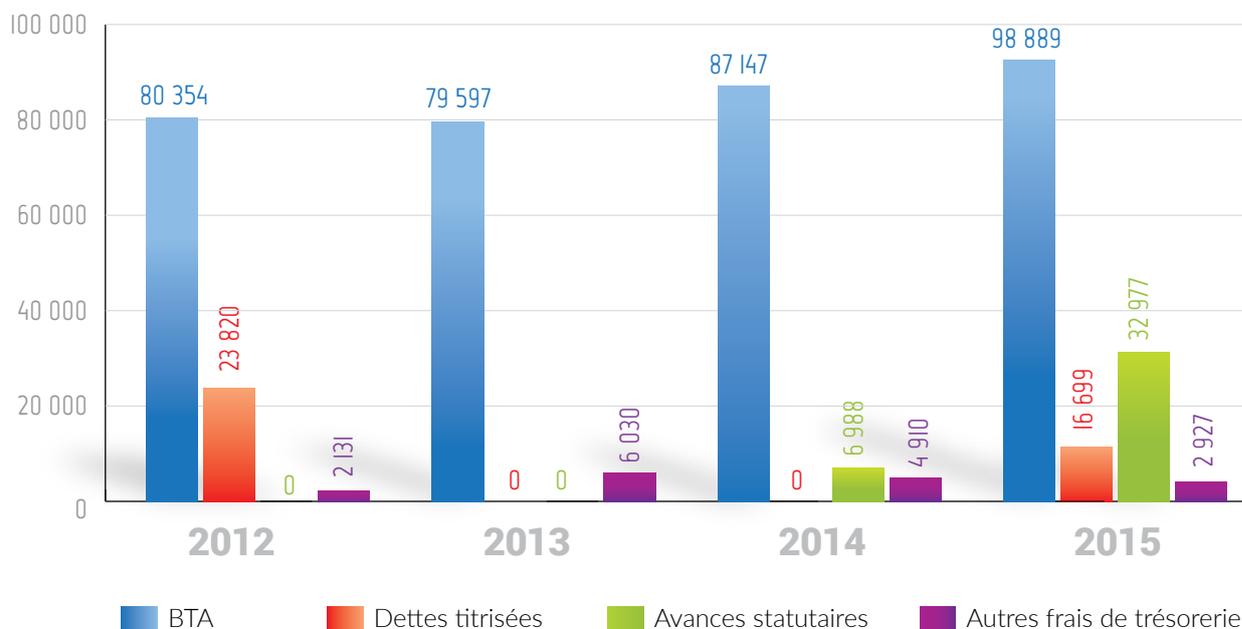
Paiement des intérêts de la dette

Dettes extérieures (en Millions d'Ariary)



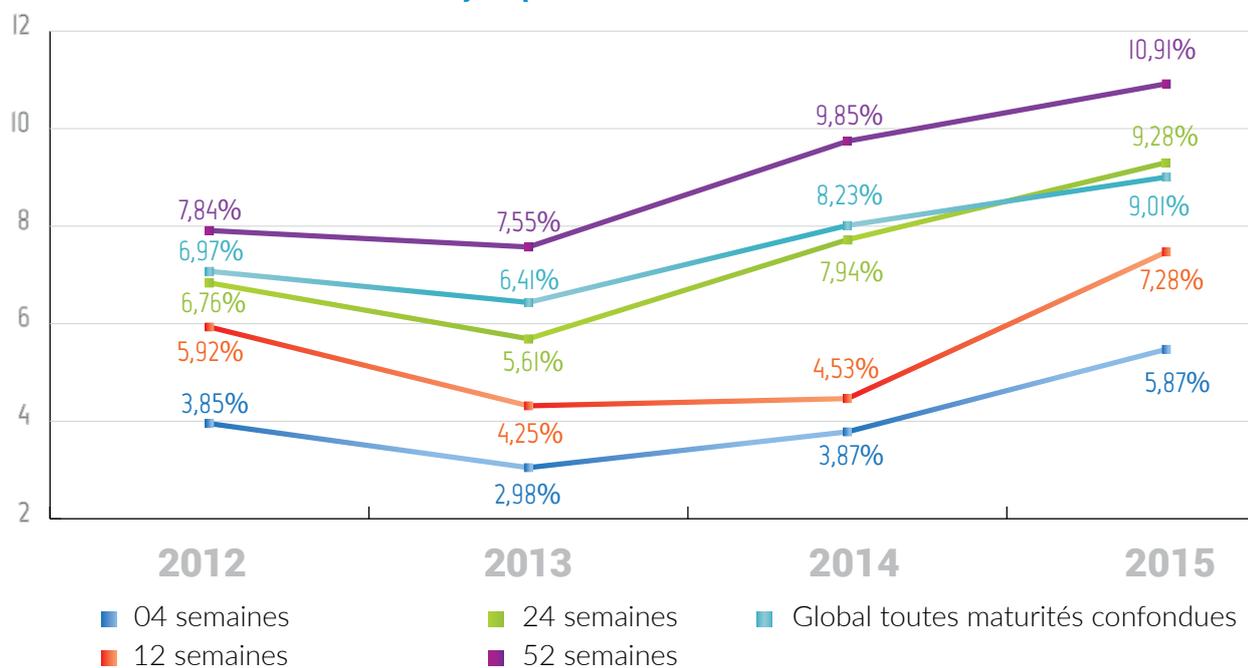
Le paiement des intérêts étant tributaire du volume de tirage effectué, sa variation suit celle des encours de la dette extérieure, et ce suite aux décaissements effectifs.

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



Le montant des charges de la dette intérieure en 2015 a enregistré un total de 151,49 Milliards d'Ariary contre une prévision de 190,30 Milliards d'Ariary dans la LFR. Cette baisse est due au non-paiement des intérêts mandatés sur les dettes envers les sociétés d'un montant de 11,60 Milliards d'Ariary, malgré une légère hausse des intérêts payés sur les BTA, soit 98,89 Milliards d'Ariary contre une prévision de 91,70 Milliards d'Ariary.

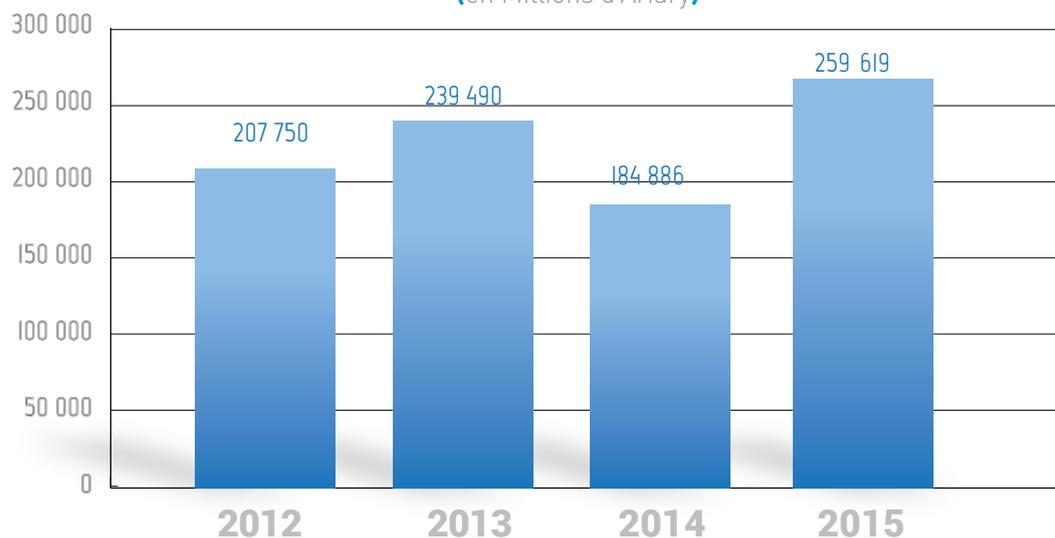
Taux moyen pondéré du marché des BTA



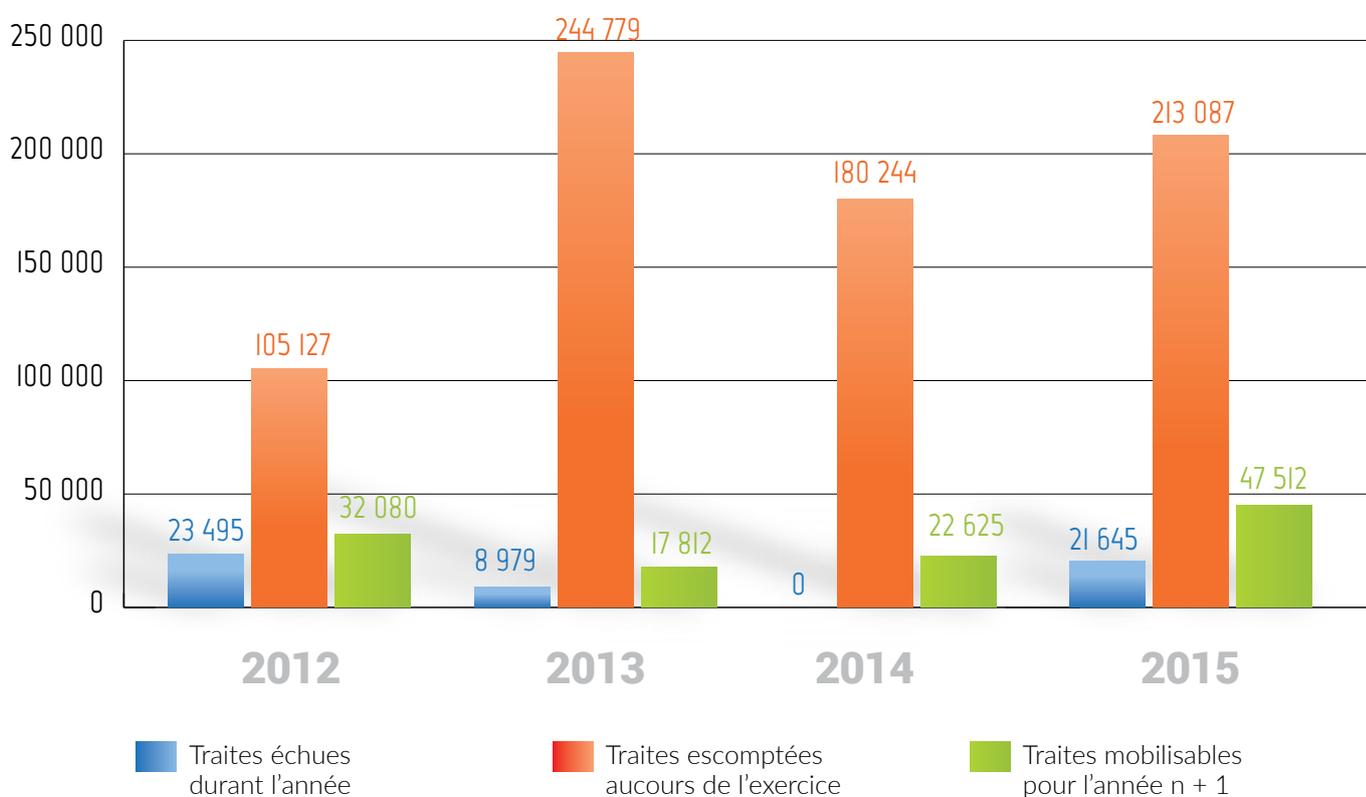
Durant l'année 2015, le Taux Moyen Pondéré (TMP) global des BTA a augmenté de 0,78 point et arrive ainsi à un niveau supérieur à ceux de 2014 et 2013. La hausse des taux est justifiée par l'insuffisance de la liquidité sur le système monétaire et la baisse des montants des offres des souscripteurs sur le marché pendant le second semestre.

Gestion des traites résultant des produits pétroliers

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



Mobilisation des traites (en Millions d'Ariary)

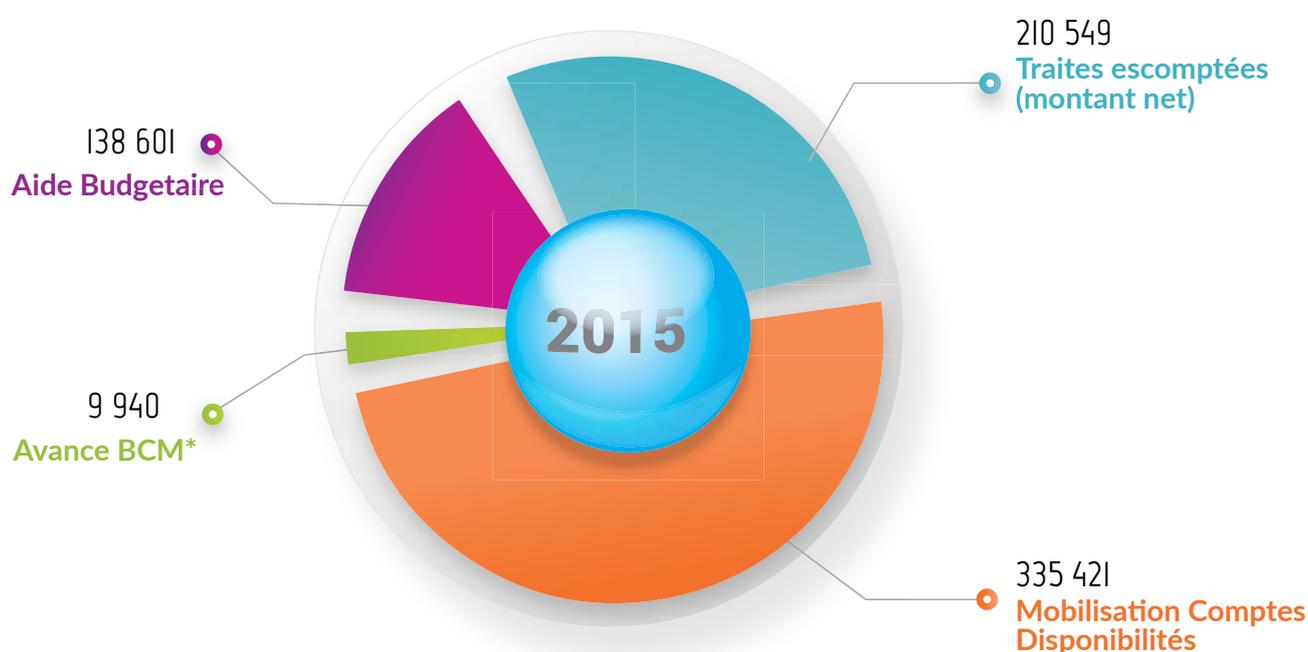


Le montant des traites reçues accuse une hausse par rapport à 2014. Par conséquent, le financement des déficits ponctuels de trésorerie par escompte des traites a augmenté. Néanmoins, grâce à l'optimisation de la gestion intra annuelle de la trésorerie, plus de 08% des traites reçues sont arrivées à échéance et 18% restent mobilisables pour l'exercice 2016.

AUTRES SOURCES

DE FINANCEMENT DU DÉFICIT DE TRÉSORERIE

(EN MILLIONS D'ARIARY)



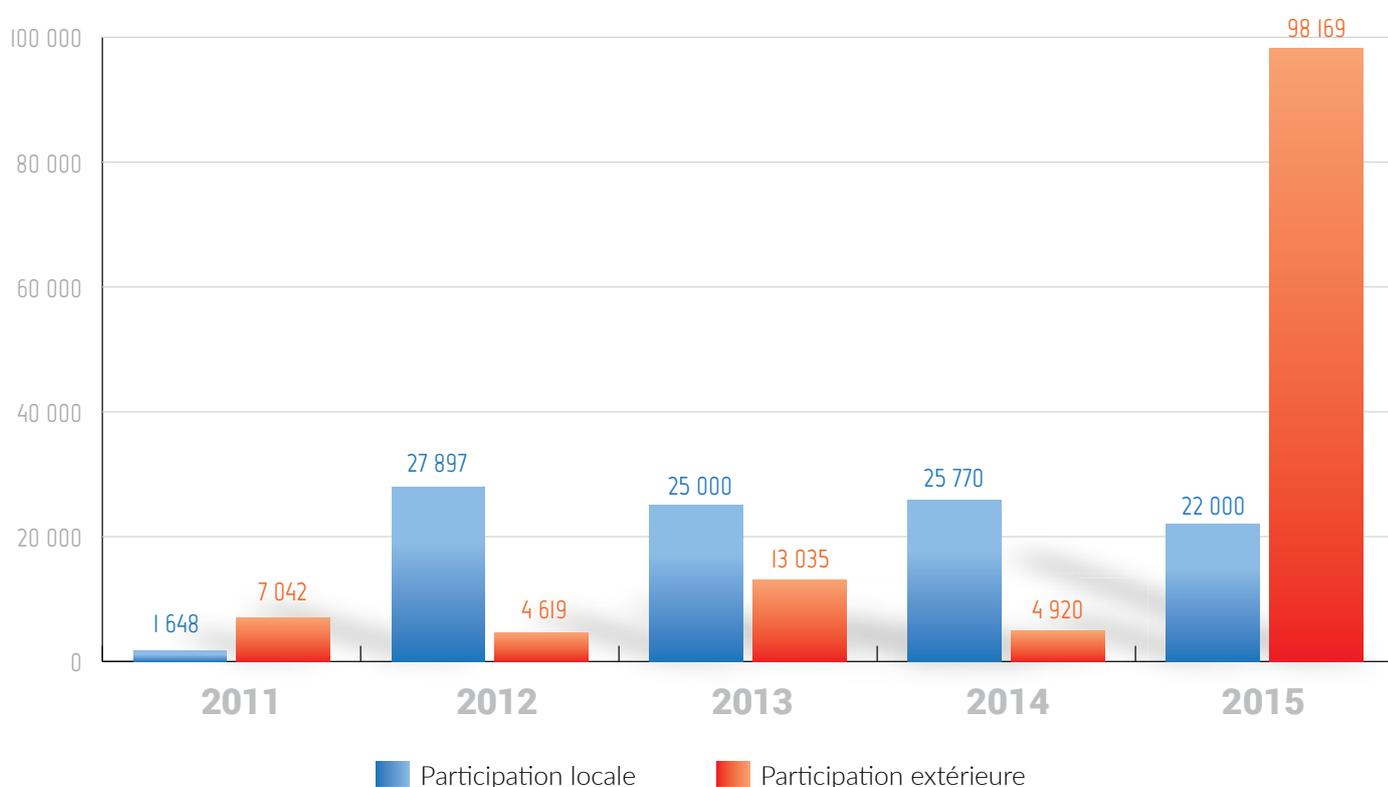
* dont tirage 444 608 et remboursement 434 668

Outre le recours à l'émission de titres publics ou à l'escompte des traites sur les produits pétroliers, l'Etat peut financer les déficits ponctuels de sa trésorerie par des avances statutaires auprès de la Banque Centrale et la mobilisation d'autres comptes de disponibilités (*compte IPSTE ou Initiative pour les Pays Pauvres Très Endettés, comptes en devises*). Par ailleurs pour 2015, une aide budgétaire a été prise en compte dans le financement de la trésorerie de l'Etat.

PRISE DE PARTICIPATION

FINANCIÈRE DE L'ETAT

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



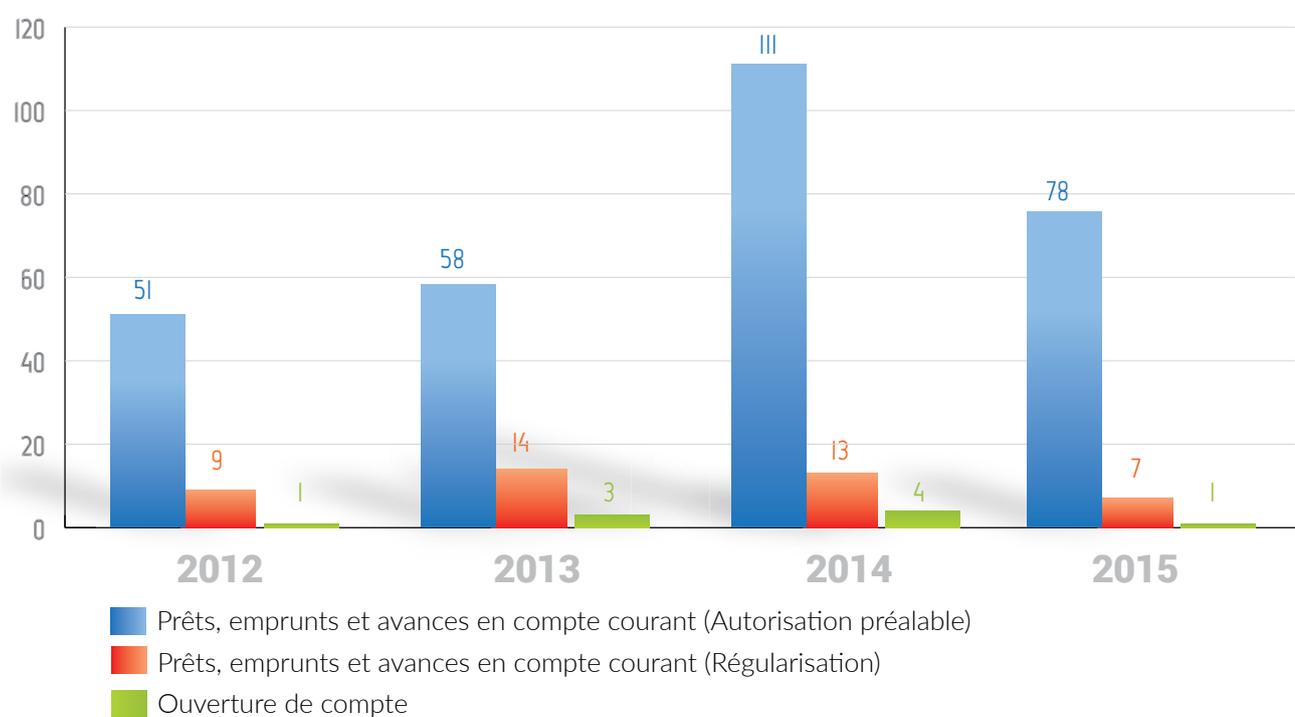
Si la participation locale est marquée par l'augmentation du capital social de la compagnie AIR MADAGASCAR, la participation extérieure quand à elle se résume par :

- Libération des parts du Gouvernement Malagasy dans la 6^{ème} augmentation de capital de la Banque Africaine de Développement ou BAD (5^{ème} annuité) ;
- Souscription et ajustement des avoirs en Ariary du Fond Monétaire International (FMI) ;
- Souscription de l'Etat Malagasy à la 117^{ème} reconstitution des ressources de l'IDA (International Development Association) ;
- Participation de l'Etat aux augmentations générale et sélective du capital de la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD) ; et,
- Participation du Gouvernement Malagasy dans le capital de AFRICA 50 (1^{ère} annuité sur 4).

REGULATION

DES OPERATIONS DE CHANGE

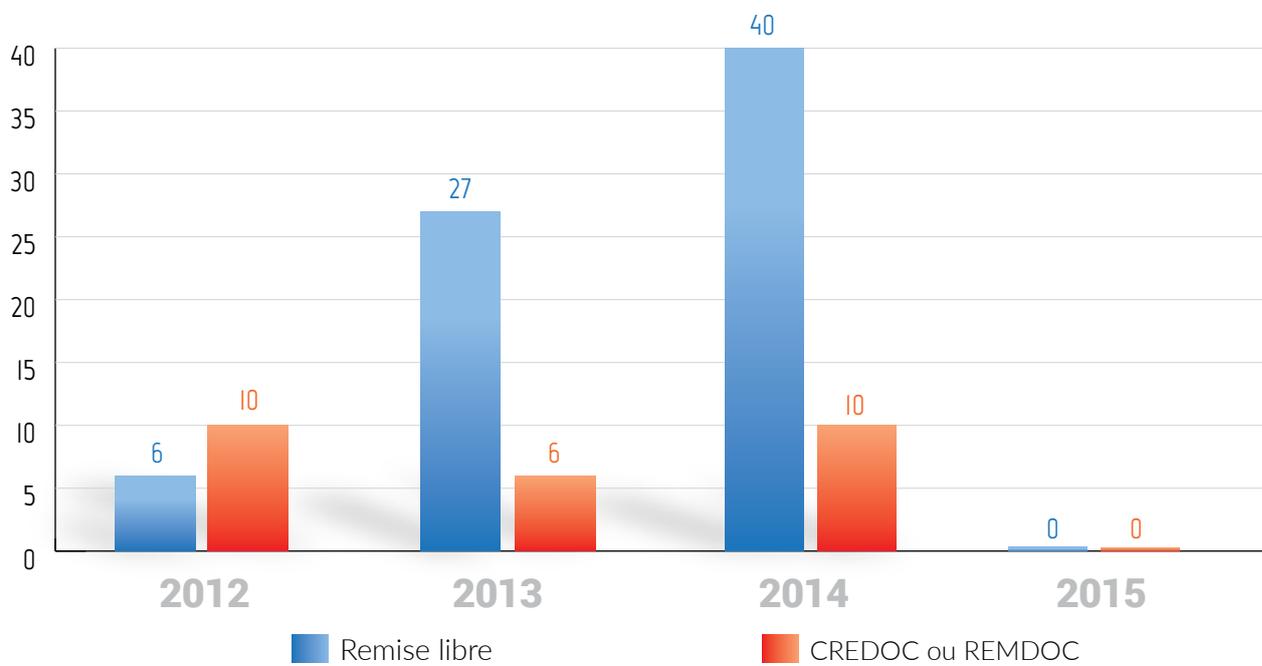
Nombre de demandes de prêts/emprunts, avances en compte courant et ouverture de compte à l'extérieur



Pour l'année 2015, il a été constaté une baisse des demandes d'autorisation préalable en matière des opérations en capital enregistrées auprès du Service du Suivi des Operations de Change (SSOC) par rapport à l'année 2014. La situation résulte principalement de l'instabilité de l'Ariary par rapport aux devises pivots et au ralentissement des activités économiques à Madagascar. Cette récession a une répercussion directe sur les investissements directs étrangers et/ou locaux à Madagascar.

Compte tenu de cette baisse des demandes d'autorisation, il a été constaté pour 2015, une diminution des infractions (*régularisation des dossiers*) en matière d'opérations en capital. Néanmoins, cette diminution constitue surtout le résultat des sensibilisations en matière de réglementation de change effectuées par le SSOC auprès des établissements bancaires et des opérateurs économiques.

Nombre de demandes de dérogations d'avance sur importations



Aucune demande de dérogation d'avance sur importation n'est enregistrée au cours de l'année 2015. L'arrêté n°13 312/2015 du 02 avril 2015 portant procédures et obligations en matière de domiciliation et de paiement des opérations d'importation de marchandises stipule que l'importateur peut effectuer un versement d'acompte :

- de 100% pour tous les types de marchandises pour les opérations commerciales dont le montant est inférieur ou égal à l'équivalent de 20 000 Euros ; et,
- de 50% pour les biens d'équipement, les pièces détachées et les matières premières et les consommables et de 30 % pour les biens de consommation et autres produits relevant d'opérations commerciales dont le montant est équivalent ou supérieur à 20 000 Euros.

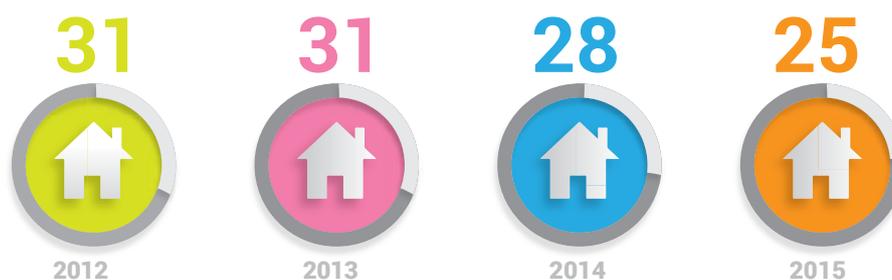
Aucune autre exception de versement d'acomptes supérieurs aux limites indiquées ci-dessus ne peut être délivrée par le Ministère des Finances et du Budget.

Pour le paiement des opérations d'importation, l'importateur peut opter soit pour l'ouverture de crédit documentaire, soit pour le règlement par remise documentaire, soit pour le règlement par remise libre tout en respectant les pourcentages de versement d'acomptes cités ci-dessus.

STATISTIQUES

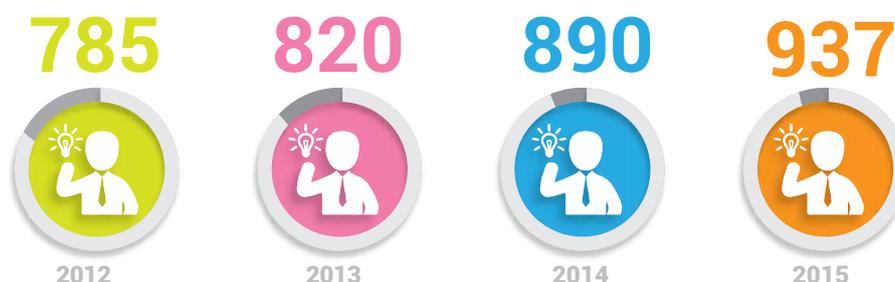
CONSOLIDÉES DES ACTIVITÉS DE LA MICROFINANCE

Nombre d'IMF agréées



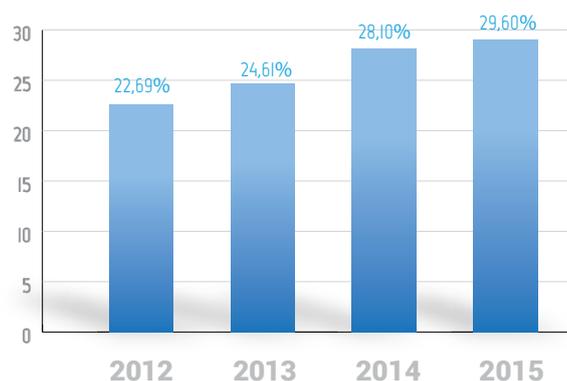
En décembre 2015, le nombre d'Institut de MicroFinance (IMF) est passé de 28 à 25. En effet, trois (03) IMF ont fait l'objet de retrait de licence ou agrément par la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF). Il s'agit de MAMELASOA, MECI (*Mutuelle d'Epargne et de Crédit de l'INSCAE*) et FANAMPIANA IVOARANA.

Nombre de points de services

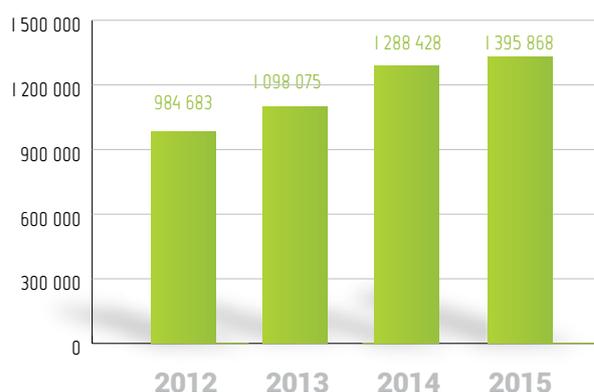


En 2015, il a été constaté un accroissement de 5% du nombre de points de services du secteur de la microfinance à Madagascar. En effet, 47 caisses ou guichets ou agence ont été créés entre décembre 2014 et décembre 2015.

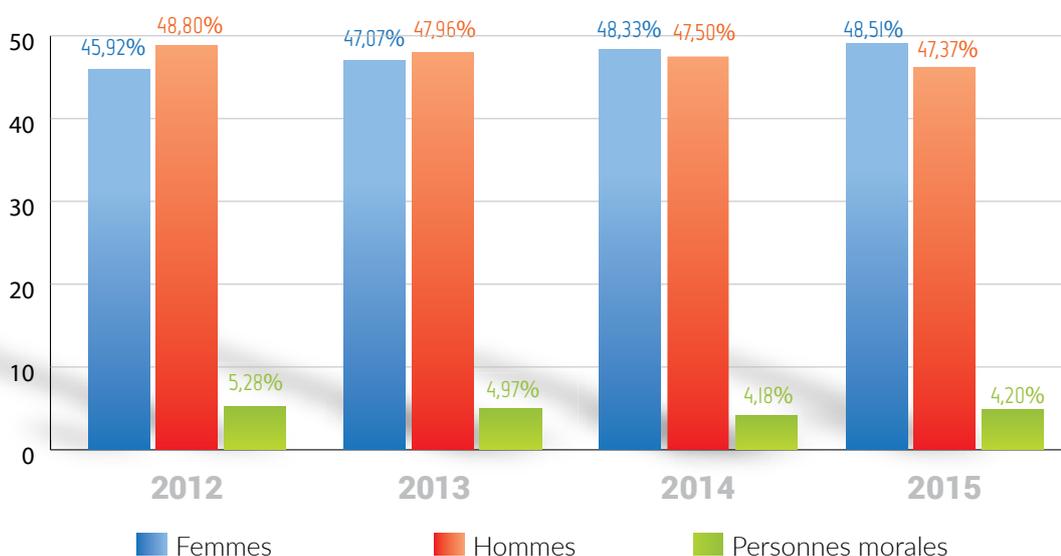
Taux de pénétration des ménages



Nombre de membres et/ou clients

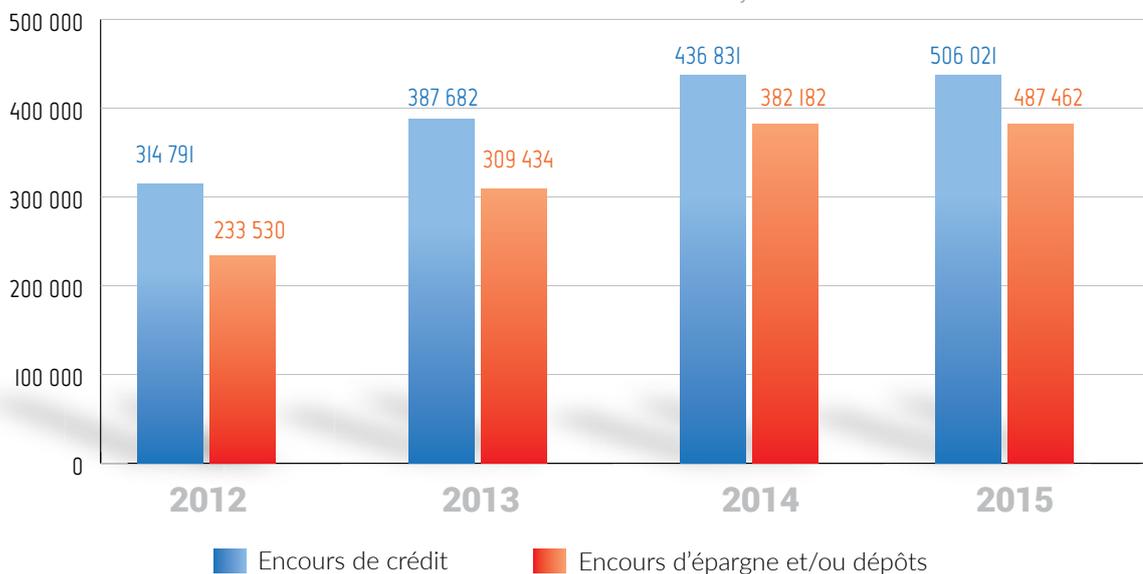


Répartition par genre des membres et/ou clients



Le taux de pénétration des ménages a augmenté de 1,5 points, passant de 28,1% à 29,6% en 2015. Cette hausse équivaut à une augmentation de 107 440 membres/clients du secteur de décembre 2014 à décembre 2015 avec une proportion stable et équilibrée de femmes et d’hommes utilisant les services financiers sur les cinq (05) dernières années.

Encours (en Millions d’Ariary)



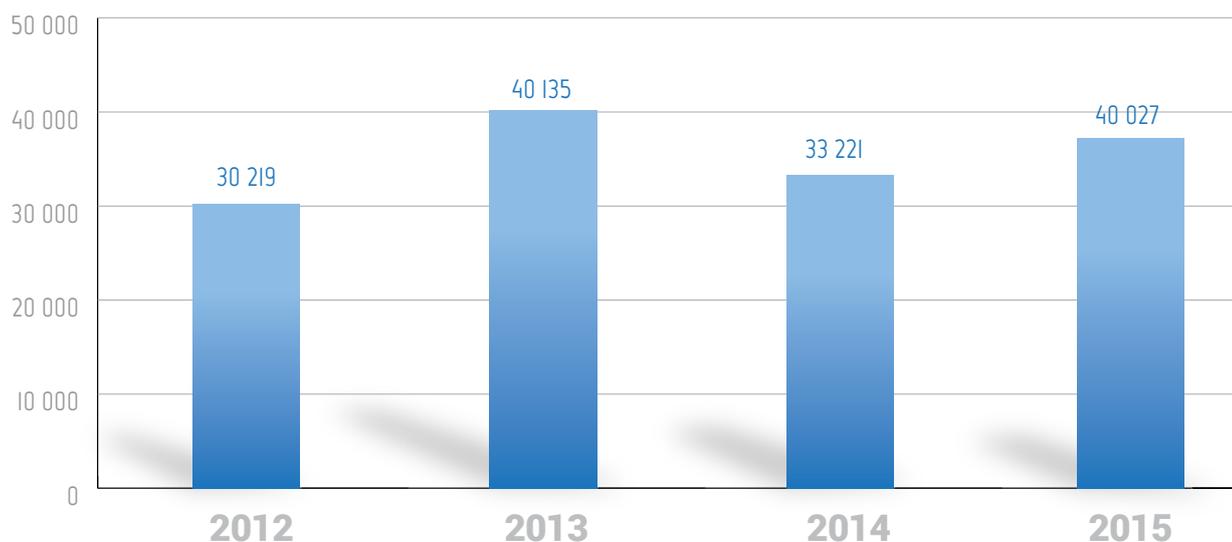
Au 31 décembre 2015, l’encours de crédit du secteur est passé de 444 milliards à 506 Milliards d’Ariary soit une augmentation de 13,9 % ; quant à l’encours d’épargne, une hausse de 27,5% a été constatée représentant 105 Milliards d’Ariary.

Bref, malgré les problèmes rencontrés par quelques IMF, le secteur a enregistré une croissance soutenue durant les cinq (05) dernières années. Une croissance qui s’explique par l’effort conjoint des IMF, des partenaires techniques et financiers et de l’autorité de tutelle du secteur pour la densification des réseaux et la diversification des produits. Cet effort est conjugué avec une politique de prudence des IMF par rapport au contexte économique plutôt stagnant depuis la crise socio-économique traversée par le pays en 2009.

SUIVI DE RECOUVREMENT

DES DIVIDENDES ISSUES DE LA PARTICIPATION FINANCIERE DE L'ETAT

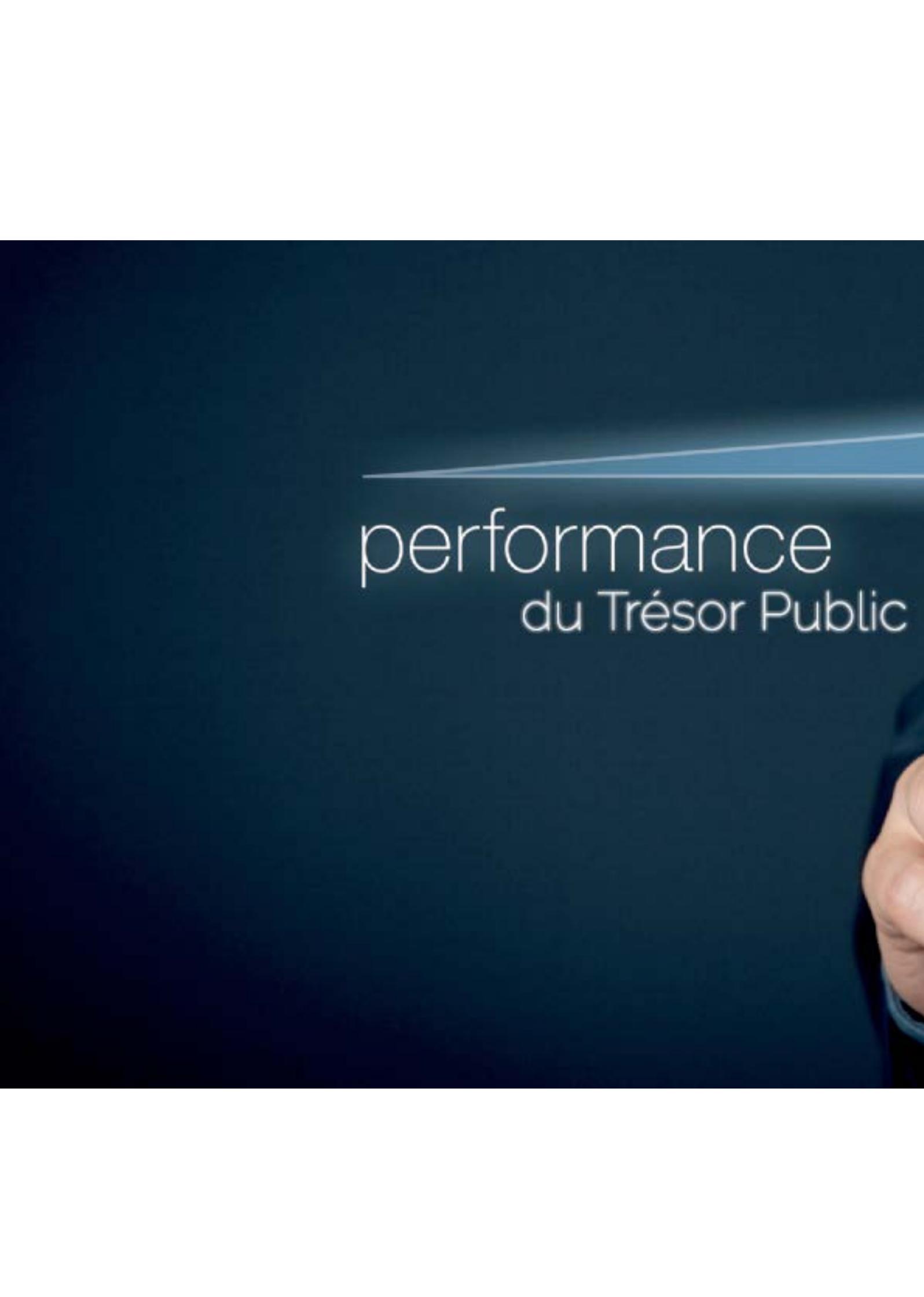
Evolution du recouvrement des dividendes (en Millions d'Ariary)



Au cours de l'année 2015, 16 sociétés sur les 21 qui ont décidé la distribution de dividende en Assemblée Générale (AG) ont procédé au règlement des actionnaires. Il est à remarquer que les dividendes décidés en 2015 sont relatifs à l'exercice clos le 31/12/2014.

04

PERFORMANCE DU TRÉSOR PUBLIC



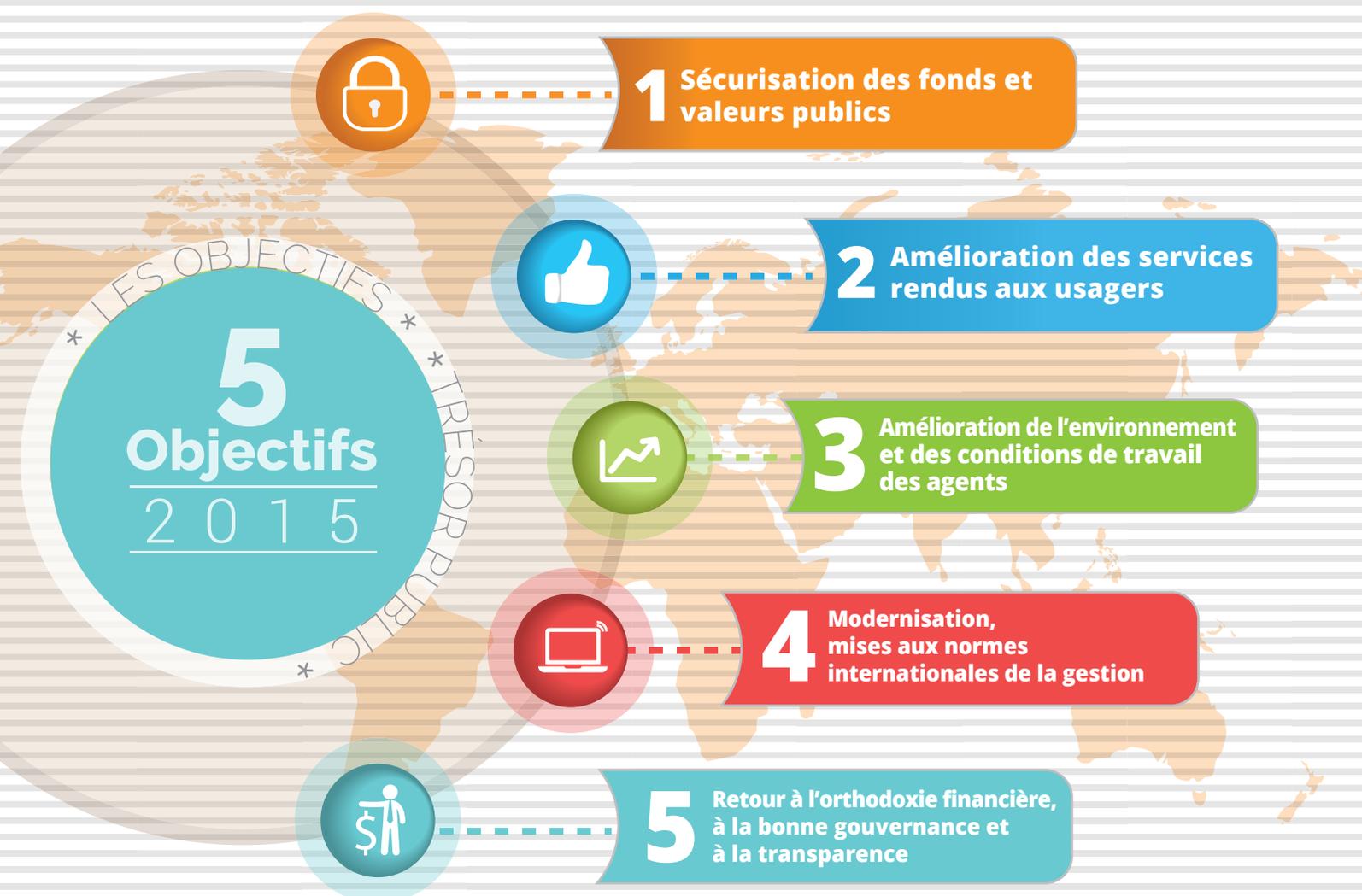
performance
du Trésor Public



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

LES OBJECTIFS DU TRÉSOR PUBLIC

En 2015, les objectifs du Trésor Public ont été alignés aux défis que celui-ci s'est imposés. Ce sont :



PERFORMANCE GLOBALE

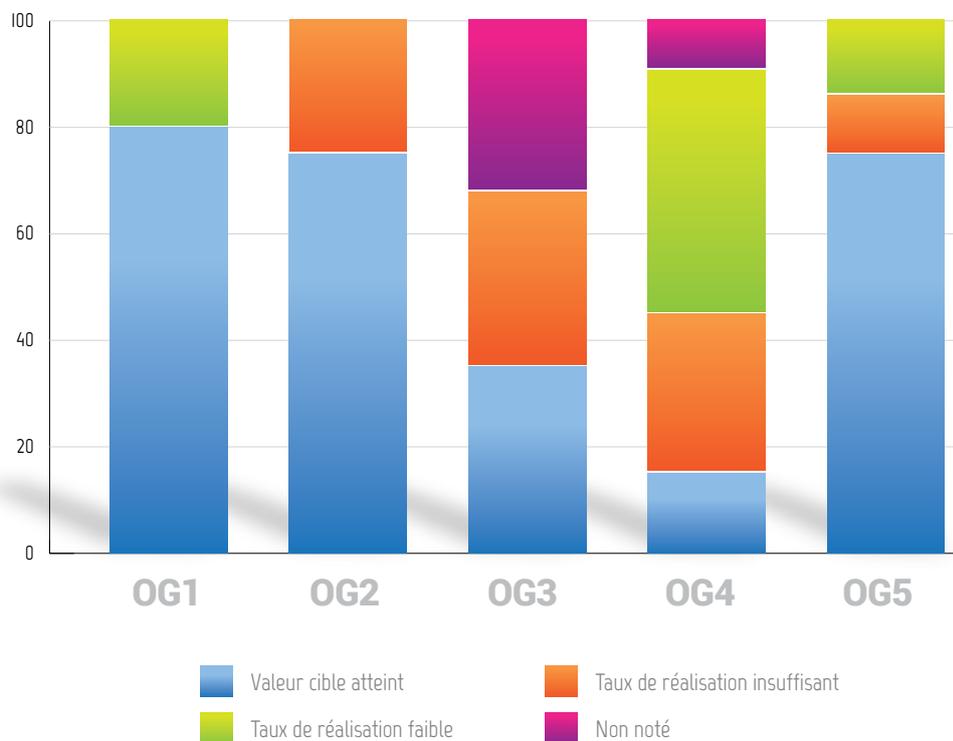
Pour l'année 2015, le Trésor Public a mis en place 34 indicateurs d'objectif pour apprécier la performance de ses départements. Le taux de performance global du programme – Trésor va en crescendo allant de 26,42 % en 2013, 47 % en 2014 à 53 % en 2015. En effet, toutes missions confondues, 18 indicateurs ont atteint leur valeur cible, tandis que 08 indicateurs affichent un degré de réalisation de plus de 50 %.



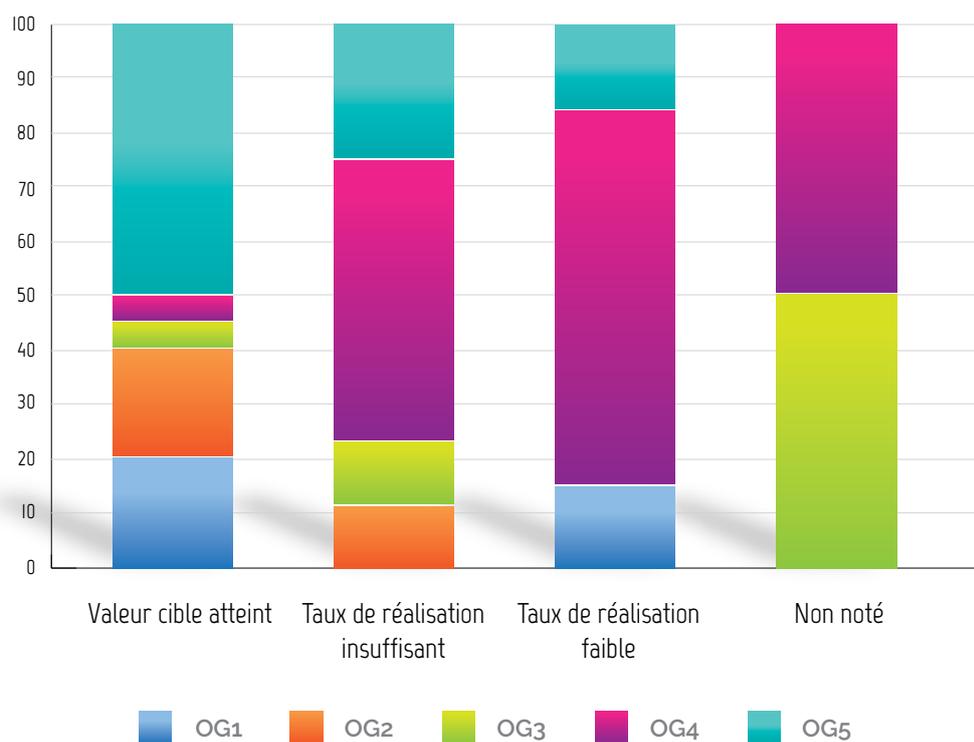
La notation des performances de fait sur quatre (04) niveaux :

- **Atteint** : réalisation atteignant les prévisions ou plus ;
- **Insuffisant** : valeur cible non atteinte avec un taux de réalisation entre 50% et 99% ;
- **Faible** : valeur cible non atteinte avec un taux de réalisation inférieur à 50% ;
- **Non noté** : pour les activités ayant souffert de non débloqué de financement, et ce pour ne pas biaiser la performance.

Performance par OG



Part de performance pour chaque OG



OBJECTIF GENERAL 1**Sécurisation des fonds, Titres et Valeurs Publics**

Avec une réalisation de 80%, l'OG 1 reste le plus performants. En ce qui concerne les activités de contrôle et de vérification, le taux de prévalence des détournements de deniers publics restent maîtrisés à un taux inférieur à 3%. Par ailleurs, le champ de contrôle continue à s'étendre au niveau des établissements publics et régisseurs. 12 établissements publics et neuf (09) régisseurs ont été effectivement contrôlés au cours de l'année 2015.

Par contre, la régularisation de la situation des terrains du Trésor a été freinée par la grève générale du service foncier et la persistance des textes de suspension de procédure pour les terrains domaniaux.

OBJECTIF GENERAL 2**Amélioration de la qualité des services rendus aux usagers**

Trois (03) indicateurs sur quatre (04) ont atteint leur valeur cible, lesquels concernent notamment le contrôle du secteur assurance, l'uniformisation du traitement des opérations comptables et la coordination des activités du Projet d'Appui aux Services Financiers (PASEF). En ce qui concerne le domaine de la finance inclusive, le taux de pénétration des ménages reste inférieur à la valeur cible ; toutefois, la réalisation des activités y afférentes est estimée satisfaisante.

OBJECTIF GENERAL 3**Amélioration de l'environnement et des conditions de travail des agents du Trésor Public**

Il s'agit de fournir aux agents et principalement aux postes comptables un cadre de travail conforme aux normes d'hygiène, de sécurisation et de conservation des fonds publics. Les activités ont toutefois été freinées par un faible taux de régulation et même par la suspension des engagements ayant entraîné des contraintes de moyen et de délai d'exécution des travaux. Cependant, trois (03) PP ont pu être réhabilitées et la construction d'une Trésorerie Générale a pu être entamée.

OBJECTIF GENERAL 4**Modernisation et mises aux normes internationales des métiers du Trésor Public**

L'objectif de modernisation et de mise aux normes concerne non seulement les services rendus aux usagers, les produits offerts mais surtout les outils de travail. Avec un résultat atteint à 10%, l'OG 4 reste le moins performant. Plusieurs causes sont observées notamment organisationnelle, et surtout financière. Pour cette dernière, les activités ont été reportées automatiquement pour 2016. En ce qui concerne la formation surtout en langue anglaise, le faible résultat est dû à une diminution du nombre d'agents ayant répondu aux appels de formation. Cette situation a été observée suite à la décision de former à l'interne les niveaux débutants et moyens.

OBJECTIF GENERAL 5**Bonne gouvernance et retour à l'orthodoxie financière**

L'OG 5 reste un des plus performants avec un résultat de 75%. Seuls trois (03) indicateurs n'ont pas atteint la valeur cible. Au niveau de la production des comptes publics 2014, sur un total de 32 comptes de gestion, 19 ont été envoyés au niveau de la Cour des comptes. En outre, dans le cadre de la gestion du portefeuille de l'Etat, il a été prévu que 46 sociétés soient concernées par le processus de liquidation. Toutefois, la cession d'actifs a été suspendue conformément au Conseil des Ministres du 29/01/2014 et que l'apurement des arriérés sur les sociétés à participation de l'Etat liquidées n'a pas été effectué à cause du blocage de crédits. Enfin, le taux de recouvrement des dividendes, certes, n'atteignant pas les 100% de la prévision, mais accuse néanmoins un très bon résultat de 98,55%.

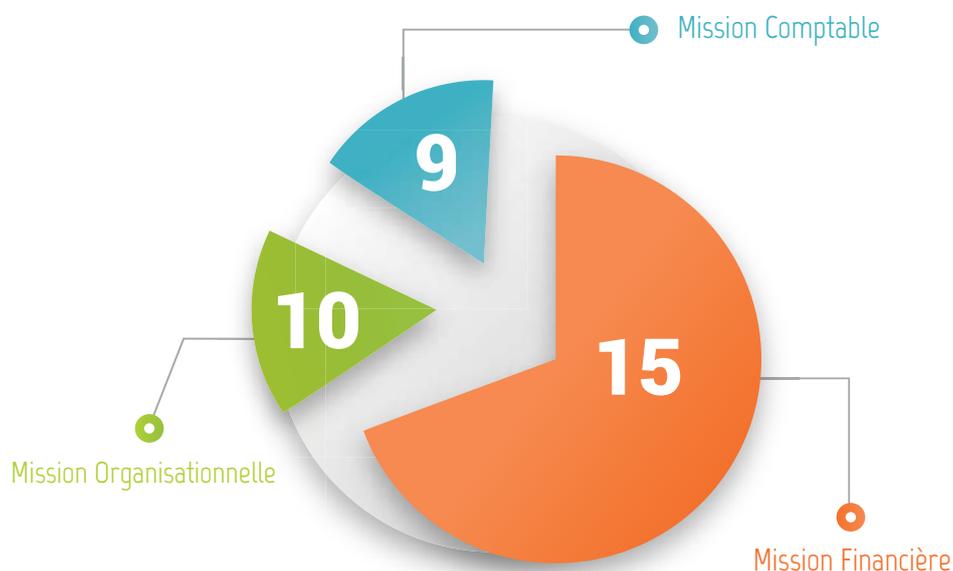
PERFORMANCE

PAR MISSION

Le document de performance du programme – Trésor compte 34 indicateurs établis pour mesurer l'atteinte des objectifs dans les missions financières, comptables et organisationnelles. Pour rappel, la Direction Générale du Trésor a pour mission de :

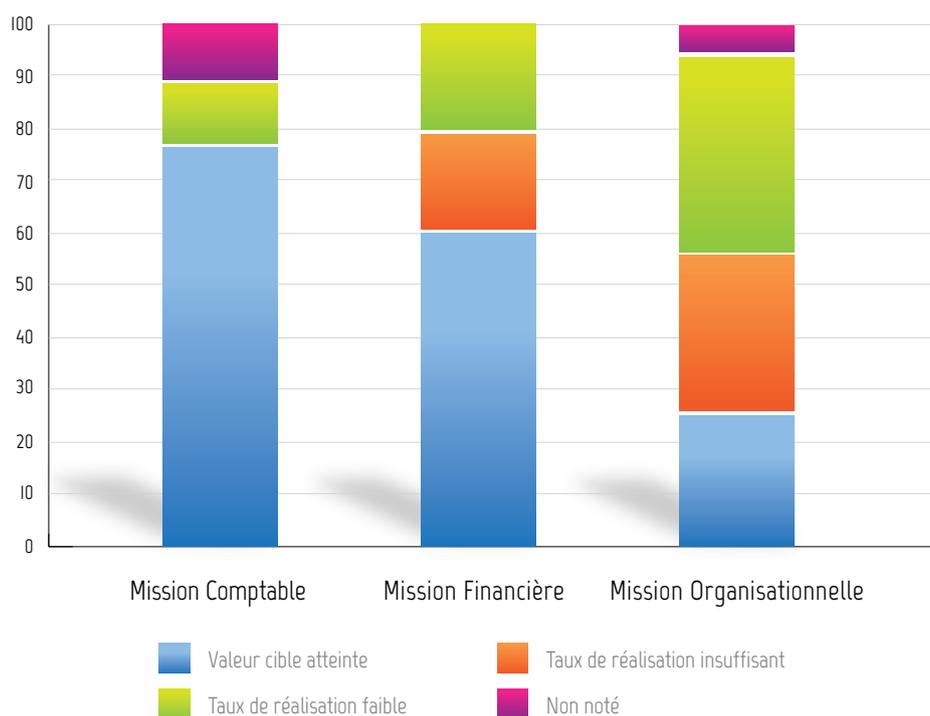
- Participer à l'élaboration et à la conduite de la Politique financière nationale, régionale et internationale de l'Etat ;
- Contribuer à la détermination des grandes orientations de l'Etat en matière de politique du secteur public ;
- Élaborer le cadre de la politique financière du pays ;
- Coordonner les politiques et programmes macroéconomiques dans les secteurs réels, finances publiques, monétaires, extérieurs ;
- Préserver la bonne gouvernance des fonds publics ;
- Assurer la gestion de trésorerie de l'Etat et veiller à son équilibre permanent ;
- Élaborer et mettre en place la réglementation en matière de comptabilité publique ;
- Assurer la gestion financière et comptable de l'Etat, des collectivités et des établissements publics ;
- Participer à la préparation des négociations avec les organismes internationaux par la mise à disposition des documents afférents : missions de revue, missions conjointes de bailleurs ;
- Gérer les emprunts publics intérieurs et extérieurs (*négociations, tirages, règlement du 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 ;
- Définir et mettre en œuvre la politique d'épargne ;
- Assurer la mise en place et le fonctionnement d'un marché financier à Madagascar ;
- Assurer le contrôle et le développement du secteur des assurances ;
- Assurer la tutelle du secteur financier extérieur ;
- Représenter de plein droit l'Etat actionnaire en tant que détenteur et gestionnaire de fonds, de titres et de valeurs publics (*y compris actions*) ; et,
- Gérer le portefeuille d'actions de l'Etat et assurer la représentation de l'Etat dans les sociétés à participation de l'Etat.

Répartition des indicateurs par mission

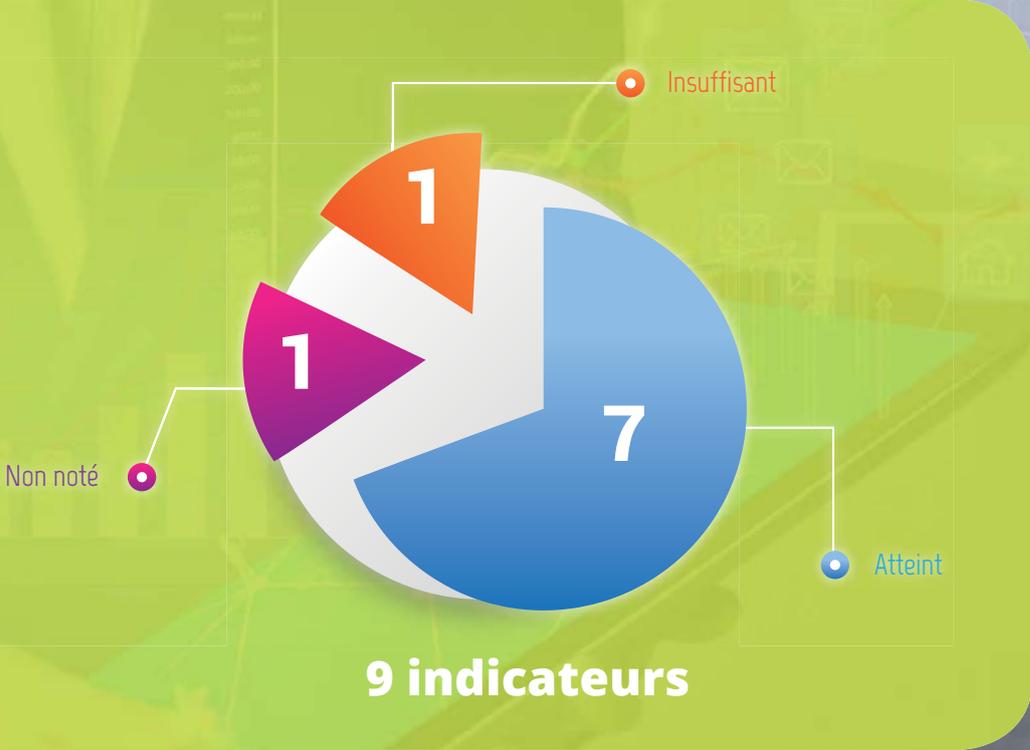
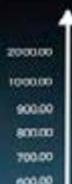


En comparant la performance dans chaque mission (*financière, comptable et organisationnelle*), le volet comptable est le plus performant avec des valeurs cibles atteintes à plus de 77%. Le volet financier compte 67% de cible atteinte tandis que celui organisationnel ne compte que 20% de réussite.

Performance par mission



MISSION COMPTABLE



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

Objectif général 1 : Sécurisation des Fonds, Titres et Valeurs Publics

Objectif spécifique : Redynamisation du contrôle des postes comptables à risque en vue de maintenir un taux de prévalence < 3%

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

Prévision : 3,00%

Réalisation : 2,99%

Evaluation : Atteint

Le taux de prévalence des détournements de deniers publics a encore été maintenu en dessous des 3%. Néanmoins, par rapport à l'exercice 2014 (2,74%), ce taux a connu une augmentation. Quatre (04) détournements de deniers publics ont en effet été constatés en 2015 sur 134 contrôles effectués dont trois (03) au niveau des TG et ACPDC, et 131 au niveau des PP.

117-1-2 : NIVEAU D'EXTENSION DES CHAMPS D'ACTION AUX ENTITÉS NON ENCORE CONTRÔLÉES (ETABLISSEMENTS PUBLICS ET RÉGISSEURS)

Objectif général 1 : Sécurisation des Fonds, Titres et Valeurs Publics

Objectif spécifique : Extension de la vérification aux entités non encore contrôlées

Méthode d'évaluation : Nombre cumulé d'EP et régisseur contrôlé depuis 2006/nombre total des EP et régisseur (*niveau en 2012 = 15,91%*)

Prévision : 34%

Réalisation : 37,50%

Evaluation : Atteint

Il a été prévu de contrôler neuf (09) EPN et cinq (05) régisseurs au cours de l'exercice 2015. Toutefois, la réalisation a largement dépassé la prévision. En effet, 12 missions de contrôle auprès des EPN et neuf (09) auprès des Régisseurs ont été effectuées.

117-2-1 : UNIFORMISATION DES TRAITEMENTS DES OPÉRATIONS COMPTABLES

Objectif général 2 : Amélioration de la qualité des services rendus aux usagers

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

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

Prévision : 5 jours

Réalisation : 4 jours

Evaluation : Atteint

La performance des Postes Comptables en matière de traitement des dossiers a été atteinte du fait du nombre limité des dossiers traités en raison de la suspension de l'engagement pendant un délai assez long. Par ailleurs, toujours dans un souci d'uniformisation du traitement des opérations comptables, une Réunion de travail avec la Département de Tutelle et de Contrôle des Etablissements Publics Nationaux (DTCEPN) et les organes de contrôle des EPN et une Réunion de travail avec les responsables administratifs des Centres

Hospitaliers Universitaires (CHU) d'Antananarivo ont été effectuées. Ces réunions entrent dans le cadre de la formation des responsables auprès des EPN.

117-3-1 : NOMBRE DE RÉCLAMATION DES POSTES COMPTABLES EN MATIÈRE DE SÉCURISATION MAINTENUE À 61

Objectif général 3 : Amélioration de l'environnement et des conditions de travail des agents du Trésor Public

Objectif spécifique : Mise aux normes et sécurisation des Postes comptables

Méthode d'évaluation : Nombre de postes comptables ayant émis des réclamations — Objectif atteint si seulement 50% des postes comptables font des réclamations

Prévision : 61

Réalisation : 16

Evaluation : Atteint

16 réclamations ont été reçues auprès de la Direction de la Comptabilité Publique (DCP), dont (i) neuf (09) sur les dégâts cycloniques causés par Chezda-concernant les TG Fianarantsoa et Manakara et les PP Belo sur Tsiribihina, Miandrivazo, Manja, Mahabo, Sakaraha, Vohipe-

no, Antsalova ; (ii) six (06) relatives à l'insuffisance des matériels informatiques (TMinSan, TMEN, TMinAgri, TPIC Bongatsara, PP Vangaindrano et PP Tsaratanàna) ; et, enfin (iii) une (01) réclamation concernant le besoin en effectif supplémentaire a été envoyée par la PP Vondrozo. Toutes ces réclamations émanant des postes comptables ont été satisfaites et toutes les demandes officielles des postes ont été répondues à 100%.

En matière de sécurisation des Postes Comptables, d'autres activités ont été réalisées, dont entre autres :

— La mise en place de l'Active Directory System a été effective au niveau de la TMinSan.

— Dans le cadre du Système de Paiement Electronique des Carburants et Lubrifiants (SPECL) :

- Descente sur terrain pour phase test (*Suivi paiement des facturations des compagnies pétrolières de la phase test SPECL*) ;
- Envoi pour enregistrement à la Primature du projet de Décret SPECL ;
- Elaboration du Projet d'arrêté sur le fonctionnement du SPECL ;
- Elaboration de deux (02) Conventions (*Trésor/Compagnie Pétrolière et Trésor/Stations-service*) sur la mise à disposition de Terminal de Paiement Electronique ou TPE (*pour signature au niveau des Compagnies Pétrolières*) ;
- Conception de SCRIPT/SCENARIO pour la sensibilisation du SPECL ;
- Etablissement du Manuel SPECL.

— Dans le cadre de la mise en place du Compte Unique du Trésor (CUT),

- Propositions de Termes de Référence (TDR) sur le CUT au Bureau d'Assistance Technique du Département du Trésor des Etats-Unis ;
- Recensement des comptes des entités publiques ouverts auprès des établissements bancaires et financiers dont 10/16 reçus auprès du Service de la Règlementation Comptable et Financière ;
- Fermeture progressive des comptes des EPN dans les Banques Primaires et domiciliation de tous leurs fonds au Trésor Public ;
- TDR sur visite d'échanges et mission de consultance transmis à la Direction des Etudes pour envoi au Programme des Nations Unies pour le Développement – PNUD (*attente de non objection du PNUD*) ;
- Financement acquis de la Banque Mondiale (BM) ;
- Elaboration du projet de Loi sur la gestion de la trésorerie par intégration du CUT ;
- Lettre de rappel relative au rapatriement des fonds des EPN déposés dans des comptes ouverts auprès de la Caisse d'Épargne de Madagascar (CEM).

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

Objectif général 4 : Modernisation et mise aux normes internationales des métiers du Trésor Public

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

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

Prévision : 60%

Réalisation : 60%

Evaluation : Atteint

Face aux soucis d'appliquer des méthodes de contrôles conformes aux normes et bonnes pratiques internationales, 13 agents de la Direction de la Brigade d'Investigation Financière et de l'Audit (DBIFA) ont pu suivre des formations à l'extérieur sur financement de la Banque Africaine de Développement (BAD), lesquelles portant entre autres sur : les normes de comptabilité du secteur public et du secteur privé, les préventions et détection des fraudes. Par ailleurs, 60 personnes ont pu bénéficier de renforcement de capacité à l'interne.

117-4-2 : POURCENTAGE DES DONNÉES DES POSTES COMPTABLES EXTRAITES ET ANALYSÉES

Objectif général 4 : Modernisation et mise aux normes internationales des métiers du Trésor Public

Objectif spécifique : Disponibilité des données comptables et financières et d'outils pour la vérification

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

Prévision : 50%

Réalisation : 00%

Evaluation : Non noté

Le financement prévu dans le cadre du Projet d'Appui à la Gouvernance Institutionnelle (PAGI) n'est pas encore acquis, il est actuellement en cours de tractation. Toutefois, malgré que l'extraction systématique des données des postes comptables via le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFP) n'est pas encore effective, les bases de données sont récupérées auprès des services chargés du système d'information, et ce en fonction des besoins en informations consécutifs aux exploitations sur pièces ou sur place des données des entités contrôlées.

Les structures des tables des bases de données sur SIGFP étant encore instables et en constante évolution, il est impossible de concevoir et d'arrêter le module d'extraction de données. D'autant plus qu'il n'existe pas encore de visibilité en matière de schéma directeur du système d'information au sein du MFB. Néanmoins, la DBIFA dispose d'une personne ressource chargée de concrétiser le module d'extraction des données prévu depuis, en vue de la mise en œuvre effective de la technique d'audit assistée par ordinateur.

117-5-1 : TAUX DE RÉGULARITÉ DE LA PRODUCTION DES COMPTES PUBLICS

Objectif général 5 : Bonne gouvernance et retour à l'orthodoxie financière

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

Méthode d'évaluation : Comptes de gestion produits :

- TG/TP : 32 ;

Balances définitives produites par les postes comptables dans les délais impartis :

- TG/TP : 32 ;
- PP : 91 ;
- ACPDC : 23 ;

Délai : Année N + 6 mois

Prévision : 100%

Réalisation : 59,37%

Evaluation : Non atteint – insuffisant

Sur les comptes de gestion de l'exercice 2014 produits en 2015 par les Postes Comptables centralisateurs, 26 ont été envoyés à la Cour des Comptes, trois (03) sont en cours d'examen au niveau de la DCP, et trois (03) ne sont pas parvenus.

En ce qui concerne les balances définitives 2014, 29 Postes Comptables sur 32 ont produit leur balance, soit un taux de production de 90,62%.

117-5-2 : TAUX DE RECOUVREMENT DES CRÉANCES NON FISCALES ISSUES DES FONDS DE CONTRE-VALEUR

Objectif général 5 : Bonne gouvernance et retour à l'orthodoxie financière

Objectif spécifique : Augmentation des Fonds de Contre-Valeur recouverts (FCV)

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

Prévision : 100%

Réalisation : 139,2%

Evaluation : Atteint

Il a été effectué un recouvrement de 302 214 036,44 Ariary de FCV par rapport au 217 130 000 Ariary inscrit dans la Loi de Finances Rectificative (LFR) 2015.

117-5-B : DÉLAI MOYEN DE PRODUCTION DU TABLEAU DE BORD MENSUEL DES OPÉRATIONS PUBLIQUES (OGT)

Objectif général 5 : Bonne gouvernance et retour à l'orthodoxie financière

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

Méthode d'évaluation : Opérations Globales du Trésor (OGT) du mois
M : Production M+ 60 jours

Prévision : 60 jours

Réalisation : 57.5 jours

Evaluation : Atteint

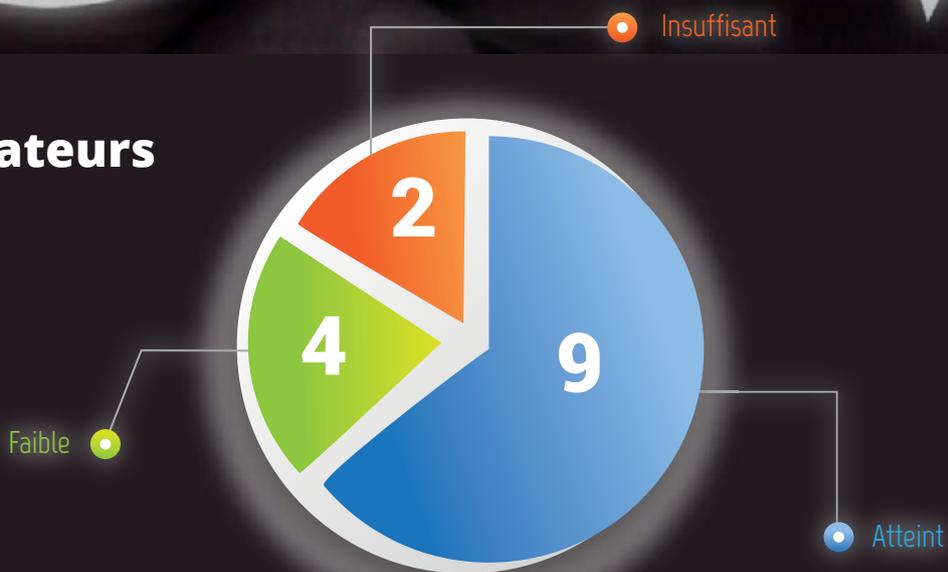
L'OGT représente le tableau de bord de suivi de l'exécution de la Loi des Finances (LF) ainsi que de toutes les opérations financières de l'Etat. Son élaboration nécessite ainsi la collaboration de différents départements au sein du Ministère des Finances et du Budget (*postes comptables, administration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

L'amélioration du délai de production de l'OGT en 2014 se poursuit en 2015 grâce à une accélération continue du transfert des données par les parties prenantes citées supra.

MISSION FINANCIÈRE



15 indicateurs



117-1-3 : NOMBRE DE PROJETS SUR FINANCEMENT EXTÉRIEUR SUIVI

Objectif général 1 : Sécurisation des Fonds, Titres et Valeurs Publics

Objectif spécifique : Suivi des projets sur financement extérieurs

Méthode d'évaluation : Projets en activité pour l'année en cours

Cible : 42

Réalisation : 42

Evaluation : Atteint

42 projets ont fait l'objet de suivi pour l'année 2015, lequel concerne :

— le suivi de façon journalière et conforme au tableau de bord de suivi des projets ;

— la formulation et la transmission des demandes de prorogation des dates limites de décaissement ;

— la participation et l'organisation conjointe des missions d'évaluation, de suivi à mi-parcours, de supervision et d'achèvement, avec les bailleurs de fonds ;

— la participation aux négociations des projets ;

— la participation aux réunions du Comité de pilotage des projets ; et,

— les émissions des avis du MFB par rapport aux aménagements

ou aux anomalies constatées sur l'utilisation des fonds.

Outre ces projets en cours, l'année 2015 a enregistré :

- dix (10) projets qui ont atteint la date limite de décaissement dont sept (07) ont été clôturés définitivement au cours de l'année ;
- sept (07) avances de financement pour la préparation de projets dont un (01) a été clôturés au cours de l'année ; et,
- cinq (05) aides budgétaires dont une (01) signée au cours de l'année 2015.

Au niveau statistique :

- le montant total du portefeuille est de 1 585 245 714,20 USD ;
- le flux de décaissement pour l'année 2015 est de 292 671 183,98 USD ;
- le décaissement cumulé à la fin de l'année 2015 est de 815 390 883,32 USD soit un taux de 51,44%.

117-2-2 : TAUX DE VALIDATION DES DOCUMENTS BUDGÉTAIRES DU PROJET D'APPUI AUX SERVICES FINANCIERS (PASEF)

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

Objectif spécifique : Approbation des documents budgétaires du PASEF

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

Cible : 100%

Réalisation : 100%

Evaluation : Atteint

Il est à rappeler que le PASEF vise à accroître l'accès durable aux services financiers des micros, petites et moyennes entreprises et aux ménages à Madagascar. La Direction Générale du Trésor à travers son Service de la Participation Financière de l'Etat (SPFE) assure l'analyse et la validation du Plan de Travail Annuel (PTA), du Budget et des rapports d'activités dudit projet. Le service a été impliqué dans :

— l'évaluation des propositions reçues des firmes pour la réalisation de l'Audit de la Garantie Partielle de Portefeuille (GPP) ;

— la sélection des banques locales pour bénéficier de la GPP ;

— le recrutement d'un consultant pour l'élaboration d'un site web de la Gestion du Programme d'Appui aux Services Financiers ou AGEPASEF ;

— la mission conjointe avec l'AGEPASEF pour la réception provisoire d'une nouvelle agence de VOLAMAHASOA à Maevatanana ;

— le recrutement du Conseiller juridique de l'AGEPASEF ;

— le recrutement de l'auditeur des comptes de l'AGEPASEF ;

— le recrutement de l'auditeur des comptes du Fonds GPP ;

— le recrutement des assistants techniques des Institution Financière Participante (IFP) ;

— l'analyse du rapport d'audit 2014 ;

- la nomination des régisseurs du compte intitulé Projet PASEF ;
- l'analyse et suivi des audits techniques et financiers du Fonds GPP ;
- l'évaluation de l'offre pour l'acquisition d'un logiciel de gestion de fonds de garantie pour SOLIDIS ;
- la réunion du Comité de Pilotage ; et,
- la nomination des membres du comité de pilotage du Fonds GPP.

.....

117-2-3 : NIVEAU DE CONTRÔLE DES COMPAGNIES D'ASSURANCES

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

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

Méthode d'évaluation : Moyenne des cibles des activités pondérées

Prévision : 60%

Réalisation : 60%

Evaluation : Atteint

Au total, 28 sociétés et intermédiaires d'assurances sont concernés par les missions de contrôle prudentiel lesquelles portent sur les contrôles sur pièces et sur place, dont :

(i) le contrôle administratif via la revue des comptes réconciliés des intermédiaires d'assurance vis-à-vis des compagnies d'assurance, la souscription d'une assurance responsabilité civile professionnelle et la disposition d'une garantie financière suffisante par les intermédiaires d'assurance ; et,

(ii) le contrôle technique, statistique et financier axé sur la gestion, la comptabilité et surtout l'analyse des opérations effectuées par les entreprises d'assurance, les agents généraux d'assurance et les courtiers d'assurance.

1. Remplissage approprié des états statistiques de contrôle par les organismes d'assurance

Cinq (05) entreprises d'assurance sur cinq (05) ont communiquées leurs états statistiques. De plus, une entreprise d'assurance a été assistée à l'utilisation du manuel de procédure de remplissage des états statistiques et à la constitution des provisions techniques.

2. Surveillance du délai réglementaire de communication des documents et pièces requis

45,54% des intermédiaires d'assurance ne disposent pas de garantie financière à jour. Les

agents généraux ont sollicité de délais pour dénouer la négociation de l'acte avec les institutions financières.

3. Contrôle sur pièces

Durant le 1^{er} trimestre, le contrôle s'est penché plutôt au volet administratif de la supervision (*demande d'agrément, retrait d'agrément, garantie financière, etc.*). Par contre, au 3^{ème} trimestre, suite aux contrôles sur pièces, un travail de ciblage des infractions dans un département d'une entreprise d'assurance a été effectué. Un contrôle sur place a succédé à cette situation.

A part le fait que le Service du Contrôle des Assurances (SCA) a procédé au retrait d'agrément d'un intermédiaire d'assurance, 30 visas sur les projets de conditions générales des compagnies d'assurance ont été octroyés.

4. Contrôle sur place

Les activités de contrôle sur place consistent notamment à :

- veiller au respect des engagements techniques des entreprises d'assurance ;
- suivre l'évolution des arriérés de primes des compagnies d'assurance ;
- constater les infractions vis-à-vis des dispositions réglementaires ;

— assurer l'application des textes ; et,

— dresser les procès-verbaux des délits observés et des mesures adéquates prises.

Au total, ont été établis :

— Six (06) rapports d'inspection dont un (01) sur une Compagnie d'Assurance (ARO) et cinq (05) sur les intermédiaires d'assurance (Henri Fraise, Adema, Mitsinjo, AFINE et Elysée Courtage) ; et,

— Quatre (04) procès-verbaux constatant les infractions commises par les intermédiaires d'assurance suite au contrôle sur place.

117-2-4 : TAUX DE PÉNÉTRATION DES MÉNAGES

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

Objectif spécifique : Meilleur accès de la population aux services financiers de proximité

Méthode d'évaluation : [Nombre d'individus bénéficiaires de services financiers x taille moyenne ménage] / Nombre de population

Cible : 31,36%

Réalisation : 29,6%

Evaluation : Non Atteint – Insuffisant

La prévision d'un taux de pénétration des ménages de 31,36% n'a pas été atteint pour 2015. Plusieurs facteurs expliquent le niveau de réalisation, lequel néanmoins atteint les 95%, dont : le ralentissement des activités économiques (*dû en partie aux aléas climatiques durant le premier trimestre, ayant affecté la production agricole*) et la recrudescence de l'insécurité et de l'enclavement des zones rurales. Les consommateurs de services financiers et les institutions de microfinance ont alors adopté la prudence rendant le niveau des activités limité. En outre, il y a également la méfiance des usagers envers les IMF suite à la défaillance de certaines d'entre elles.

Malgré tout, l'objectif étant d'assurer un meilleur accès de la population aux services financiers de proximité, les activités ont été focalisées sur les quatre (04) points suivants :

1. Coordination du secteur de la finance inclusive

— Le Service de la Coordination Nationale de la Finance Inclusive (SCNFI) a pour rôle la coordination des relations avec les institutions en matière d'inclusion financière. De ce fait, le SCNFI participe aux différents événements internationaux sur l'inclusion financière et assure la permanence des échanges entre les acteurs du secteur à travers le Comité d'Investissement et le Comité de pilotage de projet.

Au niveau international :

— Participation à la 3^{ème} table ronde des décideurs sur l'initiative africaine des services financiers via la téléphonie mobile (AMPI) du 22 au 24 Juillet 2015 à Yamoussoukro, Côte d'Ivoire portant sur le thème « la prochaine génération des services financiers via la téléphonie mobile : convergence et développement ». Madagascar a été représenté à cet événement pour explorer davantage les initiatives et mesures à prendre dans la promotion des services financiers numériques.

— Participation au 7^{ème} Forum Mondial sur les Politiques d'Inclusion Financière (Global Policy Forum – GPF) qui s'est tenu du 02 au 04 Septembre 2015 à Maputo – Mozambique sous le thème « l'innovation inspirante au service de l'inclusion ». En tant que membre de l'Alliance pour l'Inclusion Financière (AFI), la Direction Générale du Trésor a également participé aux réunions des groupes de travail de l'AFI afin d'acquérir de nouvelles connaissances et expériences dans le but de promouvoir l'inclusion financière à Madagascar dont les thèmes sont : Stratégie Nationale d'Inclusion Financière; Données d'Inclusion Financière ; Financement des Petites et Moyennes Entreprises et Services Financiers Numériques.

— Accueil de la délégation du Ministère des Finances, du Budget et de la Privatisation de la République du Burundi pour une

visite d'échange d'expériences en matière de microfinance et de mise en œuvre de la Stratégie Nationale de la Finance Inclusive (SNFI) du 30 Novembre au 04 Décembre 2015 à Madagascar.

Au niveau national :

— Deux (02) sessions de Comité d'Investissement ont été tenues. Le montant total décaissé était de l'ordre de 882 000 USD dont :

- 500 000 USD alloués au Programme conjoint des agences du Système des Nations Unies à Madagascar : « Renforcement des Moyens de Subsistance Durable pour la Résilience Communautaire » à titre de contribution du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et de l'United Nations Capital Development Fund (UNCDF) ;
- 300 000 USD alloués aux deux (02) IMF pour le développement du produit Crédit Avec Education (CAE) ; et,
- 82 000 USD alloués à l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance (APIMF) pour la campagne d'éducation financière.

— Tenue d'un Comité de Projet PAFIM (*Programme d'Appui à la Finance Inclusive à Madagascar*) sur la révision budgétaire des fonds de PNUD alloués au Processus Making Access to Financial Services Possible (MAP) et l'extension sans coût de la convention PNUD-UNCDF jusqu'en décembre 2016.

— La Coordination Nationale de la Finance Inclusive (CNFI), en tant que Président du Comité de Pilotage (CPP) du Projet de Promotion de la Banque à Distance à Madagascar (PPBDM), a orga-

nisé neuf (09) réunions du CPP dans le cadre de la préparation du démarrage dudit Projet. Le CPP a été formalisé suivant arrêté N°18707/2015 du 03/06/2015.

2. Consolidation du secteur

Les appuis de la CNFI dans la consolidation du secteur se sont focalisés sur deux (02) réseaux mutualistes en l'occurrence TIAVO et Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola (OTIV) Boeny. En effet, pour le Réseau TIAVO, après la mise en place du nouvel administrateur provisoire et l'élaboration du plan de restructuration et de redressement, plusieurs scénarii de sortie de crise ont été proposés. C'est dans ce cadre que les différentes parties prenantes (MFB, Banque Centrale de Madagascar, mutuelles actionnaires et créanciers), à l'issue d'une réunion spécialement prévue à cet effet, ont opté pour le sauvetage dudit réseau. Par ailleurs, l'intervention de la CNFI a permis de valider le plan de sauvetage sus cité lors de l'Assemblée Générale du Réseau TIAVO. Aussi, afin de concrétiser la mise en œuvre du scénario retenu, une convention bipartite (*Etat/DGT et TIAVO/Administrateur Provisoire*) a été signée afin de financer la première partie du plan social et de régler les soldes de tout compte du personnel déflaté de l'Union FITIA. Quant à l'OTIV Boeny, la demande de financement de l'institution, dans le but de redresser sa situation financière et de respecter les normes prudentielles prévues par

le cadre légal et réglementaire en vigueur, a été étudiée.

La CNFI a également appuyé la requête du Réseau OTIV Diana auprès de la Direction Générale des Impôts (DGI) pour lui remettre une remise gracieuse des pénalités et amendes prononcées à son encontre. Cet appui a été mené suite aux pertes enregistrées par OTIV Diana notamment de ses créances auprès du Réseau TIAVO.

3. Suivi-évaluation de la mise en œuvre de la SNFI 2013 - 2017

Des efforts ont été fournis pour assurer le suivi-évaluation de la mise en œuvre de la SNFI à travers l'analyse des informations sur le secteur, le suivi des appuis des différents projets et programmes intervenant dans le secteur et la mise en œuvre du MAP.

Analyse des données sur le secteur

La gestion de la base de données se fait au quotidien. Les demandes de données (*Ministères, projets et programmes, IMF, APIMF, étudiants, autres acteurs*) parvenues à la CNFI ont été traitées dans un délai de 24 à 48 heures.

Les statistiques consolidées du secteur sont produites trimestriellement. 70% des établissements de crédit envoient leurs fiches de suivi dans les 45 jours qui leur sont accordés. Des rappels sont effectués à l'endroit des IMF en retard dans l'envoi de leur fiche de suivi trimestriel. Les statis-

tiques trimestrielles sont ainsi disponibles environ deux (02) mois après le trimestre concerné.

Suivi des appuis des différents projets et programmes intervenant dans le secteur

Des missions de suivi ont été réalisées conjointement avec les Partenaires Techniques et Financiers afin de constater de visu la réalisation des activités et de réajuster leurs interventions en matière d'inclusion financière à travers leurs projets et programmes. Il s'agit des missions de suivi :

- du Programme « Appui au Renforcement des Organisations Professionnelles et services Agricoles (AROPA) » en termes d'accès aux services financiers des petits exploitants agricoles vulnérables dans la Région Anosy ; et du Groupement Villageois d'Entraide Communautaire (GVEC) et du Fonds de Cautionnement Mutuel dans la Région Haute Matsiatra ;

- des conventions signées avec les IMF partenaires des projets « Appui au Développement de Menabe et Melaky (AD2M) » et « Programme de Formation professionnelle et d'Amélioration de la Productivité Agricole (FORMA-PROD) » dans le cadre de l'extension du réseau Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuels (CECAM) et du développement du Crédit avec Education (CAE) dans les régions de Menabe et Melaky ;

- du PPBDM : évaluation des offres financières dans le cadre du recrutement de l'Unité de Gestion dudit Projet et négociation avec le cabinet sélectionné.

Par ailleurs, une mission de visite des Groupes d'Épargne (GE) à Imito Ambositra et a été réalisée conjointement avec le Catholic Relief Services (CRS), promoteur desdits GE. Cette mission s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de la Finance Inclusive tout en assurant l'encadrement et l'appui technique et règlementaire de ces GE en vue de répondre aux besoins des populations les plus vulnérables.

Mise en œuvre du MAP

Le processus « Making Access to Financial Services Possible » a été adopté par le Gouvernement Malagasy en décembre 2014. En concertation avec l'Alliance pour l'Inclusion Financière (AFI), il a été décidé de combiner la deuxième activité du Projet d'Appui à la Mise en Œuvre de la Stratégie Nationale de la Finance Inclusive (PAMO SNFI) Phase1 – l'enquête nationale sur l'inclusion financière – avec l'enquête FinScope prévu dans le processus MAP.

La mise en œuvre du processus MAP prévoit dans un premier temps la réalisation de l'enquête nationale sur la demande en services financiers, dénommée « Enquête FinScope Consommateurs », suivie du diagnostic de

l'offre en services financiers, des canaux de distribution et de la réglementation et aboutira à l'élaboration d'une feuille de route et à la mise à jour de l'actuelle Stratégie Nationale en Inclusion Financière. Une première séance de sensibilisation et d'information a été effectuée le 15 avril 2015 à Antananarivo pour exposer les tenants et aboutissants du processus MAP et de l'enquête FinScope et aussi pour consulter les principaux acteurs du secteur financier à Madagascar en vue de la constitution du Comité de Pilotage du MAP. Le lancement officiel du processus a ensuite eu lieu le 01 juillet 2015 suivie de la première réunion du comité de pilotage.

L'enquête sur terrain a été lancée après des processus préparatifs conventionnels comme la validation du questionnaire d'enquête par le Comité Technique, la formation des formateurs et des équipes de terrain, la campagne de sensibilisation auprès des autorités locales/populations (*régions, district, commune, fokontany*). L'enquête sur terrain a débuté le 22 septembre 2015 dans les 22 régions pour une durée de 45 jours. Des supervisions ont été effectuées par les équipes de FinMark Trust, PAFIM et de la Coordination Nationale de la Finance Inclusive à l'issue desquelles ont été constatées des erreurs et anomalies. Par souci de qualité des données collectées, l'enquête a été suspendue le 15 octobre 2015 et les questionnaires évalués par

un comité composé par la CNFI, l'Institut National de la Statistique de Madagascar (*INSTAT*) et le Fin-Mark Trust. Les conclusions et recommandations de l'évaluation vont pallier les lacunes de la première phase de collecte.

4. Renforcement du dialogue pour le secteur et réalisation d'activités de communication

Des campagnes IEC (*Information Education Communication*) pour la promotion de l'inclusion financière ont été menées par la CNFI et ses partenaires à travers :

- la participation à la semaine des IMF les 08, 09, 10 juin 2015 à l'Hôtel de Ville Analakely ;

- l'organisation d'un atelier sur la promotion des GE à la Résidence Ankerana du 13 au 15 août 2015 avec l'appui technique et financier de Care International, du CRS, de l'Agence américaine pour le développement international (*USAID*) ;

- le renforcement de capacité des membres du Comité Régional d'Orientation et d'Allocation (*CROA*) auprès des Fonds Régional de Développement Agricole (*FRDA*) Amoron'i Mania et Menabe ainsi que des organisations paysannes membres de la FIFATA (*Fikambanana Fampivoaranany TAntsaha*) par rapport à la Stratégie Nationale de la Finance Inclusive (*Ambositra et Morondava*)

- la participation à la séance d'information sur la Stratégie de communication de la Finance

Rurale: déploiement dans les régions Boeny et Bongolava.

117-4-3 : NOMBRE D'INDICATEURS DE GESTION DE LA DETTE VALIDÉS ET RESPECTÉS

Objectif général 4: Modernisation et mise aux normes internationales des métiers du Trésor Public

Objectif spécifique : Gestion de la dette respectant les lois en vigueur

Méthode d'évaluation : Nombre d'indicateurs de gestion de la dette respectés par rapport aux indicateurs validés

Cible : 02

Réalisation : 00

Evaluation : Non Atteint – Faible

Certes la performance n'a pas été atteinte, toutefois, l'analyse des propositions de financement et celle des demandes de garanties ont été réalisées régulièrement en fonction de leurs arrivées. Ainsi, 46 demandes de financement de projet, quatre (04) demandes de financement de programme et deux (02) demandes de garantie ont été analysées en 2015.

Par ailleurs, le projet de décret portant création, attributions, composition et fonctionnement du Comité Technique de la Dette (*CTD*) a été adopté le 21 décembre 2015 en

Conseil des Ministres. La mise en place effective du Comité Technique de la Dette (*CTD*) est en cours.

117-4-4 : TAUX D'AMÉLIORATION DU RAPATRIEMENT DES DEVISES NÉES DES EXPORTATIONS

Objectif général 4 : Modernisation et mise aux normes internationales des métiers du Trésor Public

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

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

Prévision : 0,5

Réalisation : - 3,82

Evaluation : Non Atteint – Faible

Malgré les efforts fournis par l'équipe du SSOC, il a été constaté une baisse du taux global de rapatriement des devises par rapport à celui de l'année 2014 (*Fin décembre 2014 : 89,30% - Fin décembre 2015 : 85,48%*).

Toutefois pour l'année 2015, plusieurs actions ont été intentées afin de rappeler et d'encourager les sociétés exportatrices à rapatrier les recettes d'exportations dans les délais prévus par les textes

réglementaires^{1]}. Il s'agit entre autres des relances par courriers et des vérifications sur terrain des dossiers d'exportations non encore apurés. En effet, le SSOC a réalisé 510 relances par courriers des sociétés exportatrices et 26 autres sociétés à Antananarivo ont fait l'objet de vérification sur terrain de leurs dossiers d'exportation.

Par ailleurs, dans le cadre de suivi et de contrôle des opérations de change, les efforts menés ont permis de constater 25 cas d'infractions relatives aux opérations de change dont 10 (*dix*) cas liés aux retards et non rapatriement de devises nées des exportations et 15 cas relatifs aux opérations en capital n'ayant pas obtenu une autorisation préalable auprès du Ministère des Finances et du Budget.

117-4-5 : NIVEAU DE RÉALISATION DE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE CONTRÔLE EN LIGNE DES ALLOCATIONS DE VOYAGE ET DES TRANSFERTS INTERNATIONAUX

Objectif général 4 : Modernisation et mise aux normes internationales des métiers du Trésor Public

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

^{1]} 90 jours à compter de la date d'embarquement pour les exportations de marchandises et 30 jours à compter de la date de facturation pour les prestations de services à l'étranger, suivant l'arrêté n°8211/2014-MFB/SG/DGT/DRSFP/SSOC du 10/02/2014 relatif au délai de rapatriement des devises nées des exportations de marchandises et des prestations de services.

Méthode d'évaluation : Phase d'achèvement de la mise en place du système (*Phases : 0 - 1 - 2 - 3*)

Phase 0 : Pas de réalisation (*contrainte budgétaire*)

Phase 1 : Etudes, conception et acquisition de matériel

Phase 2 : Mise en place effective

Phase 3 : Maintenance

Prévision : Phase 1

Réalisation : 00

Evaluation : Non Atteint – Faible

Suite à la réorientation du projet, la mise en place du système est reportée pour 2016. En effet, au lieu de recourir à des prestations, le développement sera effectué en interne par des informaticiens du service qui viennent d'être recrutés. Les locaux pour le serveur et les informaticiens sont en cours d'aménagement.

117-5-3 : NOMBRE DE RAPPORTS SUR LA DETTE PUBLIQUE PRODUITS ANNUELLEMENT

Objectif général 5 : Bonne gouvernance et retour à l'orthodoxie financière

Objectif spécifique : Production de rapports sur la dette publique

Méthode d'évaluation : Rapports sur la dette produit dans l'année

Cible : 02

Réalisation : 03

Evaluation : Atteint

Toujours dans un souci de transparence et de bonne gouvernance financière, la publication des Bulletin Statistique de la Dette (*BSD*) devient semestrielle. Ainsi, les BSD n°3 et n°4 ont été publiés respectivement en juin 2015 et en décembre 2015.

Outre la publication des BSD, le document Stratégie de la Dette à Moyen-Terme (*SDMT*) pour 2016 à 2018 a été adopté en Conseil des Ministres le 21 décembre 2015.

117-5-4 : NOMBRE DE CONTRATS TRAITÉS EN MATIÈRE D'INTERVENTION FINANCIÈRE DE L'ETAT

Objectif général 5 : Bonne gouvernance et retour à l'orthodoxie financière

Objectif spécifique : Traitement des contrats en matière d'intervention financière de l'Etat

Méthode d'évaluation : Contrats traités dans l'année sur les dossiers en cours

Cible : 20

Réalisation : 20

Evaluation : Atteint

Dans le cadre des interventions financières de l'Etat, deux (*02*) nouvelles conventions de prêts ont été signées avec une inscription dans la LFR en 2015.

Par ailleurs, plusieurs Ordres de Recette (OR) ont été émis, notamment :

— Quatre (04) OR en capital (281 597 919,2 Ariary) et quatre (04) OR en intérêt (285 679 895,93 Ariary) sur les prêts directs ;

— 54 OR en capital (15 417 466 469,82 Ariary) et 56 OR en intérêt (285 679 895,93 Ariary) sur les reprêts.

.....
117-5-5 : NOMBRE D'INDICATEURS DE COÛT RESPECTÉS

Objectif général 5 : Bonne gouvernance et retour à l'orthodoxie financière

Objectif spécifique : Financement de la trésorerie de l'Etat à moindre coût

Méthode d'évaluation : Charges financière sur tirages/taux directeur < 9,5 et TMP (*dette intérieure*) glissante de l'année inférieur ou égal au taux directeur + 1

Cible : 02

Réalisation : 02

Evaluation : Atteint

Les charges financières sur tirages et le TMP glissante de l'année ont enregistré un taux respectif de 4,17% et de 8,22%. Sachant que le taux directeur de la Banque Centrale a été fixé à 9,50%, le financement de la trésorerie de l'Etat à moindre coût a été respecté.

La performance s'explique surtout par l'enchaînement de plusieurs activités. Un tableau de financement annuel a été établi au début de l'année et mis à jour de façon régulière (*mensuel et décadaire*). Une note concernant le suivi et l'analyse des agrégats macroéconomiques (*crédit à l'économie, épargne nationale, masse monétaire, base monétaire, inflation, avoirs intérieurs nets, avoirs extérieurs nets, liquidité bancaire et non-bancaire, taux de change, taux de croissance économique*) est envoyée systématiquement (*hebdomadaire, mensuel, annuel*) aux autorités supérieures.

Le déficit de la trésorerie a été financé et le remboursement des titres (BTA) échus au cours des quatre (04) trimestres de l'année 2015 a été honoré. En outre, les créances de la BCM d'un montant de 533,32 Milliards d'Ariary ont été constatées en tant que dettes. Pour ce qui est des BTF, son déploiement a été effectué dans 14 villes dont Antananarivo, Mahajanga, Fianarantsoa, Toliary, Toamasina, Antsiranana, Antsirabe, Sambava, Antalaha, Fort-Dauphin, Ambovombe Androy, Nosy Be, Ambatondrazaka, Ambositra.



.....
117-5-6 : NOMBRE DE RATIOS D'ENDETTEMENT EXTÉRIEUR RESPECTÉS

Objectif général 5 : Bonne gouvernance et retour à l'orthodoxie financière

Objectif spécifique : Dette publique viable à moyen et long terme

Méthode d'évaluation : Ratios d'endettement extérieurs :

- valeur actuelle de la dette/exportations ;
- valeur actuelle de la dette/Produit Intérieur Brut (PIB) ;
- valeur actuelle de la dette/recettes ;
- service de la dette/exportations ; et
- service de la dette/recettes.

Cible : 05

Réalisation : 05

Evaluation : Atteint

Afin d'assurer la viabilité de la dette à moyen et long terme, la Direction de la Dette Publique (DDP) s'active à honorer les échéances de paiement du service de la dette, à régulariser les recettes sur tirage deux (02) mois après la réception des avis, à mettre en vigueur les accords de prêt deux (02) mois après leur ratification, et à analyser les propositions de financement et de garantie.

A ce titre, dans le cadre de la gestion de la dette publique :

— Les décaissements réalisés au titre de 2015 totalisent 745,42 Milliards d'Ariary. En matière de service de la dette extérieure, 116 935,91 Millions d'Ariary en capital et 57 409,35 Millions d'Ariary en intérêt ont été payés au total.

— Un prêt programme – Opération de Politique de Développement de Résilience (OPDR) – d'un montant de 55 Millions USD a été négocié avec la Banque Mondiale. Deux (02) accords de don^{1]} et une aide humanitaire^{2]} ont été signés. Concernant les accords de prêts, six (06) ont été signés^{3]}, huit (08) ont été ratifiés^{4]} et cinq (05) ont été mis en vigueur^{5]}.

117-5-7 : NOMBRE DE RAPPORT SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT DES PROJETS EN COURS ANNUELLEMENT

Objectif général 5 : Bonne gouvernance et retour à l'orthodoxie financière

Objectif spécifique : Production de rapport sur l'état d'avancement des projets en cours

Méthode d'évaluation : Rapport sur l'état d'avancement des projets en cours produit à la fin de l'année

Prévision : 01

Réalisation : 01

Evaluation : Atteint

Le rapport annuel sur l'état d'avancement des projets sur financement extérieur pour l'année 2014 a été publié en décembre 2015.

117-5-8 : TAUX D'AMÉLIORATION DE LA GESTION DU PORTEFEUILLE DE L'ÉTAT

Objectif général 5 : Bonne gouvernance et retour à l'orthodoxie financière

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

Méthode d'évaluation : Moyenne des cibles des activités pondérées

Prévision : 20%

Réalisation : 24,21%

Evaluation : Atteint

Le Trésor Public à travers le SPFE est le représentant à qualité de l'Etat-actionnaire. Les champs d'actions du service concernent 55 sociétés et englobent le maintien de la part de l'Etat dans le capital social des entreprises rentables, la mise en œuvre de la politique de restructuration financière des entreprises à participation publique, la clôture

1] « Préparation à la REDD+ Madagascar » financé par la Banque Mondiale pour un montant de 3 600 000 USD et « Appui à la Réforme et à la Sécurisation Foncière autour d'Antananarivo (ARSF) » financé par l'AFD pour un montant de 4 000 000 Euros.

2] Assistance alimentaire aux cantines scolaires et à la supplémentation nutritionnelle dans le grand Sud financé par BAD et la République de Madagascar pour un montant de 1 000 000 USD.

3] FSS/IDA (Banque Mondiale) d'un montant de 28 500 000 DTS ; Projet AD2M phase 2, dont 24 500 000 USD constitue un prêt du FIDA et 4 280 000 DTS est un don de ASAP ; Projet de réhabilitation de la RN43 phase 2 financé par le FSD pour un montant de 45 000 000 SAR ; Projet PROJERMO financé à la fois par le FAD pour un montant de 16 610 000 UC et par le FAT (constitué par l'ensemble du BAD et du FAD) pour un montant de 8 000 000 UC ; Projet PROSPERER additionnel financé par FIDA pour un montant de 12 100 000 DTS ; l'opération OPDR financé par l'IDA (Banque Mondiale) pour un montant de 39 400 000 DTS.

4] BNGRC financé par la Corée pour un montant de 30 000 000 USD ; PAPI financé par le FAD pour un montant de 4 000 000 UC et le FAT pour un montant de 3 000 000 UC ; FSS financé par l'IDA pour un montant de 28 500 000 DTS ; Construction RN43 phase 2 financé par le FSD pour un montant de 45 000 000 SAR ; PROJERMO financé par le FAD pour un montant de 16 610 000 UC et par le FAT pour un montant de 8 000 000 UC ; PROSPERER Additionnel financé par le FIDA pour un montant de 12 100 000 DTS ; AD2M phase 2 financé par le FIDA pour un montant de 24 500 000 DTS ; OPDR financé par l'IDA (Banque Mondiale) pour un montant de 39 400 000 DTS.

5] RN5 financé par l'ABU DHABI pour un montant de 110 190 000 AED ; RN5 financé par la BADEA pour un montant de 10 000 000 USD ; RN5 financé par le KOWEIT pour un montant de 4 000 000 KD ; PEPBM financé par le FAD pour un montant de 16 140 000 UC ; PEPBM financé par le FAT pour un montant de 24 000 000 UC.

des opérations de liquidation, le recouvrement des dividendes sur les participations de l'Etat.

1. Maintenir la proportion de la part de l'Etat dans le capital social

La prévision de maintenir la proportion de la part de l'Etat dans le capital social de neuf (09) sociétés n'a pas été atteinte. Seulement, trois (03) ont été réalisées : BAD, AFRICA 50 et AIRMAD.

Quoiqu'il en soit, un rappel a été lancé sur l'obligation de l'Etat pour honorer ses engagements sur la participation à l'augmentation du capital de ARO IMMO.

Il convient également de noter parmi les réalisations, l'ajustement des avoirs en Ariary du FMI auprès de la BCM, l'adoption des décrets autorisant la souscription de l'Etat Malagasy à la 17^{ème} reconstitution des ressources de l'IDA et la participation de l'Etat aux augmentations générale et sélective du capital de la BIRD.

2. Mettre en œuvre la politique de restructuration financière des entreprises à participation publique

Il s'agit d'un redressement à très court terme de AIRMAD et de la JIRAMA (*Jiro sy Rano Malagasy*), marqué notamment par l'analyse sur la garantie du Gouvernement dans le cadre du projet de contrat de location d'un appareil

B737-800 par la compagnie AIRMAD et l'augmentation du capital des deux (02) sociétés.

Concernant spécialement, la JIRAMA, le SPFE a procédé à l'analyse du Projet new look du contrat d'achat d'électricité entre la JIRAMA et la société SYMBION POWER ainsi que du projet de consolidation des dettes et du compte courant des actionnaires en capital. Aussi, des lettres de relance pour la révision de ses statuts ont été adressées à la JIRAMA.

Pour AIRMAD, un plan de redressement et de restructuration a été présenté aux Autorités Supérieures. Il a été également analysé : le dossier « Aircraft lease agreement between AIRMAD as lessee and Elix 7 limited as lessor » ainsi que le projet d'inscription de la consolidation des dettes fiscales et des comptes courants d'actionnaires.

3. Vulgariser la nouvelle loi

Le Décret d'application de la Loi n°2014-014 du 04 Septembre 2014 relative aux sociétés commerciales à participation publique a été adopté le 12 Mai 2015. Ainsi, le Décret 2015-849 portant organisation de la tutelle et de la représentation de l'Etat dans les organes d'administration et de gestion des sociétés à participation de l'Etat a été notifié aux sociétés concernées.

4- Faire signer la charte de l'administrateur et suivre son application

Dans le cadre de la mise en œuvre du décret n°2015-849 du 12/05/2015 portant organisation de la tutelle et de la représentation de l'Etat dans les organes d'administration et de gestion des sociétés à participation de l'Etat, 61 des 115 administrateurs représentant de l'Etat ont signé la charte de l'administrateur en 2015. Des lettres de relance ont été envoyées aux non-signataires. En outre, les nouvelles nominations ne sont plus soumises aux assemblées générales des actionnaires sans la signature préalable de la charte par l'intéressé.

5- Participer aux séances de travail avec les départements en charge du suivi des sociétés à participation de l'Etat au sein des Ministères de tutelle technique

Des séances de travail ont été menées avec les Ministères de Tutelle technique :

— Ministère chargé de l'Industrie, Primature : Société SIRAMAmy Malagasy (*SIRAMA*), Siramin'Analava (*SIRANALA*)

- SIRAMA : la SUCOMA (*Sucrerie Complant de Madagascar*) a suspendu le paiement des loyers relatifs à la location gérance des unités d'exploitation de Namakia et d'Ambilobe. Des lettres relances ont été effectuées à l'endroit de la société.
- SIRANALA : En vue de la reprise des activités de la SUCOMA, des

réunions ont eu lieu pour discuter sur la modalité à suivre : inventaire, indemnisation, réhabilitation.

— Ministère chargé des Transports :

- Société de Port à gestion Autonome d'Antsiranana et de Nosy Be (*SPAAN*), Société du Port à gestion Autonome de Toamasina (*SPAT*), Société de Port à gestion Autonome de Mahajanga (*SPAM*) : Projet de création des sociétés à gestion autonome. La participation de l'Etat dans ces sociétés a déjà été prévue dans la LFI 2015 ;
- Atelier avec Agence Portuaire Maritime et Fluviale (*APMF*) définissant les parts de chaque entité dans le capital des dites sociétés : actions de catégorie A (*Etat et CTD*), actions de catégorie B (*Actionnaires privés*) ; et,
- MADARAIL : réunion avec un repreneur éventuel des parts de l'actionnaire majoritaire, mais qui n'a pas abouti.

— Ministère chargé de l'Energie: JIRAMA

- Réunion avec le FMI : suivi de la situation de la JIRAMA tels les comptes, les arriérés et les subventions mensuelles ; et,
- Réunion avec la Banque Mondiale dans le cadre du Projet d'Amélioration de la Gouvernance et des Opérations du Secteur Électrique (*PAGOSE*) : refonte des statuts, plan d'investissement 2016-2030.

Par ailleurs, comme le SPFE assure la représentation de l'Etat en Assemblée Générale, il a pu assister à 64 réunions sur les 50 prévues en 2015, et ce après analyse préalable de la situation financière de chacune des sociétés. Ces 64 réunions ne concernent pas seulement les AG annuelles statuant sur les comptes mais éga-

lement les AG ordinaires ratifiant les nominations des administrateurs et les AG extraordinaires modifiant les statuts. Par contre, s'il a été prévu de procéder à la nomination de 57 Administrateurs en AG de sociétés, seuls 36 ont été nommés. Remarque est faite que les propositions de nomination des représentants des ministères de tutelle technique incombent à leurs départements.

.....

117-5-9 : NOMBRE D'ENTREPRISES PUBLIQUES CONCERNÉES PAR LE PROCESSUS DE LIQUIDATION

Objectif général 5 : Bonne gouvernance et retour à l'orthodoxie financière

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

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

Prévision : 46

Réalisation : 08

Evaluation : Non Atteint – Faible

Quatre (04) principales activités sont prévues dans le processus de clôture des opérations de liquidation : identification des problèmes sur terrain de 24 sociétés, cession

d'actifs de six (06) sociétés, clôture des opérations de liquidation de sept (07) sociétés et apurement des arriérés de 35 sociétés à participation de l'Etat liquidées.

L'apurement des arriérés n'a pas été entamé à cause du blocage de crédits quoiqu'un recensement des arriérés de paiement de l'Etat auprès des sociétés à participation de l'Etat ait été fait. A noter toutefois que les arriérés du Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (*CNaPS*), pour toutes les sociétés liquidées ou encours de liquidation, ont été honorés en 2015. Toute opération de cession d'actifs a été, quant à elle, suspendue conformément au Conseil des Ministres du 29/01/2014, exception d'autorisation faite par décret pour la cession des ferrailles de la Complexe Industriel du Bois d'Andasibe (*CIBA*).

Deux (02) sociétés ont par ailleurs fait l'objet de descentes sur terrain :

— CIBA à Andasibe :

- Constat de visu des vols des rails ;
- Dépôt des plaintes au Tribunal de Première Instance (*TPI*) Moramanga ;
- Acquisition d'un terrain sis à ANALAMAZAOTRA pour le Réseau National des Chemins de Fer Malagasy (*RNCFM*) ;

— SOLIMA (*Société Solitary Malagasy*) à Toamasina : constat de l'occupation illicite d'un bâtiment de la SOLIMA sis à Toamasina par des tiers.

Concernant la clôture des opérations de liquidation, elle se poursuit au niveau de : SOLIMA, Société Malgache de Collecte et de Distribution (*SOMACODIS*), Air Route Service (*ARS*), Compagnie Malgache de Navigation (*CMN*), Société d'Etude et de Réalisation pour le Développement Industriel (*SERDI*), Société Malgache d'Exploitation des mines et carrières (*SOMADDEX*), Société Générale de Distribution (*SOGEDIS*).

Les dividendes recouverts enregistrés au niveau du SPFE s'élèvent à 98,60% des prévisions initiales soit 45 027 372 040,04 Ariary ; une amélioration nette par rapport à la réalisation de 84,52% de l'année précédente.

Détail des dividendes recouverts en 2015 :

| Société | Dividende encaissée | Exercice |
|-------------|--------------------------|----------|
| SEIMAD | 42 137 500,00 | 2008 |
| BFV-SG | 12 548 550 000,00 | 2014 |
| SMMC | 40 000 000,00 | 2014 |
| BOA | 3 668 158 000,00 | 2014 |
| BNI | 8 567 888 400,00 | 2014 |
| Ny Havana | 146 700 000,00 | 2014 |
| GASYNET | 1 320 000 000,00 | 2014 |
| TELMA | 699 477 544,00 | 2014 |
| LP | 8 323 641 000,00 | 2014 |
| GRT | 795 000 000,00 | 2014 |
| VIVO ENERGY | 1 200 000 000,00 | 2014 |
| SMH | 652 068 843,78 | 2014 |
| AFRICA RE | 285 448 252,26 | 2014 |
| STAR | 5 613 020 000,00 | 2014 |
| SPAT | 700 000 000,00 | 2014 |
| CEM | 400 000 000,00 | 2014 |
| SEIMAD | 25 282 500,00 | 2014 |
| | 45 027 372 040,04 | |

117-5-A : TAUX DE RECOUVREMENT DES DIVIDENDES SUR LES PARTICIPATIONS DE L'ETAT

Objectif général 5 : Bonne gouvernance et retour à l'orthodoxie financière

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

Méthode d'évaluation : Recouvrement du montant total inscrit dans la loi de Finances (45 665 679 000 Ariary)

Prévision : 100%

Réalisation : 98,60%

Evaluation : Non Atteint – Insuffisant

MISSION ORGANISATIONNELLE



117-1-4 : TAUX DE SUIVI
DES DOSSIERS JURIDIQUES ET
CONTENTIEUX

Objectif général 1 : Sécurisation des Fonds, Titres et Valeurs publics

Objectif spécifique : Sauvegarde des intérêts du Trésor Public

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

Prévision : 100%

Réalisation : 100%

Evaluation : Atteint

L'année 2015 s'est inscrite dans la continuité du traitement tant des dossiers déjà gérés durant les années précédentes que ceux nouvellement reçus par le Service des Affaires Juridiques et Contentieuses. Ainsi, 71 dossiers répartis globalement en dossiers contentieux et non contentieux ont été traités durant cette année.

Les dossiers contentieux comprennent les contentieux judiciaires et administratifs. Ceux qualifiés de non contentieux englobent aussi bien les affaires juridiques que les relations internationales. Ces dernières concernent uniquement la gestion des relations du Ministère des Finances et du Budget, représenté par la Direction Générale du Trésor, avec la Facilité Africaine de Soutien Juridique (ALSJF).

En matière contentieuse, l'annulation d'une note de rejet d'un comptable public par le Conseil d'Etat en 2014 a obligé la DGT à s'interroger sur l'effectivité de l'autonomie fonctionnelle du comptable public par rapport à l'ingérence de la juridiction administrative dans la fonction du comptable. Suite à cela, en 2015, le Service des Affaires Juridiques et Contentieuses a réagi par l'envoi d'une requête en interprétation de l'arrêt d'annulation auprès du Conseil d'Etat. La principale problématique était la question sur l'engagement ou non de la responsabilité personnelle et pécuniaire du comptable public face à cet arrêt d'annulation d'un rejet comptable en cas d'exécution de la dépense publique.

Pour les affaires juridiques, l'année 2015 a été marquée par la reprise des réunions avec la Commission de Réforme du Droit des Affaires (CRDA), une structure au niveau du Ministère de la Justice qui a pour mission d'élaborer et de valider les projets de textes législatifs et réglementaires intéressant l'amélioration de l'environnement juridique de l'économie. En effet, si depuis le mois d'août 2014, aucune convocation de réunion de la part de la CRDA n'est parvenue à la DGT, les travaux d'études avec celle-ci ont été repris en décembre 2015.

Les projets de lois en discussion concernent :

- le projet de loi sur le Code Minier, soumis par le Ministère auprès de la Présidence chargé des Mines et du Pétrole dans le cadre de l'amélioration de l'environnement juridique régissant le domaine de la prospection, la recherche, l'exploitation, la possession, la détention, le transport, la transformation et la commercialisation de substances minérales à l'exception des ressources en eau et des hydrocarbures liquides ou gazeux ; et,

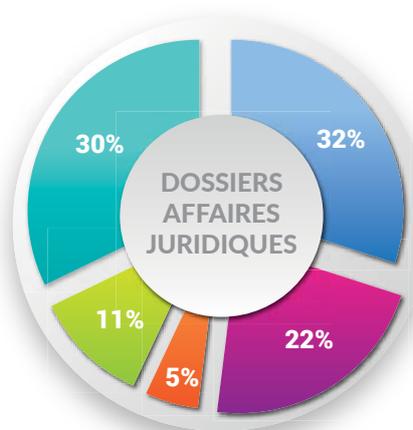
- le projet de loi sur le Code Maritime, soumis par l'Agence Portuaire Maritime et Fluviale dans le cadre de l'amélioration de l'environnement juridique régissant le domaine du transport maritime.

Concernant les dossiers relatifs à l'ALSJF, le projet proposé par le Ministère auprès de la Présidence chargé des Mines et du Pétrole (MPMP) a été retenu par la Facilité. L'approbation dudit projet a été concrétisée par l'envoi par l'ALSJF d'une lettre d'accord de don à hauteur de 300.000 USD pour le financement d'un projet de renforcement de capacité dans le secteur pétrolier comprenant deux (02) composantes :

- l'organisation d'un séminaire de formation portant sur la revue des contrats pétroliers types et documents connexes, afin d'accompagner le Gouvernement dans la compréhension des enjeux et éléments clés de

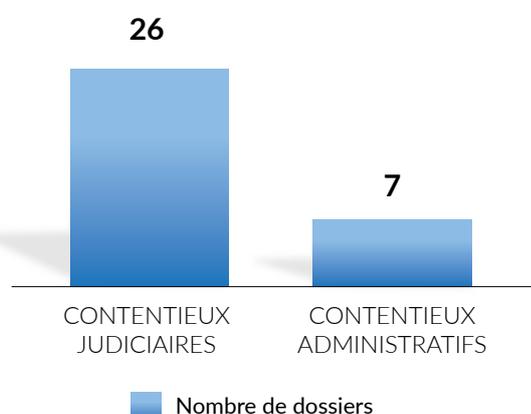
ces contrats à la lumière des normes et bonnes pratiques internationales ; et,

— l'élaboration d'un « toolkit » ou guide pratique sur la procédure d'octroi des titres miniers dans le secteur des hydrocarbures, l'attribution des contrats pétroliers, ainsi que le cadre contractuel des contrats de partage de production.



- Dossiers non contentieux
- Réunions
- Recueil de textes
- Projets de textes
- Avis juridiques

Dossiers contentieux



117-1-5 : TAUX DE RÉGULARISATION DES SITUATIONS DES TERRAINS DU TRÉSOR

Objectif général 1 : Sécurisation des Fonds, Titres et Valeurs Publics

Objectif spécifique : Appui au bon fonctionnement des services du Trésor

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

Prévision : 30%

Réalisation : 0%

Evaluation : Non Atteint – Faible

En 2015, les activités de régularisation des situations des terrains du Trésor n'ont pu être réalisées suite à la grève générale du service Foncier et la persistance de texte de suspension de procédures de traitement des dossiers pour les terrains domaniaux depuis l'année 2014. Ces activités requièrent l'implication essentielle et nécessaire des services fonciers concernés dans tout Madagascar dans le processus de régularisation et de traitement des dossiers.

Toutefois, des phases intermédiaires ou finales ont pu être atteintes pour certains dossiers. Ceux-ci sont alors soit en procédure finale de mutation (*attente délivrance de titres fonciers*) soit dans l'attente de l'ampliation de l'acte portant acquisition du terrain auprès du Service Foncier.

117-3-2 : POURCENTAGE DES LOCAUX DES POSTES COMPTABLES CONFORMES AUX NORMES D'HYGIÈNE, DE SÉCURISATION ET DE CONSERVATION DE FONDS PUBLICS

Objectif général 3 : Amélioration de l'environnement et des conditions de travail des agents du Trésor Public

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

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

Prévision : 61,20%

Réalisation : 57,02%

Evaluation : Non Atteint – Insuffisant

La réhabilitation des locaux des postes comptables et/ou la construction de nouveaux bâtiments se poursuivent afin d'assurer la sécurisation des fonds publics. Toutefois, compte tenu d'une insuffisance de crédit aggravée par la suspension des engagements, l'objectif d'atteindre un ratio de 61,20% de locaux sécurisés n'a pas été atteint.

Néanmoins, ont été réalisés :

- les travaux de réhabilitation de la Perception Principale de Betafo ;
- les travaux de construction des Perceptions Principales de Manjakandriana et de Beroroha ; ceux de la Trésorerie Générale d'Antsirabe sont en cours de finition.

117-3-3 : NOMBRE DE CONVENTIONS ET PROTOCOLES D'ACCORD POUR L'APPUI AU PERSONNEL ET AUX DÉPARTEMENTS TECHNIQUES RECONDUITS ET NOUVELLEMENT SIGNÉS

Objectif général 3 : Amélioration de l'environnement et des conditions de travail des agents du Trésor Public

Objectif spécifique : Appuyer les départements techniques du Trésor en matière de communication et de partenariat

Méthode d'évaluation : Nombre de conventions et protocoles d'accord signés

Prévision : 05

Réalisation : 00

Evaluation : Non Noté

Dans le cadre de la redéfinition des missions du Service de la Communication, des Relations Publiques et du Partenariat (SCRCP) en Mai 2015, l'appui des départements techniques en matière de partenariat ne fait plus partie désormais des activités du SCRCP. La recherche de partenariat et la négociation y afférente ainsi que la gestion des dossiers de partenariat existants ont été transférés aux départements techniques concernés. L'absence de résultat s'explique ainsi par ce transfert d'activités.



Mr le SG du MFB (à droite) et Mr le DGT (à gauche) lors de la pose de la première pierre du nouveau bâtiment de la TG Antsirabe — août 2015

117-4-6 : POURCENTAGE DES AGENTS APPARTENANT AUX CORPS SPÉCIFIQUES PAR RAPPORT À L'EFFECTIF TOTAL DU PERSONNEL DE LA DGT

Objectif général 4 : Modernisation et mise aux normes internationales des métiers du Trésor Public

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

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

Prévision : 30,88%

Réalisation : 29,83%

Evaluation : Non Atteint – Insuffisant

Au titre de l'année 2015, 30 inspecteurs du Trésor, 36 comptables du Trésor, 27 Percepteurs Principaux des Finances, et 37 contrôleurs du Trésor ont effectivement effectué leur prise de service. Par ailleurs, deux (02) nouvelles promotions de PPF et d'Inspecteurs du Trésor sont en cours de formation. Toutefois, le recrutement d'agents contractuels supplémentaire a augmenté l'effectif des agents des corps interministériels impliquant la légère diminution de la proportion des corps spécifiques par rapport à la prévision.

117-4-7 : NIVEAU D'EFFICACITÉ DU LOGICIEL DE TRAITEMENT DES DONNÉES DU PERSONNEL

Objectif général 4 : Modernisation et mise aux normes internationales des métiers du Trésor Public

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

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

Prévision : 100%

Réalisation : 75%

Evaluation : Non Atteint - Insuffisant

Un projet de restructuration du logiciel de traitement des données du personnel a été mis en place suite à l'identification de nouvelles fonctionnalités indispensables. Des améliorations et modifications du Programme ont ainsi été effectuées suivant les besoins des utilisateurs, et ce grâce notamment à l'acquisition complète de matériels nécessaires en fin décembre 2015.

117-4-8 : NOMBRE DE PARUTION DU BULLETIN D'INFORMATIONS TAHIRY PAR AN

Objectif général 4 : Renforcer la sécurité des fonds publics

Objectif spécifique : Appui au bon fonctionnement des services du Trésor

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

Prévision : 12

Réalisation : 07

Evaluation : Non Atteint - Insuffisant

La parution de sept (07) bulletins sur les 12 prévus a été effective. La non atteinte de l'objectif résulte du retard accumulé entre mars et Juillet 2015. En effet, suite au changement du directeur de publication en Mars 2015, les rubriques et le contenu du bulletin Tahiry ont été adaptés à la nouvelle ligne éditoriale. Ainsi, de Mars à Juillet 2015, le SCRP s'est consacré à la définition des nouvelles rubriques et à la constitution du nouveau comité de rédaction. Ainsi, aucune parution n'a eu lieu durant cette période. Néanmoins, le numéro paru en Aout a été une édition spéciale récapitulant les informations des périodes concernées par le retard.

117-4-9: NOMBRE DE VISITEURS
DU SITE WEB

Objectif général 4 : Modernisation et mise aux normes internationales des métiers du Trésor Public

Objectif spécifique : Assurer la communication interne et externe du Trésor Public

Méthode d'évaluation : Nombre de visites du site web

Prévision : 180 000

Réalisation : 151 624

Evaluation : Non Atteint – Insuffisant

Le nombre des visiteurs du site web du Trésor Public n'a pas atteint la prévision de 180 000 vues. La réorientation de l'angle de traitement des articles explique en grande partie la réalisation. Néanmoins, l'année 2015 a aussi été marquée par la refonte du site web notamment la mise à jour des informations concernant les directions et services, la création de pages dédiés aux textes législatifs et réglementaires, ou la présentation des chefs de postes comptables.

Par ailleurs, la mise en ligne des informations sur les événements impliquant le Trésor Public constitue le point fort du site. En effet, la couverture des événements qui

concernent le Trésor Public ou le Ministère des Finances et du Budget par le SCRP donnent lieu à la rédaction d'articles et à la production des vidéos y afférents qui sont par la suite publiés. Le SCRP assure également le rôle d'interface entre les médias et le Trésor Public que ce soit dans l'information des autorités supérieures par la revue de presse ou dans l'organisation des rencontres avec la presse.

Conception et impression :

- des affiches, flyers et brochures utilisés dans le cadre de la formation des utilisateurs de la carte FANILO ;
- des affiches et flyers distribués aux usagers lors du changement des pièces justificatives requises pour le paiement au profit d'un mandataire ;

- des cartes de visite du Directeur Général, des Directeurs, de Chefs de Service et des Trésoriers Généraux et Principaux ; et,

- des calendriers et des agendas distribués au personnel et aux cadres du Trésor Public.

Couverture des événements qui concernent le Trésor Public ou le Ministère des Finances et du Budget

- Inauguration des réalisations : PP Manjakandriana ;
- Sortie de promotion d'Inspecteur du Trésor et de comptable du Trésor en février 2015 ; de PPF et de contrôleur du Trésor en juin 2015 ;
- Regroupement ou réunion organisée par les départements techniques ;



Nouveau bâtiment de la PP Manjakandriana — inauguré le 04 décembre 2015

- Manifestation sociale, sportive ou culturelle réalisée ou impliquant le Trésor Public ; et,
- Descente sur terrain effectuée par les départements techniques.

Conception, réalisation et diffusion des annonces médias (radio, télé, journal)

- Concours de recrutement ;
- Nouvelle organisation de paiement des pensions à partir du mois de Novembre 2015 ; et,
- Changement des pièces justificatives pour le paiement au profit d'un mandataire.

Relations avec les médias

- Réalisation quotidienne des revues de presse et revues sur site destinées aux autorités supérieures ;
- Organisation de conférences de presse : information sur le CCAL, nouvelle organisation pour le paiement des pensions du mois de Novembre ; et,
- Organisation de la couverture par les médias de la signature de la convention avec l'Imatep dans le cadre de l'organisation des concours de recrutement.

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

Objectif général 4 : Modernisation et mise aux normes internationales des métiers du Trésor Public

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

Méthode d'évaluation : Rapport entre nombre d'agents ayant effectué au moins une formation en administration générale et effectif total des agents du Trésor

Prévision : 15%

Réalisation : 2,26 %

Evaluation : Non Atteint – Faible

11 agents ont pu suivre des cours d'anglais à l'English Teaching program (ETP), quatre (04) agents ont bénéficié des cours d'anglais en interne et un (01) agent a pu suivre une formation extérieure. La diminution du taux de participation pour l'année 2015 résulte d'une réorganisation de la prise en charge de ladite formation, et d'une diminution des agents répondant aux appels de formation.

117-5-C : DÉLAI MOYEN DE CENTRALISATION DU DOCUMENT DE PERFORMANCE DU PROGRAMME

Objectif général 5 : Bonne gouvernance et retour à l'orthodoxie financière

Objectif spécifique : Mettre à disposition des autorités supérieures des documents de synthèse des activités du Trésor Public

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

Prévision : 15 jours

Réalisation : 15 jours

Evaluation : Atteint

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

Au titre de l'exercice 2015, 34 indicateurs de performances et 173 activités spécifiques du programme 117-Trésor ont été suivis. La centralisation du document de performance a été effectuée dans un délai moyen de 15 jours. Cette performance est due à la bonne collaboration de tous les départements techniques du Trésor Public.



Sortie de promotion d'Inspecteur du Trésor et du Comptable du Trésor à l'IMATEP — février 2015

05

AUTRES RÉALISATIONS

PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

Dans le cadre des réformes de la gestion des finances publiques, un Plan d'Actions Prioritaires (PAP) a été mis en place pour les années 2014-2015. Constituée de 21 actions prioritaires, la matrice du PAP s'est basée sur cinq (05) objectifs stratégiques, notamment :

- Coordination des réformes et conduite de changement ;
- Transparence des finances publiques ;
- Crédibilité budgétaire et soutenabilité financière des politiques publiques ;
- Maîtrise de la dépense publique ; et,
- Responsabilisation des acteurs budgétaires.

Partie prenante du PAP, la DGT a été impliquée dans cinq (05) grands axes :

- Faciliter l'exercice du contrôle démocratique par la présentation des projets de LR ;

- Améliorer la gestion de la dette publique ;

- Finaliser le recensement des arriérés de paiement ;

- Optimiser la gestion de la trésorerie ;

- Renforcer l'effectivité des contrôles ; et,

- Fiabiliser les procédures de passation des marchés publics.

Apurer le retard en matière de présentation des projets de Loi de Règlement au Parlement constitue une des actions prioritaires du PAP 2014-2015. Pour l'année 2015, un calendrier d'action et de soumission des LR a été élaboré conjointement avec la Direction Générale du Budget et la Cour des Comptes. A cet effet et surtout grâce à l'opérationnalisation de la Cellule Technique d'Apurement des Comptes Publics, les LR 2009 - 2010 - 2011 ont été votées au niveau de l'Assemblée Nationale et le projet de LR 2012 a obtenu une déclaration de conformité par la Cour

des Comptes. L'Agence Comptable Central du Trésor et de la Dette Publique est par ailleurs impliqué dans l'élaboration et le suivi des projets de LR 2013 et 2014.

En matière de gestion de la dette publique, les résultats attendus sont : (i) l'adoption d'une stratégie triennale d'endettement ainsi que la mise à jour annuelle des données, (ii) l'adoption des plafonds d'endettement et d'octroi de garantie à compter de 2015, et surtout (iii) l'exhaustivité et la transparence des données. A ce titre :

- Le décret n°2015-1457 fixant les modalités d'ouverture, de gestion et de régularisation des opérations sur les comptes de projet ouverts au niveau de la Banque Centrale de Madagascar a été adopté en Conseil du Gouvernement le 27 octobre 2015 ;

- Le projet de décret portant création, attributions, composition et fonctionnement du Comité Technique de la Dette a été adop-

té en Conseil des Ministres le 21 décembre 2015 ;

— Le projet de décret fixant les modalités et procédures d'octroi de garantie sur emprunt du Gouvernement Central a été adopté en Conseil du Gouvernement le 21 décembre 2015 ;

— Le plafond d'endettement et d'octroi de garantie sont insérés en annexe de la LFI 2016 ;

— La Stratégie triennale d'endettement 2016-2018 a été adoptée en Conseil des Ministres le 21 décembre 2015 ; et,

— Le SYGADE est opérationnelle avec l'acquisition de la version 6.1 en février 2015. Une mise à jour quotidienne de la base de données, l'enregistrement des nouveaux emprunts et l'intégration des données sur les BTA sont effectives.

En ce qui concerne la régularisation des arriérés de paiement, les réalisations suivantes ont été relevées :

— Le recensement des arriérés de paiement des Ministères et Institutions ;

— La consolidation des arriérés de paiement des services du Trésor ;

— La participation à l'élaboration du projet d'arrêté portant création du Comité Interministériel de Recensement et de Suivi des Arriérés de Paiement (*CIRSAP*), lequel est

en cours de signature de Monsieur le Ministre des Finances et du Budget ;

— La disponibilité d'un calendrier d'apurement des arriérés.

Dans le cadre de l'optimisation de la gestion de la trésorerie, les actions ont été accentuées vers la mise en place progressive du CUT. Des travaux de recensement des comptes des entités publiques ouverts auprès de la BCM, des établissements bancaires et financiers sont alors entamés ; ainsi que la fermeture progressive des comptes des EPN dans les banques primaires et la domiciliation de tous leurs fonds au Trésor Public. Par conséquent, une base de données relative aux comptes des entités publiques a été créée. Par ailleurs, en vue d'une assistance technique, des propositions de Terme de référence sur le CUT ont été envoyées auprès du bureau d'assistance technique du département du Trésor des Etats-Unis.

La DBIFA et la DCP constituent des parties prenantes du renforcement de l'exercice du contrôle budgétaire et comptable sur les établissements publics. La DBIFA a ainsi procédé au contrôle de la gestion comptable de 12 Etablissements Publics à caractère Administratif (*EPA*) à l'issue duquel une fiche d'audit et

de recommandations est établie afin que les responsables puissent répondre aux faits constatés et prendre les mesures s'y rapportant.

La DCP, quant à elle, a poursuivi l'identification des EPN disposant de représentant de la tutelle comptable et/ou dotés d'agent comptable. Aussi, quatre (04) demandes de désignation de représentant de la tutelle comptable au sein des organes délibérants ont été honorées, 30 nominations d'agents comptables ont été proposées. Par ailleurs, des actions de sensibilisation et même des formations des agents comptables sur la production des comptes de gestion et la confection des états financiers ont été effectuées.

Enfin, en ce qui concerne les dépenses publiques, la DGT a été impliquée dans la révision et l'actualisation de la nomenclature des pièces justificatives de la dépense. Ainsi, un projet d'actualisation de la nomenclature des pièces justificatives des dépenses publiques a été élaboré et le projet de décret définissant les principes généraux régissant la justification des dépenses publiques est en cours de signature de Monsieur le Ministre des Finances et du Budget.

ACTIONS SOCIALES

Pour l'année 2015, avec la supervision du Service de la Stratégie et du Développement (SSD), la Direction Générale du Trésor a tenu à l'accoutumée l'action caritative bi-annuelle « Tolo-Tanana » au profit d'orphelinats et personnes âgées, et ce grâce à la participation de tout le personnel. Par ailleurs, des actions de vulgarisation du « Tolo-Tanana » au niveau des provinces (TG Tamatave et TG Fénérive-Est) ont également été menées.

En outre, le SSD a également assuré l'organisation de l'envoi des fonds collectés par les agents du Trésor pour les nécessiteux sinistrés du cyclone CHEDZA, dont ceux de la TG Manakara, PP Miandrivazo, PP Ikongo.

Dans le domaine sportif, l'organisation des tournois internes de volley-ball et basket, du tournoi interne de pétanque et de la participation des athlètes de la DGT au Championnat National de l'Association Omnisports Interministériels et Institutions (ASOIMI) à Manakara du 24 Septembre au 04 Octobre 2015 ont été une réussite. L'essai de redynamisation de la chorale de la DGT et la mise en place de la section Fitness et Karaté-Do ont eu pour objectif de contribuer à l'amélioration du bien-être des agents.



Tolotanana Antananarivo — juin 2015



Tolotanana Antananarivo — décembre 2015



Tolotanana Tamatave et Fenerive Est — décembre 2015

06

PERSPECTIVES A MOYEN TERME



117.1 : SECURISATION DES FONDS, TITRES ET VALEURS PUBLICS

Le renforcement de la sécurisation des fonds publics continue à être l'un des objectifs principaux de la DGT. A ce titre, il sera prévu pour 2016 de poursuivre les travaux de réhabilitation des locaux des postes comptables et d'entamer la construction de nouveaux bâtiments pour deux (02) TG

et une PP. Il s'agit alors de viser un objectif de 68.60% de postes comptables répondant aux normes d'hygiène, de sécurisation et de conservation des fonds publics.

Par ailleurs, dans une démarche associée à la restauration d'une bonne gouvernance financière,

outre la systématisation des contrôles au niveau du réseau comptable direct du Trésor, les efforts déployés en vue d'étendre le champ de contrôle auprès des établissements publics et des régies non encore contrôlés seront maintenus, voire même renforcés.

117.2 : AMELIORATION DE LA QUALITE DES SERVICES RENDUS AUX USAGERS

Le Trésor Public se doit de satisfaire les attentes croissantes de ses usagers. Pour se faire, plusieurs engagements ont été pris pour l'année 2016 pour assurer des services de meilleure qualité, dont :

- Rénovation des infrastructures en vue de mieux gérer les délais d'attente au niveau des caisses publiques et d'accélérer le paiement ;
- Lancement officiel du Système de Paiement Electronique des dépenses en Carburant et Lubrifiant

(*SPECL*) associé à la carte FANILO et applications y afférentes ;

- Information du public des actions, réalisations et évènement concernant le Trésor Public ;
- Raffermissement de la promotion du secteur de la finance inclusive: actualisation de la SNFI, promotion de l'éducation financière, démarrage des activités du Projet de Promotion de la Banque à Distance à Madagascar (*PPBDM*), réflexion sur la création d'un marché financier à Madagascar, suivi de la finalisation du projet de loi sur la monnaie élec-

tronique et les établissements de monnaie électronique,... ; et,

- Renforcement du système de contrôle mis en œuvre au niveau des compagnies et intermédiaires d'assurance notamment par la poursuite des visites de sensibilisation pour l'établissement des annexes des états financiers, bases de la confection des états de contrôle , la tenue d'une réunion pour chaque compagnie pour explication et formation sur le remplissage des états de contrôle, et l'élaboration des textes sur la réassurance et la microassurance.

117.3 : AMELIORATION

DE L'ENVIRONNEMENT ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL DES AGENTS



L'environnement et les conditions de travail constituant une source essentielle de la performance des agents, la Direction Générale du Trésor s'est lancée comme défi une amélioration probante de ceux-ci. Ainsi pour l'année 2016, outre la réhabilitation des lieux ou la modernisation des outils de travail, la DGT misera sur :

- le développement des compétences des agents par la prise en charge de nouvelle formation liée aux missions spécifiques et dans un cadre plus général, la poursuite des formations en anglais et même l'extension de celles-ci dans les services excentriques ;
- le développement personnel par la tenue d'activités sociales, culturelles et sportives ou la diversification des partenariats avec les sociétés privées permettant aux agents de bénéficier des offres préférentielles dans plusieurs secteurs en vue de l'amélioration de leur bien-être (*via son service de la stratégie et du développement*) ; et,

— l'amélioration de la communication interne au sein du Trésor Public notamment par la mise en place d'un site intranet.

117.4 : MODERNISATION

ET MISE AUX NORMES INTERNATIONALES DES METIERS DU TRESOR PUBLIC



Toute performance ne saurait se dissocier d'une modernisation et d'une mise aux normes internationales des métiers. Aussi, la DGT opéra pour :

Renforcement de capacité

— Dans le cadre du renforcement des capacités agents, il est envisagé pour l'année 2016 le déploiement de la formation en langue Anglaise à l'endroit des agents du Trésor travaillant dans les services excentrés. Par ailleurs, les collaborations avec les partenaires techniques tels que la Direction Générale des Finances Publiques et les asso-

ciations de services analogues au Trésor seront renforcés ; et,

— Recrutement et formation de 36 Percepteurs Principaux des Finances et de 30 Inspecteurs du Trésor afin de renforcer les effectifs des départements pour la réalisation de leurs missions.

Modernisation de l'Administration en la rendant plus opérationnelle par la simplification et la dématérialisation des procédures

— Dématérialisation de l'ensemble des procédures relatives aux opérations de change : mise en place effective du Système In-

tégré de Gestion des Opérations de Change à commencer par la gestion informatisée des domiciliations des opérations d'importation et d'exportation, de dispense de rapatriement de devises et des avances sur exportation. L'objectif est de rendre efficace le contrôle et le suivi des opérations de change et de disposer de données statistiques sur les opérations de change en temps réels. Lancement d'une étude de faisabilité de dématérialisation progressive des procédures de dépenses au niveau du Trésor ;

— Diminution progressive des paiements en numéraire ; et,

— Poursuite de la mise en place progressive d'un CUT en s'appuyant sur la Constitution de groupes de travail en charge de la Technologie d'Informations, de l'Amélioration de la Gestion de Trésorerie, de la structure des opérations et du cadre réglementaire du CUT.

Restructuration du mécanisme de l'inspection et du renforcement du contrôle

— Améliorer les dispositifs de contrôle interne et la qualité de l'information comptable et financière, lutter contre les fraudes financières, budgétaires et comptables. Le caractère transversal des

actions du Trésor et la qualité d'officier de police judiciaire conférée aux auditeurs de la DBIFA font que ceux-ci couvrent l'ensemble des processus de gestion des fonds publics ; et,

— Mettre en œuvre des démarches d'audit répondant aux exigences de certification.

117.5: BONNE GOUVERNANCE ET RETOUR A L'ORTHODOXIE FINANCIÈRE



Une bonne gouvernance financière s'impose comme un impératif d'une bonne politique de développement. En ce sens, la Direction Générale du Trésor entreprendra de poursuivre les efforts déjà fournis.

Gestion des entreprises à participation de l'Etat

En vue de renforcer le gouvernement des entreprises à participation de l'Etat, le SPFE continuera à :

— Apprécier la situation financière publique afin de prendre des mesures adéquates, le cas échéant ;

— Maintenir la proportion de la part de l'Etat dans le capital social des entreprises publiques ou organismes internationaux afin de maintenir leurs droits en proportion de ses parts ;

— Mettre en œuvre des mesures relatives à la restructuration des entreprises à participation publique en difficulté ;

— Finaliser la mise en place du dispositif adéquat à la gestion du portefeuille ; et,

— Poursuivre les opérations de liquidation.

Gestion de la dette publique

Faisant suite à l'adoption la Loi n° 2014-012 du 21 août 2014 régissant la dette publique et la dette garantie par le Gouvernement Central, un document de Stratégie de la Dette à Moyen Terme (*SDMT*) doit être établi et annexé à la Loi de Finances afin de se conformer aux bonnes pratiques en matière de gestion de la dette.

A noter d'ailleurs que l'élaboration de ce document rentre parmi les recommandations du Debt Management Performance Assessment (*DeMPA*) de la Banque Mondiale.

Ainsi, pour l'année 2016, la première *SDMT* couvrant la période 2016-2018 sera publiée. Etablie de façon triennale avec un glissement annuel, la *SDMT* donnera la composition préférable du portefeuille de la dette réduisant les coûts avec un niveau de risque acceptable. En ce sens, elle constitue un référentiel pour les Autorités dans leur prise de décisions

d'emprunts ; en leur présentant des stratégies les aidant à couvrir le besoin de financement induit par la politique économique définie par l'Etat, tout en tenant compte *(i)* des risques associés à la dette actuelle, *(ii)* des moyens dont l'Etat dispose pour assurer le service de la dette et *(iii)* des chocs auxquels l'économie peut être exposée.

Par ailleurs, pour l'année 2016, il est prévu de poursuivre la mise en place des décrets d'application de la Loi n°2014-012 du 21 août 2014.

07

CONSOMMATION DE CREDIT 2015

PAR LE TRESOR PUBLIC

DÉTAILS DES RÉALISATIONS DU TRÉSOR

PAR RAPPORT A LA LOI DE FINANCES 2015

| Dépenses (base encaissement) | Budget Général | | | | | |
|---------------------------------|---------------------|----------------|---------------------|--------------|--------------|-------------|
| | Intérêt de la dette | | Biens et services 3 | Indemnité | Transfert 3 | Transfert 4 |
| | Intérieure | Extérieure | | | | |
| En millions d'Ariary | | | | | | |
| Services centraux | - | - | - | - | - | - |
| SAF | - | - | 584 | 1 778 | 4 031 | - |
| SSD | - | - | 17 | - | - | - |
| SCRP | - | - | 27 | - | - | - |
| SGR | - | - | 234 | 18 | 950 | - |
| SSEPC | - | - | 29 | - | - | - |
| SRCF | - | - | 33 | - | - | - |
| SIGBD | - | - | 29 | - | - | - |
| DDP | 83 646 | 167 500 | 119 | - | 1 705 | - |
| DDP (66, 67 et 6285) | - | - | 410 937 | - | - | - |
| DE | - | - | 48 | - | 140 | - |
| SCNFI | - | - | 23 | - | - | 293 |
| SCA | - | - | 20 | 2 | - | - |
| SSOC | - | - | 20 | - | - | - |
| SPFE | - | - | 47 | 4 | - | - |
| ACFCV | - | - | 33 | - | - | - |
| Postes comptables | - | - | 31 586 | 4 | 117 | - |
| TOTAL | 83 646 | 167 500 | 443 786 | 1 806 | 6 943 | 293 |

| | | Compte particulier du Trésor | | | FCV | Dettes Publiques | |
|----------------|---------|------------------------------|---------------|----------------------|----------|------------------|------------|
| Investissement | | Participation | Prêts/Reprêts | Affectation spéciale | Dépenses | Intérieure | Extérieure |
| Interne | Externe | | | | | | |
| - | - | - | - | - | - | - | - |
| 724 | - | - | - | 49 615 | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - | - | - |
| - | - | - | 59 356 | - | - | 2 256 156 | 116 978 |
| - | - | - | - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - | - | - |
| - | - | 120 168 | - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - | - | - |
| 724 | - | 120 168 | 59 356 | 49 615 | - | 2 256 156 | 116 978 |

CONSOMMATION DE CREDIT BUDGÉTAIRE

PAR LE TRESOR PUBLIC

Globalement, le taux d'exécution des dépenses budgétaires du Trésor Public pour 2015 se chiffrent à 82,04%. Les dépenses liées au service de la dette accusent une réalisation de 85,02% par rapport à la prévision. En ce qui concerne le

budget général, les dépenses de fonctionnement hors rubrique indemnité (*chapitre 60*) et les dépenses d'investissement sur financement interne sont respectivement exécutées à 99,30% et 98,05%. Enfin, les comptes particuliers du Trésor

affichent un taux de réalisation de 51,38%. Il s'agit ici non seulement du compte d'affectation spéciale de la DGT mais aussi des dépenses de participation financière de l'Etat et des dépenses en matière de prêt et reprêt.

Dépenses du budget général

Certes, l'exécution des dépenses du budget général [intérêt de la dette, dépenses d'indemnité (*chapitre 60*), dépenses de fonctionnement hors solde (*biens et services et transfert*), dépenses d'investissement sur financement interne] affiche une réalisation de 98,28% par rapport au budget d'exécution lié à la LFR 2015, toutefois il faut remarquer que celui-ci a été aligné par rapport à la situation des dépenses engagées par chaque Service Opérationnel d'Activités (SOA) au 20 octobre 2015 (*date limite d'engagement avant préparation de la LFR 2015*).

En tenant compte du budget d'exécution initial et avec un taux de régulation au quatrième trimestre pour le programme Tré-

sor fixé à 28,07% pour les biens et services et à 34,73% pour les dépenses de transfert, le taux de réalisation remonte seulement à 27,24% pour les biens et service hors perte de change, et à 11,77% pour les dépenses de transfert. Nonobstant la capacité d'absorption de chaque SOA, la lenteur de procédure au niveau de l'Administration ou une méconnaissance des procédures d'exécution par les acteurs budgétaires, la faible réalisation est surtout liée au très faible taux de régulation.

Les dépenses d'investissement, principalement allouées à la construction et la réhabilitation des locaux des postes comptables ainsi qu'à la formation de nouvelle promotion de corps

spécifiques aux fins de renforcement de la sécurisation des fonds publics, ont souffert d'une baisse d'inscription conséquente par rapport à 2014. Néanmoins un taux d'exécution à 98,05% a permis toutefois de réaliser une partie des travaux prévus.

L'exécution des dépenses en intérêt de la dette est inférieure aux estimations. La non réalisation du règlement des intérêts de la dette envers les sociétés ARO et SPAT, et ce malgré une légère hausse des intérêts payés sur les BTA, ainsi que le report des échéances et/ou le retard d'arrivée des avis de débit de paiement des services de la dette extérieure envers la Russie et la Lybie explique cette différence.

Comptes particuliers du Trésor

Le compte d'affectation spéciale du Trésor a enregistré une réalisation de près de 78%. Il faut rappeler que l'exécution des dépenses y afférentes est subordonnée à l'existence de recettes préalables. Pour les dépenses transversales, les participations financières de l'Etat a enregistré un taux d'exécution de 32%. L'opération d'ordre d'augmentation en capital du JIRAMA par consolidation des

encours de la dette de JIRAMA n'a pas pu être réalisée faute de finalisation des lignes de rapprochement entre la DDP et le JIRAMA. Elle sera reportée pour l'année 2016. Corollairement, les mêmes contraintes ont des impacts dans l'exécution des opérations de prêt à long terme. En ce qui concerne les contributions aux organismes internationaux, elles s'élèvent à 85 099 Millions d'Ariary notam-

ment avec la libération des parts du Gouvernement Malagasy dans la 6^{ème} augmentation de capital de la BAD (5^{ème} annuité), la souscription et l'ajustement des avoirs en Ariary du FMI. Au niveau local, la participation financière de l'Etat Malagasy a été marquée par l'augmentation du capital de l'AIMAD à hauteur de 22 Milliards d'Ariary.

Dépenses en capital de la dette publique

Les réalisations sur la dette intérieure portent principalement sur le remboursement des BTA pour un montant de 2 244 338 Millions d'Ariary. Le service de la dette ex-

térieure enregistre un remboursement en capital de 116 977 Millions d'Ariary contre une prévision de 172 886 Millions d'Ariary. L'annulation des échéances 2015

de prêts envers la Communauté Economique Européenne (CEE) et le report de paiement de la dette envers la Russie et la Lybie explique la différence.

08

OPÉRATIONS GLOBALES DU TRÉSOR

OPÉRATIONS GLOBALES DU TRÉSOR (OGT)

[EN MILLIARDS D'ARIARY]

| | 2013 | 2014 | 2015 | |
|--|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| | Réalisation | Réalisation | Réalisation | Prévision LFR |
| TOTAL DES RECETTES ET DES DONNS | 2 818,1 | 3 246,2 | 3 528,9 | 3 645,0 |
| Recettes totales | 2 522,0 | 2 653,3 | 3 104,6 | 3 111,6 |
| Recettes budgétaires | 2 522,0 | 2 653,3 | 3 104,6 | 3 111,6 |
| Recettes fiscales | 2 451,5 | 2 588,8 | 3 010,6 | 2 993,6 |
| dont remboursement TVA | | 36,2 | 40,8 | 150,0 |
| Recettes non fiscales | 70,5 | 64,5 | 94,1 | 117,9 |
| Dons | 296,1 | 592,9 | 424,2 | 533,4 |
| Dons courants | 0,6 | 206,8 | 40,2 | 47,4 |
| Dons en capital | 295,54 | 386,1 | 384,1 | 486,0 |
| DEPENSES TOTALES | 3 235,57 | 3 823,5 | 4 477,7 | 4 852,5 |
| Dépenses courantes | 2 505,16 | 2 824,5 | 3 459,0 | 3 563,5 |
| Dépenses budgétaires | 2 326,16 | 2 632,3 | 2 895,8 | 3 036,0 |
| Personnel | 1 341,65 | 1 445,6 | 1 527,1 | 1 646,5 |
| Fonctionnement | 860,55 | 1 044,3 | 1 137,8 | 1 129,0 |
| Intérêts sur dette extérieure | 38,66 | 45,2 | 57,4 | 70,2 |
| Intérêts sur dette intérieure | 85,30 | 97,2 | 173,5 | 190,3 |
| Autres opérations nettes du Trésor (+/-) | 179,00 | 190,3 | 563,2 | 527,5 |
| Dépenses de fonctionnement FCV | | 1,9 | | 0,1 |
| Dépenses en capital | | 999,0 | 1 018,7 | 1 289,0 |
| Financement intérieur | 137,75 | 284,9 | 293,1 | 229,9 |
| Financement extérieur | 592,66 | 714,1 | 725,6 | 1 059,1 |
| Solde intérieur | -82,26 | -410,8 | -590,0 | -611,7 |
| SOLDE GLOBAL (BASE ENGAGEMENTS) | -417,43 | -577,3 | -948,8 | -1 207,6 |
| Variation des arriérés intérieurs | -39,69 | -49,3 | -129,3 | -274,0 |
| SOLDE GLOBAL (BASE CAISSE) | -457,12 | -626,6 | -1 078,1 | -1 481,6 |
| FINANCEMENT | 457,12 | 626,6 | 1 078,1 | 1 481,6 |
| EXTERIEUR NET | 233,75 | 309,9 | 619,7 | 1 017,8 |
| Tirages | 297,12 | 328,0 | 341,5 | 573,1 |
| dont projets | | 328,0 | 341,5 | 573,1 |
| Amortissement | -63,37 | -132,8 | -116,9 | -172,9 |
| Financement exceptionnel (y compris aides budgétaires) | | 114,7 | 395,1 | 617,7 |
| INTERIEUR NET | 491,46 | 316,6 | 458,4 | 463,7 |
| Système bancaire excluant variation de change | 428,07 | 116,9 | 475,3 | 418,2 |
| Système bancaire net | 63,39 | 117,0 | 477,7 | 418,2 |
| dont BCM nette | | 222,2 | 405,6 | 398,8 |
| Effet de la variation de change | -11,94 | -0,1 | -2,4 | |
| Système non bancaire | | 16,5 | 98,0 | 45,5 |
| Dépôts des correspondants du Trésor | -268,1 | 183,2 | -114,9 | |
| ÉCART DE FINANCEMENT | | | | |

© OGT Septembre 2016

VENTILATION DES RECETTES BUDGÉTAIRES

[EN MILLIARDS D'ARIARY]

| | 2013 | 2014 | 2015 | |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | Réalisation | Réalisation | Réalisation | Prévision LFR |
| RECETTES BUDGETAIRES | 2 521,99 | | 3 104,63 | |
| RECETTES FISCALES | 2 451,49 | 1 333,77 | 3 010,56 | 2 993,61 |
| 1 - Impôts sur les revenus, bénéfiques et gains | 568,28 | 304,73 | 339,49 | 342,81 |
| 1-1. Personnes physiques | 525,97 | 260,81 | 314,85 | 287,68 |
| IRNS | 276,50 | | | |
| IRSA | 249,47 | 260,81 | 314,85 | 287,68 |
| 1-2. Sociétés | | | | |
| 1-3. Autres Impôts sur revenus | 27,47 | 28,49 | 31,89 | 29,88 |
| IRCM | 25,72 | 26,08 | 28,04 | 26,53 |
| Impôts sur plus-values. immob. | 1,75 | 2,41 | 3,85 | 3,35 |
| 1-4. Impôt synthétique | 14,84 | 17,32 | 19,13 | 19,67 |
| 2 - Impôts sur la propriété | 15,31 | 18,57 | 24,05 | 28,65 |
| 2-1. Taxe de publicité foncière | | | | |
| 2-2. Taxe sur véhicules (Vignettes) | | | | |
| 2-3. Droit d'enregistrement | 15,31 | 18,57 | 24,05 | 28,65 |
| 3 - Impôts sur les biens et services | 689,81 | 701,19 | 820,36 | 799,88 |
| 3-1. TUT -TST - TVA intérieure | 435,00 | 457,30 | 544,13 | 516,41 |
| 3-2. Accises | 248,11 | 236,88 | 268,44 | 275,61 |
| Droit d'accises | 248,11 | 236,88 | 268,44 | 275,61 |
| 3-3. Redevances | | | | |
| 3-4. Autres | 6,70 | 7,00 | 7,79 | 7,86 |
| Taxe sur assurances | 6,39 | 6,53 | 7,11 | 7,33 |
| Divers (*) | 0,31 | 0,47 | 0,68 | 0,53 |
| 4 - Impôts sur commerce internationale | 1 172,32 | | | |
| 4-1. Droits & Taxes sur importation | 1 172,32 | 1 255,03 | 1 458,29 | 1 482,10 |
| Droit de douanes | 219,88 | 264,30 | 331,19 | 339,72 |
| TVA import | 515,13 | 611,84 | 727,96 | 657,33 |
| Taxe sur produits pétroliers | 437,27 | 87,54 | 124,03 | 484,96 |
| TVA sur produits pétroliers | | | 275,07 | |
| Autres | 0,03 | 0,09 | 0,04 | 0,09 |
| 5 - Autres recettes fiscales | 5,77 | 2,62 | 2,50 | 2,94 |
| 5-1. Droit de timbres | 2,68 | 2,62 | 2,50 | 2,94 |
| 5-2. Droits de licence import | | | | |
| 5-3. Autres | 3,10 | | | |
| RECETTES NON FISCALES | 70,50 | 64,53 | 94,07 | |
| Dividendes | 40,14 | 33,22 | 43,85 | |
| Produit des immobilisations financières | 0,76 | 0,81 | 1,94 | |
| Redevances de pêche | 7,85 | 8,68 | 11,02 | |
| Redevances | 4,15 | 1,46 | 2,82 | |
| Produit des activités et autres | 12,14 | 12,22 | 5,06 | |
| Autres exceptionnelles | 5,47 | 2,21 | 29,37 | |

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

NOTE SUR L'ÉVOLUTION

DES FINANCES PUBLIQUES EN 2015 ET ANALYSE DES OPERATIONS GLOBALES DU TRESOR

L'économie malgache s'est améliorée en affichant un taux de croissance de 3,1% du PIB en 2015. Cette croissance reste toutefois en-deçà de la prévision de 5,0% programmée initialement. En effet, le passage du cyclone ainsi que l'inondation subis par le pays dès le début de l'année 2015 ont freiné la reprise des activités économiques du pays. Ce ralentissement s'est répercuté sur les finances publiques, notamment sur la rentrée des recettes fiscales dont les objectifs ont été révisés à la baisse en cours d'année, d'où l'élaboration de la LFR.

Malgré la réduction des dépenses imposée par l'insuffisance des recettes, le budget de l'Etat a donné la priorité aux dépenses sociales, au paiement des arriérés et au financement du déséquilibre financier des caisses de retraite CPR/CRCM.

En termes de réalisation, les postes de recettes tant budgétaires qu'à titre de dons ont enregistré un manque à gagner par rapport aux objectifs fixés par le programme de la LFR. Ainsi, le niveau des recettes totales et dons s'élèvent à 3 517 Milliards d'Ariary contre une prévision de 3 645 Milliards d'Ariary, soit une moins-value de 128 Milliards d'Ariary. Du côté de la dépense, l'ensemble des dépenses réalisées en 2015 n'a pu atteindre le niveau projeté 4 853 Milliards d'Ariary, faisant apparaître une économie de 488 Milliards d'Ariary. Il en résulte une situation d'équilibre plus favorable aux finances publiques (*en se référant aux soldes budgétaires*) malgré la forte tension sur la trésorerie observée en cours d'année en raison du retard de déblocage des aides extérieures. Le déficit budgétaire a été contenu à 3,7% du PIB.

A- RECETTES ET DONS

RECETTES FISCALES

Les recettes fiscales nettes se sont élevées à 10,4% du PIB en 2015, soit une amélioration de 0,5 point par rapport à 2014. S'élevant à 3 012 Milliards d'Ariary, elles ont dépassé de 18 Milliards d'Ariary les objectifs de la LFR. La faiblesse des recettes douanières a été compensée par l'excédent des recettes intérieures.

Recettes fiscales intérieures

Les réalisations en matière de recettes d'impôts ont atteint 1 554 Milliards d'Ariary à fin 2015, dépassant de 42 Milliards d'Ariary les objectifs. Les impôts les plus performants sont les Impôts sur le revenu, notamment l'IRSA qui a dégagé un surplus de 26 Milliards d'Ariary. Les Impôts sur les biens et services viennent en second rang avec un excédent de 20 Milliards d'Ariary (28 Milliards d'Ariary au niveau de la TVA).

Recettes douanières

Les recettes douanières perçues en 2015 s'élèvent à 1 458 Milliards d'Ariary dont 399 Milliards d'Ariary sur les produits pétro-

liers et 1 059 Milliards d'Ariary sur les autres catégories de marchandises non pétrolières. Les recettes sur le commerce international ont ainsi accusé un gap de 24 Milliards d'Ariary. Cette contreperformance est imputable à la faiblesse des taxes sur les produits pétroliers qui ont enregistré un déficit de 86 Milliards d'Ariary comparé aux objectifs. En revanche, les encaissements des recettes sur les produits non pétroliers ont connu une progression suite au rehaussement de la structure tarifaire et à l'apurement d'une partie des stocks des arriérés.

Recettes non fiscales

Les recettes non fiscales se chiffrent à 81 Milliards d'Ariary contre une prévision de la LFR de 118 Milliards d'Ariary. Cette dernière enregistre les prévisions de recettes sur la vente d'or et de bois de rose saisis d'un montant de 56 Milliards d'Ariary qui n'ont pas été réalisées.

Par contre, les recettes non fiscales ont dépassé la prévision de la LFI grâce à la hausse des redevances halieutiques relativement à la prévision. Le recouvrement des dividendes a aussi montré un résultat assez satis-

faisant en affichant un taux de réalisation de 96% sur un objectif de 46 Milliards d'Ariary.

DONS

Une aide budgétaire de l'Union Européenne de 13 Millions d'Euros a été prévue pour 2015. Toutefois, le montant reçu n'a été que 12,5 Millions d'Euros, soit l'équivalent de 40 Milliards d'Ariary, engendrant un gap de financement de 7 Milliards d'Ariary.

Les dons en capital représentent 79% du montant prévu avec un écart de 102 Milliards d'Ariary.

B- DEPENSES

DEPENSES DE PERSONNEL

Les dépenses relatives au solde et accessoires du personnel de l'Etat ont atteint 1 566 Milliards d'Ariary. Elles représentent 52% des recettes fiscales. Ces dépenses sont inférieures à la cible laissant en fin d'année 2015 une enveloppe non utilisée de 80 Milliards d'Ariary. Cette sous-consommation est en grande partie liée aux salaires non perçus des enseignants nouvellement recrutés dont

les dossiers sont en cours de régularisation.

Les dépenses de personnel ont toutefois enregistré une hausse de 121 Milliards d'Ariary comparativement à celles de 2014 (*hausse de 8%*), reflétant l'augmentation des salaires annoncée en début d'année par le Président de la République.

DEPENSES DE FONCTIONNEMENT

La consommation des crédits de fonctionnement a été en ligne comparée aux prévisions de la LFR. Les engagements de dépenses ont atteint 99% de la totalité des crédits de paiement. En ventilant par nature de dépenses, les biens et services s'élèvent à 157 Milliards d'Ariary contre une prévision de 167 Milliards d'Ariary, tandis que les transferts et subventions hors enveloppe pour le paiement des arriérés ont dépassé de 4 Milliards d'Ariary les crédits qui leur ont été alloués.

Les dépenses de transfert pour le renflouement de la caisse de retraite se totalisent à 250 Milliards d'Ariary en 2015.

INTERETS DE LA DETTE INTERIEURE

Les intérêts de la dette intérieure de 174 Milliards d'Ariary sont inférieurs aux estimations de 190 Milliards d'Ariary. Cet écart s'explique notamment par la non réalisation du règlement des intérêts de la dette de l'Etat envers ARO et SPAT. Par ailleurs, il est noté que les intérêts servis sur les titres émis par le Trésor sont en hausse du fait de l'augmentation de l'encours de ces titres.

SERVICE DE LA DETTE EXTERIEURE

Le service de la dette extérieure en 2015 a été relativement faible comparé aux échéances du programme (*174 Milliards d'Ariary contre une prévision de 243 Milliards d'Ariary*). Cet écart s'explique principalement par (i) l'annulation des échéances 2015 de prêts envers la CEE (*3,5 Millions de DTS*), (ii) le report de paiement de la dette envers la Russie (*2,9 Millions de DTS*) et celle de la Lybie (*9,8 Millions de DTS*) du fait du problème d'instabilité dans le pays.

AUTRES OPERATIONS NETTES DU TRESOR

Le déficit des Autres Opérations Nettes du Trésor (*AONT*) se situe à 445 Milliards d'Ariary contre

une prévision de 528 Milliards d'Ariary. Cette amélioration est expliquée notamment par des remboursements de TVA moindre que prévus.

Le solde des aont est composé de :

- Participation à l'augmentation en capital de la société air mada-gascar de 22 milliards d'ariary ;
- Déficit des comptes de com-merces de 34 milliards d'ariary ;
- Remboursement de TVA de 40 milliards d'ariary (*contre une pré- vision de 150 milliards d'ariary*) ;
- Opérations des correspon- dants et divers nets qui présentent un solde débiteur de 350 Milliards d'Ariary. Ce solde est expliqué en majeure partie par la prise en charge dans les AONT de certaines opérations enregistrées dans le système bancaire dont (i) 124 Milliards d'Ariary relatives à des intérêts dus des titres de créances mais non payés et (ii) 214 Milliards d'Ariary : pertes comptables de la BCM constatées comme avances à l'Etat.

DEPENSES EN CAPITAL

Les dépenses en capital sur finan- cement interne enregistrées dans les opérations globales du Trésor (*275 Milliards d'Ariary*) sont supé- rieures à l'objectif (*230 Milliards d'Ariary*). Ce dérapage est dû à la

régularisation des droits et taxes à l'importation liés à des projets s'élevant à 62 Milliards d'Ariary en 2015.

Les dépenses financées sur res- sources extérieures accusent beaucoup de retards. Il apparait que le taux de décaissement ne représente que 69% des décais- sements prévus, soit 726 Milliards d'Ariary. Ces dépenses financées à 53% par des subventions et à 47% par des prêts projets profitent no- tamment au secteur social : santé, éducation, eau, hygiène et assai- nissement. Les fonds proviennent principalement de l'Union Euro- péenne, l'USAID, l'UNICEF, le PAM et la Banque Mondiale et la BAD.

C- VARIATION DES ARRIERES INTERIEURS

La variation des arriérés à fin 2015 présente globalement un apurement net de 205 Milliards d'Ariary. Les instances de paiement de 2014, de l'ordre de 160 Milliards d'Ariary ont été apurées. En revanche, au niveau du « float », les accumulations des arriérés à fin 2015 ont diminué par rapport à celles de 2014, se chiffrant à 104 Milliards d'Ariary.

Les efforts de l'Etat pour régler ses arriérés (*groupements du secteur pétrolier, JIRAMA remboursement de TVA*) continuent en 2015. Le montant effectivement payé à fin décembre se totalise à 149 Milliards d'Ariary sur un engagement de 255 Milliards d'Ariary.

D- FINANCEMENT

Les opérations globales du Trésor ont enregistré un solde débiteur de 1 052 Milliards d'Ariary. Ce déficit a été financé à 59% par l'extérieur, tandis que l'intérieur a contribué pour 41%.

Dans la partie externe du finance- ment, il est noté le décaissement des appuis budgétaires de :

- la BAD : 25 Millions de UC, qui sont des aides budgétaires au titre de l'année 2014 mais décais- sées en janvier 2015 ;
- la Banque Mondiale : 55 Mil- lions de USD ; et,
- l'AFD: 40 Millions d'Euros dont 20 Millions d'Euros au titre de 2014.

Le financement intérieur montre une augmentation des engage- ments du Trésor vis-à-vis du sys-

tème bancaire et non bancaire. Il est expliqué notamment par :

- un tirage d'avances statutaires de 445 Milliards d'Ariary. Par contre, le Trésor a effectué un remboursement de 435 Milliards d'Ariary. Le stock à fin d'année s'élève ainsi à 376 Milliards d'Ariary ;
- la titrisation des créances sur l'Etat d'un montant de 395 Mil-

liards d'Ariary, dont 213 Milliards d'Ariary : pertes comptables de la BCM, 183 Milliards d'Ariary : pertes de change sur subventions pétrole ; et,

- la mobilisation des comptes de disponibilités du Trésor à la BCM de 53 Milliards d'Ariary, l'augmentation de l'encours des bons du Trésor de 156 Milliards d'Ariary (*38 Milliards d'Ariary de BTA et 118 Milliards d'Ariary, de*

BTF), pour faire face aux besoins de trésorerie.

Par ailleurs, les dépôts des correspondants du Trésor présentent un solde débiteur de 132 Milliards d'Ariary dont 138 Milliards d'Ariary auprès du Trésor. Les OPCA au niveau des banques commerciales présentent par contre un solde créditeur de 5 Milliards d'Ariary.

09

ANNEXE

DOCUMENT DE PERFORMANCE

Objectif général 1 — SECURISATION DES FONDS, TITRES ET VALEURS PUBLICS

| Code indicateur | Indicateur | Cible annuel | Réalisation |
|-----------------|---|--------------|-------------|
| 117.1.1 | Taux de prévalence des détournements de deniers publics maîtrisé à moins de 3% | 3 | 2,99 |
| 117.1.2 | Niveau d'extension des champs d'action aux entités non encore contrôlés (<i>EP et régisseurs</i>) | 34 | 37,5 |
| 117.1.3 | Nombre de projets sur financement extérieur suivi | 42 | 42 |
| 117.1.4 | Taux de suivi des dossiers juridiques et contentieux | 100 | 100 |
| 117.1.5 | Taux de régularisation des situations des terrains du Trésor | 30 | 0 |

| Explication des écarts entre prévision et réalisation | Méthode d'évaluation | Source de vérification |
|---|--|------------------------|
| Quatre (04) détournements constatés sur 134 missions de contrôle (03 missions de contrôle au niveau TG et 131 au niveau PP) | Nombre de détournements de deniers publics constatés/nombre de mission effectuées | DBIFA |
| 12 Etablissements publics (ANALOGH/OMNIS/ENMG/FTM/UDPA/ANS/ORTM/ARN/CHU Anosiola /Université d'Ankatso/Foyer Universitaire de Cachan et d'Arago) Neuf (09) Régisseurs (CU Mahajanga, CU Marovoay, CUA : Régisseurs des recettes non fiscales des cinq (05) arrondissements, Centre Fiscal Manjakandriana, CU Vavatenina) | Nombre cumulé d'EP et régisseur contrôlé depuis 2006/nombre total des EP et régisseur à vérifier (niveau en 2012 = 15,91%) | DBIFA |
| Tous les 42 projets en cours suivis journalièrement conformément au tableau de bord de suivi des projets Formulation et transmission des demandes de prorogation des dates limites de décaissement Emission des avis du MFB par rapport aux aménagements ou aux anomalies constatées sur l'utilisation des fonds | Projets en activité pour l'année en cours | DDP |
| Nombre de dossiers traités : 71 contentieux : 33 non contentieux : 38 | Nombre de dossiers reçus/Nombre de dossiers traités | DE |
| Implication essentielle et nécessaire des services fonciers concernés dans tous Madagascar dans le processus de régularisation et de traitement des dossiers. Sans avancement des dossiers suite a la grève générale du service foncier et persistance de textes de suspension de procédures pour les terrains domaniaux | Rapport entre nombre de terrains régularisées et nombre total des terrains du Trésor | SAF |

Objectif général 2 — AMELIORATION DE LA QUALITE DES SERVICES RENDUS

| Code indicateur | Indicateur | Cible annuel | Réalisation |
|-----------------|--|--------------|-------------|
| 117.2.1 | Uniformisation du traitement des opérations comptables | 5 | 4 |
| 117.2.2 | Taux de validation des documents budgétaires du PASEF | 100 | 100 |
| 117.2.3 | Niveau de contrôle des compagnies d'assurances | 60 | 60 |
| 117.2.4 | Taux de pénétration des ménages | 31,36 | 29,60 |

AUX USAGERS

| Explication des écarts entre prévision et réalisation | Méthode d'évaluation | Source de vérification |
|---|--|------------------------|
| Performance des postes comptables compte tenu du nombre limité des dossiers à traiter en raison de la suspension de l'engagement | Délais entre la réception du dossier auprès du guichet du Trésor et son visa par le comptable | DCP |
| Validation du Budget, du PTA 2015, du rapport d'activités | PTA : 33% + Budget: 33% + rapports d'activités : 34% | DOF/SPFE |
| <p>Détection des irrégularités des compagnies et des intermédiaires d'assurance :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Le SCA a procédé au retrait d'agrément d'un intermédiaire d'assurance – Trente visas sur les projets de conditions générales des compagnies d'assurance ont été octroyés – Quatre (04) Procès-verbaux constatant les infractions commises par l'intermédiaire d'assurance suite au contrôle sur place – Rapports d'inspection sur une compagnie et cinq intermédiaires ont été finalisés. Ils ont été suivi par la constatation des infractions. | Moyenne des cibles des activités pondérées | DOF/SCA |
| Les données du trimestre concerné (<i>trim 4</i>) n'est disponible qu'après 45 jours | <i>(Nombre d'individus bénéficiaires de services financiers x taille moyenne ménage)/</i> Nombre de population | DOF/SCNFI |

Objectif général 3 – AMELIORATION DE L'ENVIRONNEMENT ET DES CONDITIONS

| Code indicateur | Indicateur | Cible annuel | Réalisation |
|-----------------|---|--------------|-------------|
| 117-3-1 | Nombre de réclamation des postes comptables | 61 | 16 |
| 117-3-2 | Pourcentage des locaux des postes comptables conformes aux normes d'hygiène, de sécurisation et de conservation des fonds publics | 61,20 | 57,02 |
| 117-3-3 | Nombre de conventions et protocoles d'accord pour l'appui au personnel et aux départements techniques reconduits et nouvellement signés | 5 | 0 |

DE TRAVAIL DES AGENTS DU TRESOR PUBLIC

| Explication des écarts entre prévision et réalisation | Méthode d'évaluation | Source de vérification |
|---|---|------------------------|
| <p>Neuf (09) réclamations sur les dégâts cycloniques causés par Chezda auprès des TG Fianarantsoa et Manakara, des PP Belo sur Tsiribihina, Miandrivazo, Manja, Mahabo, Sakaraha, Vohipeno, Antsalova</p> <p>Six (06) réclamations reçues (TMinSan, TMEN, TMinAgri, TPIC Bongatsara, PP Vangaindrano, PP Tsaratanàna) relatives à l'insuffisance des matériels informatiques ; et</p> <p>Une (01) réclamation (PP Vondrozo) concernant le besoin en effectif supplémentaire</p> | <p>Nombre total des postes comptables vaut 122 (<i>nombre</i>) ; L'objectif : si 50% (<i>61 postes comptables</i>) seulement des postes comptables font de réclamation alors l'objectif est A</p> | DCP |
| <p>Suspension de certaines réhabilitations et constructions à cause du taux de régulation très bas, de l'insuffisance de crédit et de la suspension des engagements ayant entraîné une contrainte sur les délais d'exécution des travaux.</p> <p>Réhabilitation réalisée : PP Betafo</p> <p>Constructions réalisées : PP Manjakandriana ; PP Beroroha</p> <p>Travaux de construction en cours : TG Antsirabe</p> | <p>Rapport entre Nbre de locaux sécurisés et Nbre total des locaux du Trésor</p> | SAF |
| <p>Activités confiées depuis le mois de Mai aux départements techniques suite à la redéfinition des missions du service</p> | <p>Nombre de conventions et protocoles d'accord signés</p> | SCRP |

Objectif général 4 — MODERNISATION ET MISE AUX NORMES INTERNATIONALES

| Code indicateur | Indicateur | Cible annuel | Réalisation |
|-----------------|--|--------------|-------------|
| 117.4.1 | Pourcentage des missions de contrôle conformes aux normes et bonnes pratiques internationales | 60 | 60 |
| 117.4.2 | Pourcentage des données des postes comptables extraites et analysées | 50 | 0 |
| 117.4.3 | Nombre d'indicateurs de gestion de la dette validés et respectés | 2 | 0 |
| 117.4.4 | Taux d'amélioration du rapatriement des devises nées des exportations | 0,50 | -3,28 |
| 117.4.5 | Niveau de réalisation de la mise en place d'un système de contrôle en ligne des allocations de voyage et des transferts internationaux | 1 | 0 |
| 117.4.6 | Pourcentage des agents appartenant aux corps spécifiques par rapport à l'effectif total du personnel de la DGT | 30,88 | 29,83 |
| 117.4.7 | Niveau d'efficacité du logiciel de traitement des données du personnel | 100 | 75 |
| 117.4.8 | Nombre de parutions du bulletin d'informations Tahiry par an | 12 | 7 |
| 117.4.9 | Nombre de visiteurs du site web | 180 000 | 151 624 |
| 117.4.A | Taux d'accès des agents du Trésor à la formation en administration générale | 15 | 2,26 |

DES METIERS DU TRESOR PUBLIC

| Explication des écarts entre prévision et réalisation | Méthode d'évaluation | Source de vérification |
|---|---|------------------------|
| Quatre (04) personnes formées (<i>financement BAD et PAGI</i>), neuf (09) personnes formées à l'extérieur durant le 4 ^{ème} trimestre (<i>financement BAD</i>) et 60 personnes formées à l'interne | Revue par un évaluateur (<i>rapport de suivi et évaluation des missions de contrôles</i>) | DBIFA |
| Financement PAGI non acquis, actuellement en cours de tractation | Revue par l'informaticien (<i>rapport d'évaluation de la division informatique</i>) | DBIFA |
| Le projet de décret portant création, attributions, composition et fonctionnement du Comité Technique de la Dette a été adopté le 21 décembre 2015 en Conseil des Ministres La mise en place effective du Comité Technique de la Dette est en cours | Nombre d'indicateurs de gestion de la dette respectés par rapport aux indicateurs validés | DDP |
| La nouvelle codification de la domiciliation des opérations d'exportation dans le cadre de la dématérialisation affecte la base de données relative à l'exportation. En effet, le numéro de domiciliation à l'exportation porte une lettre "E" à partir du mois de novembre 2014. Cependant, les banques ont appliqué cette nouvelle codification même pour les apurements des domiciliations antérieures à cette date ce qui a entraîné des doublons sur les numéros de domiciliation et le gonflement des montants à rapatrier. Le Service continue à éliminer lesdits doublons | Taux de rapatriement année (N-1) + 0,5% | DOF/SSOC |
| Réorientation du projet - Développement en interne : des informaticiens viennent d'être recrutés et les locaux pour le serveur et les informaticiens sont en cours d'aménagement La réalisation est ainsi reportée pour 2016 | Phase d'achèvement de la mise en place du système (Phases : 0 - 1 - 2 - 3) – Phase 0 : pas de réalisation (<i>contrainte budgétaire</i>) – Phase 1 : Etudes, conception et acquisition de matériel – Phase 2 : Mise en place effective – Phase 3 : Maintenance | DOF/SSOC |
| Accroissement du recrutement des agents contractuels ayant entraîné l'augmentation du nombre total des agents. Ce qui n'a pas permis d'atteindre le taux de corps spécifiques prévu | Rapport entre Nombre agents corps spécifiques et Effectif total Trésor | SAF |
| Programme de restructuration en cours, matériel informatique non performant, retard d'acquisition du nouveau matériel nécessaire | Rapport entre nombre de fonctionnalités satisfaisantes et le nombre total des fonctionnalités existantes dans le logiciel | SAF |
| Répercussion du retard accumulé entre mars et Juillet 2015 suite au changement du Directeur de publication et de la ligne éditoriale | Parution mensuelle | SCRIP |
| Ecart dû par le changement du contenu du site web qui ne traite plus les articles relatifs aux dénonciations des irrégularités dans la gestion des finances publiques | Nombre de visites du site web | SCRIP |
| Résultat en baisse suite à une diminution des agents ayant répondu à l'appel de formation surtout en ce qui concerne la formation d'anglais en interne – Nombre d'agents suivants les cours d'anglais à l'ETP : 11 (<i>la diminution des agents est due à la non prise en charge des redoublants</i>) – Nombre d'agents suivants les cours d'anglais en interne : 04 – Formation extérieure : 01 – Autres formations : 04 | Taux de rapatriement année (N-1) + 0,5% | SSD |

Objectif général 5 — BONNE GOUVERNANCE ET RETOUR A L'ORTHODOXIE FINANCIERE

| Code indicateur | Indicateur | Cible annuel | Réalisation |
|-----------------|--|--------------|-------------|
| 117.5.1 | Taux de régularité de la production des comptes publics | 100 | 59,37 |
| 117.5.2 | Taux de recouvrement des créances non fiscales issues des Fonds de Contre-Valeur (FCV) | 100 | 139,19 |
| 117.5.3 | Nombre de rapports sur la dette publique produits annuellement | 2 | 3 |
| 117.5.4 | Nombre de contrats traités en matière d'intervention financière de l'Etat | 20 | 20 |
| 117.5.5 | Nombre d'indicateurs de coût respectés | 2 | 2 |
| 117.5.6 | Nombre de ratios d'endettement extérieur respectés | 5 | 5 |
| 117.5.7 | Nombre de rapport sur l'état d'avancement des projets en cours annuellement | 1 | 1 |

| Explication des écarts entre prévision et réalisation | Méthode d'évaluation | Source de vérification |
|--|--|------------------------|
| <p>COMPTE DE GESTION 2014</p> <p>Sur un total de 32 comptes de gestion :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 19 envoyés à la Cour des Comptes - Sept (07) mis en état d'examen au Service Central - Six (06) non encore parvenus au Service Central <p>Toutefois, pour le compte de gestion 2013 : 28 sont déjà envoyés à la Cour des Comptes, deux (02) sont en état d'examen au service central et un (01) non encore parvenu à la DCP</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Comptes de gestion produits : TG/TP : 31 – Balances définitives produites par les postes comptables dans les délais impartis : TG/TP : 31 ; PP : 91 ; ACPDC : 23 ; <p>Délai : Année N + 6 mois</p> | DCP |
| <p>Recouvrement de 302 214 036,44 Ariary par rapport au 217 130 000 Ariary inscrit dans la LFR 2015</p> | <p>Recouvrement du montant total inscrit dans la loi de Finances [288 130 000 Ariary (100%)]</p> | DCP/ACFCV |
| <ul style="list-style-type: none"> – BSD n°3 publié en juillet 2015 – BSD n°4 prévu être publié avant 31 décembre 2015 – SDMT 2016-2018 élaboré et adopté en Conseil des Ministre le 21 décembre 2015 | <p>Rapports sur la dette produit dans l'année</p> | DDP |
| <p>Application des termes des contrats de prêts et reprêts notamment en matière de remboursement et régularisation des décaissements</p> | <p>Contrats traités dans l'année sur les dossiers en cours</p> | DDP |
| <ul style="list-style-type: none"> – Charges financières sur tirages (4,17%) ≤ Taux Directeur (8,70%) – TMP glissante de l'année (8,22%) ≤ Taux Directeur + 1 (9,70%) – Emission périodique et remboursement des titres émis par le Trésor Public respectée – Prise en charge en tant que dettes des créances de la BCM envers l'Etat effectuée | <p>Charges financière sur tirages/taux directeur < 9,5</p> <p>TMP (<i>dette intérieure</i>) glissante de l'année inférieur ou égal au taux directeur + 1</p> | DDP |
| | <p>Ratios d'endettement extérieurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> – valeur actuelle de la dette/exportations, – valeur actuelle de la dette/PIB, – valeur actuelle de la dette/recettes, – service de la dette/exportations, – service de la dette/recettes | DDP |
| <p>Titre du rapport : Rapport annuel sur l'état d'avancement des projets sur financement extérieur – année 2014</p> <p>Date de parution : décembre 2015</p> | <p>Rapport sur l'état d'avancement des projets en cours produit à la fin de l'année</p> | DDP |

| Code indicateur | Indicateur | Cible annuel | Réalisation |
|-----------------|--|--------------|-------------|
| 117.5.8 | Taux d'amélioration de la gestion du portefeuille de l'Etat | 20 | 24,21 |
| 117.5.9 | Nombre d'entreprises publiques concernées par le processus de liquidation | 46 | 8 |
| 117.5.A | Taux de recouvrement des dividendes sur les participations de l'Etat | 100 | 98,60 |
| 117.5.B | Délai moyen de production du tableau de bord mensuel des opérations publiques (<i>OGT</i>) | 60 | 57,5 |
| 117.5.C | Délai moyen de centralisation du document de performance du programme 117 | 15 | 15 |

| Explication des écarts entre prévision et réalisation | Méthode d'évaluation | Source de vérification |
|---|--|------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Politique de restructuration de la gestion des sociétés à participation mise en œuvre (<i>JIRAMA, AirMod</i>) - Ajustement des avoirs en Ariary du FMI - Augmentation du capital de la JIRAMA et de l'AIR MADAGASCAR | Moyenne des cibles des activités pondérées | DOF/SPFE |
| <ul style="list-style-type: none"> - Deux (02) sociétés (<i>CIBA et SOLIMA</i>) ont fait l'objet de descentes sur terrain (<i>sur les 24 prévues</i>) pour identifier les problèmes liés à la liquidation des sociétés - La cession d'actifs de six (06) sociétés est prévue mais non réalisée car la cession a été suspendue conformément au Conseil des Ministres du 29/01/2014) (<i>ROSO - SINPA - CIBA - SOLIMA - COROI - SOMACODIS</i>) - Décret autorisant la cession des ferrailles de la CIBA - Sept (07) sociétés sont en cours de clôture des opérations de liquidation (<i>SOLIMA - SOMACODIS - ARS - CMN - SERDI - SOMADIX - SOGEDIS</i>) - L'apurement des arriérés sur les sociétés à participation de l'Etat liquidées n'a pas été effectué à cause du blocage de crédits | Nombre de sociétés concernées par le processus de liquidation (<i>46 : dont 24 concernées par descentes sur terrain, 06 par cession d'actifs, 07 par la clôture des opérations de liquidation, 09 {autres que les 24 déjà sujets de descentes} par apurement des arriérés</i>) | DOF/SPFE |
| Recouvrement effectif des dividendes : 45 002 089 540,04 sur les 45 665 679 000 Ariary dans LFI : 98,55% | Recouvrement du montant total inscrit dans la loi de Finances 45 665 679 000 Ariary | DOF/SPFE |
| Réduction du délai d'envoi des informations à insérer ans OGT par les parties Réalisations : OGT janvier à octobre 2015 | OGT du mois M : Production M + 60 jours | DE |
| Le délai de centralisation dépend principalement de l'envoi de toutes les directions. | Document de performance Trim T : T + 15j | DE |

10

LISTE DES ABREVIATIONS

| | | |
|----------|-----------------|---|
| A | ACPDC | Agence Comptable des Postes Diplomatiques et Consulaires |
| | AD2M | Appui au Développement de Menabe et Melaky |
| | AED | Dirham des Emirats Arabes Unis |
| | AFD | Agence Française de Développement |
| | AGEPASEF | Gestion du Programme d'Appui aux Services Financiers |
| | AG | Assemblée Générale |
| | AIRMAD | Air Madagascar |
| | ALSF | African Legal Support Facility/Facilité Africaine de Soutien Juridique |
| | AMPI | Initiative Africaine sur les Politiques de Services Financiers |
| | AONT | Autres Opérations Nettes du Trésor |
| | APIMF | Association Professionnelle des Institutions de Microfinance |
| | APMF | Agence Portuaire Maritime et Fluviale |
| | AROPA | Appui au Renforcement des Organisations Professionnelles et services Agricoles |
| | ARS | Air Route Services |
| | ARSF | Appui à la Réforme et à la Sécurisation Foncière autour d'Antananarivo |
| | ASAP | Adaptation for Smallholder Agriculture Program (Fonds Fiduciaire pour le Programme d'Adaptation de l'Agriculture Paysanne) |
| | ASOIMI | Association Omnisports Interministériels et Institutions |
| B | BAD | Banque Africaine de Développement |
| | BADEA | Banque Arabe pour le Développement Economique en Afique |
| | BCM | Banque Centrale d Madagascar |
| | BFV-SG | BFV/Société Générale |
| | BIRD | Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement |
| | BNGRC | Bureau National de Gestion des Risques et des Catastrophes |
| | BNI | Banky Nasionalin'ny Indostria |
| | BOA | Bank Of Africa |
| | BSD | Bulletin Statistique de la Dette |
| | BTA | Bon du Trésor par Adjudication |
| | BTF | Bon du Trésor Fihary |
| C | CCAL | Chèque Carburants et Lubrifiants |
| | CECAM | Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuels |
| | CEE | Communauté Economique Européenne |
| | CEM | Caisse d'Epargne de Madagascar |
| | CF | Centre Fiscal |
| | CHU | Centre Hospitalier Universitaire |

| | |
|------------------|--|
| CIBA | Complexe Industriel du Bois d'Andasibe |
| CISAP | Cycles Internationaux Spécialisés d'Administration Publique |
| CMN | Compagnie Malgache de Navigation |
| CNaPS | Caisse Nationale de Prévoyance Sociale |
| CNFI | Coordination Nationale de la Finance Inclusive |
| CPP PPBDM | Comité de Pilotage du Projet de Promotion de la Banque à Distance à Madagascar |
| CPR | Caisse de Prévoyance Retraite |
| CRCM | Caisse de Retraite Civile et Militaire |
| CRDA | Commission de Réforme du Droit des Affaires |
| CRS | Catholic Relief Services |
| CSBF | Commission de Supervision Bancaire et Financière |
| CTD | Collectivités Territoriales Décentralisées |
| CU | Commune Urbaine |
| CUA | Commune Urbaine d'Antananarivo |

| | | |
|----------|---------------|--|
| D | DBIFA | Direction de la Brigade d'Investigation Financière et de l'Audit |
| | DCP | Direction de la Comptabilité Publique |
| | DEMPA | Debt Management Performance Assessment |
| | DGI | Direction Générale des Impôts |
| | DGT | Direction Générale du Trésor |
| | DTCEPN | Département de Tutelle et de Contrôle des Etablissements Publics Nationaux |
| | DTS | Droits de Tirages Spéciaux |

| | | |
|----------|------------|--|
| E | ENA | Ecole Nationale d'Administration |
| | EP | Etablissement Public |
| | EPA | Etablissement Public à caractère Administratif |
| | EPN | Etablissements Publics Nationaux |
| | ETP | English Teaching Program |

| | | |
|----------|------------------|--|
| F | FAD | Fonds Africain pour le Développement |
| | FAT | Facilité d'Appui à la Transition |
| | FCV | Fonds de Contre-Valeur |
| | FIDA | Fonds International de Développement Agricole |
| | FMI | Fond Monétaire International |
| | FORMAPROD | Programme de Formation professionnelle et d'Amélioration de la Productivité Agricole |
| | FRDA | Fonds Régional de Développement Agricole |
| | FSD | Fonds Saoudien pour le Développement |
| | FSS | Filets Sociaux de Sécurité |
| | FTM | Foibe Tao-tsaritanin'i Madagasikara |

| | | |
|----------|----------------|---|
| G | GASYNET | GasyNet - Malagasy Community Network Services S.A |
| | GE | Groupes d'Epargne |
| | GPF | Global Policy Forum |
| | GPP | Garantie Partielle de Portefeuille |
| | GRT | Galana Raffinerie Terminal |
| I | IDA | International Development Association |
| | IEC | Information Education Communication |
| | IFP | Institution Financière Participante |
| | IMATEP | Institut Malgache des Techniques de Planification |
| | IMF | Institution de MicroFinance |
| | INSTAT | Institut National de la Statistique de Madagascar |
| | IRSA | Impôt sur le Revenu des SALariés |
| J | JIRAMA | Jirosoy RAno MALagasy |
| K | KD | Dollar Kowetien |
| L | LF | Loi de Finances |
| | LFI | Loi de Finances Initiale |
| | LFR | Loi de Finances Rectificative |
| | LP | Logistique Pétrolière |
| | LR | Loi de Règlement |
| M | MAP | Making Access to Financial Services Possible |
| | MECI | Mutuelle d'Epargne et de Crédit de l'INSCAE |
| | MFB | Ministère des Finances et du Budget |
| | MPMP | Ministère auprès de la Présidence chargé des Mines et du Pétrole |
| O | OGT | Opérations Globales du Trésor |
| | OPCA | Organisme Public à Caractère Administratif |
| | OPDR | Opération de Politique de Développement de Résilience |
| | OR | Ordre de Recette |
| | OTIV | Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola |
| P | PAFIM | Programme d'Appui à la Finance Inclusive à Madagascar |
| | PAGI | Projet d'Appui à la Gouvernance Institutionnelle |
| | PAGOSE | Projet d'Amélioration de la Gouvernance et des Opérations du Secteur Électrique |

| | |
|------------------|---|
| PAM | Programme Alimentaire Mondial |
| PAMO/SNFI | Projet d'Appui à la Mise en Œuvre de la Stratégie Nationale de la Finance Inclusive |
| PAP | Plan d'Actions Prioritaire |
| PAPI | Projet d'Appui à la Promotion des Investissements |
| PASEF | Projet d'Appui aux Services Financiers |
| PEPBM | Projet d'Extension du Périmètre du Bas-Mangoky |
| PIB | Produit Intérieur Brut |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| PP | Perception Principale |
| PPF | Percepteur Principal des Finances |
| PROJERMO | PROJet d'appui aux Entreprises Rurales Moyen Ouest |
| PROSPERER | Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises Rurales et aux Économies Régionales |
| PTA | Plan de Travail Annuel |

| | | |
|----------|--------------|---|
| R | REDD+ | Réduction des Emissions dues à la Déforestation et Dégradation des Forêts |
| | RNCFM | Réseau National des Chemins de Fer Malagasy |

| | | |
|----------|------------------|---|
| S | SAF | Service Administratif et Financier |
| | SAR | Ryial Saoudien |
| | SCA | Service du Contrôle des Assurances |
| | SCNFI | Service de la Coordination Nationale de la Finance Inclusive |
| | SCRP | Service de la Communication, des Relations publiques et du Partenariat |
| | SDMT | Stratégie de la Dette à Moyen-Terme |
| | SEBAK | Société d'Exploitation du Bac Katsepy |
| | SEIMAD | Société d'Équipement Immobilier de MADagascar |
| | SERDI | Société d'Étude et de Réalisation pour le Développement Industriel |
| | SIGFP | Système Intégré de Gestion des Finances Publiques |
| | SIRAMA | Société SIRAmamy Malagasy |
| | SIRANALA | Siramamin'Analaiva |
| | SMH | Société Malgache d'Hôtellerie |
| | SMMC | Société de Manutention des Marchandises Conventionnelles |
| | SNFI | Stratégie Nationale de la Finance Inclusive |
| | SOA | Service Opérationnel d'Activités |
| | SOGEDIS | Société Générale de Distribution |
| | SOLIMA | Société Solitany Malagasy |
| | SOMACODIS | Société Malgache de Collecte et de Distribution |
| | SOMACRAM | Société Malgache de Courtage et d'Affrètements Maritimes est une entreprise |
| | SOMADEx | Société Malgache d'Exploitation des mines et carrières |
| | SPAAN | Société de Port à Gestion Autonome d'Antsiranana et de Nosy Be |

| | |
|---------------|--|
| SPAM | Société de Port à Gestion Autonome de Mahajanga |
| SPAT | Société du Port à gestion Autonome de Toamasina |
| SPECL | Système de Paiement Electronique des Carburants et Lubrifiants |
| SPFE | Service de la Participation Financière de l'Etat |
| SSD | Service de la Stratégie et du Développement |
| SSOC | Service du Suivi des Operations de Change |
| SUCOMA | Sucrierie Complant de Madagascar |
| SYGADE | Système intégré de Gestion et d'Analyse de la Dette |

T

| | |
|-----------------|---|
| TCN | Titres de Créances Négociables |
| TDR | Termes De Référence |
| TELMA | Telecom Malagasy |
| TG | Trésorerie Générale |
| TMEN | Trésorerie Ministérielle chargée de l'Education Nationale |
| TMinAgri | Trésorerie Ministérielle chargée de l'Agriculture |
| TMinSan | Trésorerie Ministérielle chargée de la Santé |
| TMP | Taux Moyen Pondéré |
| TP | Trésorerie Principale |
| TPE | Terminal de Paiement Electronique |
| TPI | Tribunal de Première Instance |
| TPIC | Trésorerie Principale Inter-Communale |
| TVA | Taxe sur la Valeur Ajoutée |

U

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

TABLE DES MATIÈRES

| | | |
|---|---|----|
| ■ | Sommaire | 3 |
| ■ | Mot du Directeur Général du Trésor Public..... | 5 |
| ■ | Profil du Trésor Public..... | 7 |
| | MISSIONS GLOBALES | 9 |
| | Mission financière | 9 |
| | Mission comptable | 9 |
| | Mission économique..... | 9 |
| | STRUCTURE ET ORGANISATION DU TRÉSOR PUBLIC | 10 |
| | Organigramme du Trésor Public | 11 |
| | Le Trésor Public, c'est aussi un réseau de postes comptables nationaux et internationaux | 12 |
| | RESSOURCES HUMAINES | 14 |
| | SES ENGAGEMENTS | 15 |
| ■ | Chiffres clés | 17 |
| | LE PERSONNEL DU TRÉSOR PUBLIC | 18 |
| | Evolution de l'effectif par corps..... | 18 |
| | Evolution du mouvement du personnel | 19 |
| | Evolution de la structure du personnel par âge | 20 |

| | |
|---|-----------|
| CONTROLE ET VERIFICATION | 21 |
| Taux de contrôle des Postes Comptables et Taux de prévalence des détournements des deniers publics | 21 |
| GESTION DE LA DETTE ET DE LA TRÉSORERIE | 22 |
| Encours de la dette (<i>en Millions d'Ariary</i>) | 22 |
| Paiement des intérêts de la dette | 24 |
| Gestion des traites résultant des produits pétroliers | 25 |
| AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT DU DÉFICIT DE TRÉSORERIE | 27 |
| PRISE DE PARTICIPATION FINANCIÈRE DE L'ETAT | 28 |
| Evolution de la réalisation de participation (<i>en Millions d'Ariary</i>) | 28 |
| REGULATION DES OPERATIONS DE CHANGE. | 29 |
| Nombre de demandes de prêts/emprunts, avances en compte courant et ouverture de compte à l'extérieur | 29 |
| Nombre de demandes de dérogations d'avance sur importations. | 30 |
| STATISTIQUES CONSOLIDEES DES ACTIVITES DE LA MICROFINANCE. | 31 |
| SUIVI DE RECOUVREMENT DES DIVIDENDES ISSUES DE LA PARTICIPATION FINANCIERE DE L'ETAT | 33 |
| Evolution du recouvrement des dividendes | 33 |
| ■ PERFORMANCE DU TRÉSOR PUBLIC. | 35 |
| LES OBJECTIFS DU TRESOR PUBLIC | 38 |
| PERFORMANCE GLOBALE | 39 |
| PERFORMANCE PAR MISSION. | 43 |

| | |
|--|----|
| MISSION COMPTABLE | 45 |
| 117-1-1 : Taux de prévalence des détournements de deniers publics maîtrisé à moins de 3% | 46 |
| 117-1-2 : Niveau d'extension des champs d'action aux entités non encore contrôlées (Etablissements Publics et régisseurs) | 46 |
| 117-2-1 : Uniformisation des traitements des opérations comptables | 46 |
| 117-3-1 : Nombre de réclamation des postes comptables en matière de sécurisation maintenue à 61 | 47 |
| 117-4-1 : Pourcentage des missions de contrôle conformes aux normes et bonnes pratiques internationales | 48 |
| 117-4-2 : Pourcentage des données des postes comptables extraites et analysées . . . | 48 |
| 117-5-1 : Taux de régularité de la production des comptes publics | 48 |
| 117-5-2 : Taux de recouvrement des créances non fiscales issues des Fonds de Contre-Valeur | 49 |
| 117-5-B : Délai moyen de production du tableau de bord mensuel des opérations publiques (OGT) | 49 |
| MISSION FINANCIÈRE | 50 |
| 117-1-3 : Nombre de projets sur financement extérieur suivi | 51 |
| 117-2-2 : Taux de validation des documents budgétaires du Projet d'Appui aux Services Financiers (PASEF) | 51 |
| 117-2-3 : Niveau de contrôle des compagnies d'assurances | 52 |
| 117-2-4 : Taux de pénétration des ménages | 53 |
| 117-4-3 : Nombre d'indicateurs de gestion de la dette validés et respectés | 56 |
| 117-4-4 : Taux d'amélioration du rapatriement des devises nées des exportations | 56 |
| 117-4-5 : Niveau de réalisation de la mise en place d'un système de contrôle en ligne des allocations de voyage et des transferts internationaux | 57 |
| 117-5-3 : Nombre de rapports sur la dette publique produits annuellement | 57 |
| 117-5-4 : Nombre de contrats traités en matière d'intervention financière de l'Etat | 57 |
| 117-5-5 : Nombre d'indicateurs de coût respectés | 58 |
| 117-5-6 : Nombre de ratios d'endettement extérieur respectés | 58 |

| | |
|---|-----------|
| 117-5-7 : Nombre de rapport sur l'état d'avancement des projets en cours annuellement | 59 |
| 117-5-8 : Taux d'amélioration de la gestion du portefeuille de l'Etat | 59 |
| 117-5-9 : Nombre d'entreprises publiques concernées par le processus de liquidation | 61 |
| 117-5-a : Taux de recouvrement des dividendes sur les participations de l'Etat | 62 |
| MISSION ORGANISATIONNELLE | 63 |
| 117-1-4 : Taux de suivi des dossiers juridiques et contentieux | 64 |
| 117-1-5 : Taux de régularisation des situations des terrains du Trésor | 65 |
| 117-3-2 : Pourcentage des locaux des postes comptables conformes aux normes d'hygiène, de sécurisation et de conservation de fonds publics. | 66 |
| 117-3-3 : Nombre de conventions et protocoles d'accord pour l'appui au personnel et aux départements techniques reconduits et nouvellement signés | 66 |
| 117-4-6 : Pourcentage des agents appartenant aux corps spécifiques par rapport à l'effectif total du personnel de la DGT. | 67 |
| 117-4-7 : Niveau d'efficacité du logiciel de traitement es données du personnel | 67 |
| 117-4-8 : Nombre de parutions du bulletin d'informations Tahiry par an | 67 |
| 117-4-9 : Nombre de visiteurs du site web. | 68 |
| 117-4-A : Taux d'accès des agents du Trésor à la formation en langue anglaise. | 69 |
| 117-5-C : Délai moyen de centralisation du document de performance du programme | 69 |
| Autres réalisations | 71 |
| PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES. | 73 |
| ACTIONS SOCIALES | 75 |

| | |
|---|----|
| ■ PERSPECTIVES A MOYEN TERME | 77 |
| 117.1 : SECURISATION DES FONDS, TITRES ET VALEURS PUBLICS | 79 |
| 117.2 : AMELIORATION DE LA QUALITE DES SERVICES RENDUS AUX USAGERS ... | 79 |
| 117.3 : AMELIORATION DE L'ENVIRONNEMENT ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL DES AGENTS..... | 80 |
| 117.4 : MODERNISATION ET MISE AUX NORMES INTERNATIONALES DES METIERS DU TRESOR PUBLIC..... | 81 |
| 117.5: BONNE GOUVERNANCE ET RETOUR A L'ORTHODOXIE FINANCIERE..... | 82 |
| ■ CONSOMMATION DE CREDIT 2015 PAR LE TRESOR PUBLIC | 85 |
| DÉTAILS DES RÉALISATIONS DU TRÉSOR PAR RAPPORT A LA LOI DE FINANCES 2015..... | 87 |
| CONSOMMATION DE CREDIT BUDGÉTAIRE PAR LE TRESOR PUBLIC..... | 88 |
| Dépenses du budget général | 88 |
| Comptes particuliers du Trésor..... | 89 |
| Dépenses en capital de la dette publique..... | 89 |
| ■ OPÉRATIONS GLOBALES DU TRÉSOR | 91 |
| OPÉRATIONS GLOBALES DU TRÉSOR (<i>OGT</i>) | 92 |
| VENTILATION DES RECETTES BUDGÉTAIRES | 93 |

| | |
|--|-----|
| NOTE SUR L'EVOLUTION DES FINANCES PUBLIQUES EN 2015 ET ANALYSE DES OPERATIONS GLOBALES DU TRESOR | 94 |
| A - RECETTES ET DONNS..... | 95 |
| B - DEPENSES | 96 |
| C - VARIATION DES ARRIERES INTERIEURS..... | 97 |
| D - FINANCEMENT..... | 97 |
| | |
| ■ ANNEXE | 101 |
| | |
| DOCUMENT DE PERFORMANCE | 102 |
| Objectif général 1 — SECURISATION DES FONDS, TITRES ET VALEURS PUBLICS | 103 |
| Objectif général 2 — AMELIORATION DE LA QUALITE DES SERVICES RENDUS AUX USAGERS | 105 |
| Objectif général 3 — AMELIORATION DE L'ENVIRONNEMENT ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL DES AGENTS DU TRESOR PUBLIC | 107 |
| Objectif général 4 — MODERNISATION ET MISE AUX NORMES INTERNATIONALES DES METIERS DU TRESOR PUBLIC | 109 |
| Objectif général 5 — BONNE GOUVERNANCE ET RETOUR A L'ORTHODOXIE FINANCIERE | 111 |
| | |
| ■ LISTE DES ABREVIATIONS..... | 115 |

Réalisation
Mise en page PAO et Infographie



Contact : 033 11 771 16
E-mail : haydesign.mg@gmail.com
© Octobre 2016



TRESOR PUBLIC MALAGASY

BP 129, ANTANANARIVO 101
MADAGASCAR

Contact : + 261 20 22 276 14

Fax : + 261 20 22 629 44

Web : www.tresorpublic.mg