

2016

RAPPORT ANNUEL

TRESOR PUBLIC
MALAGASY

© Octobre 2017



The background of the cover features a repeating pattern of intricate Malagasy traditional motifs, including various floral and geometric designs, rendered in a light gray tone against a darker gray background.

RAPPORT ANNUEL

2016

TRESOR PUBLIC
MALAGASY

Direction des Etudes

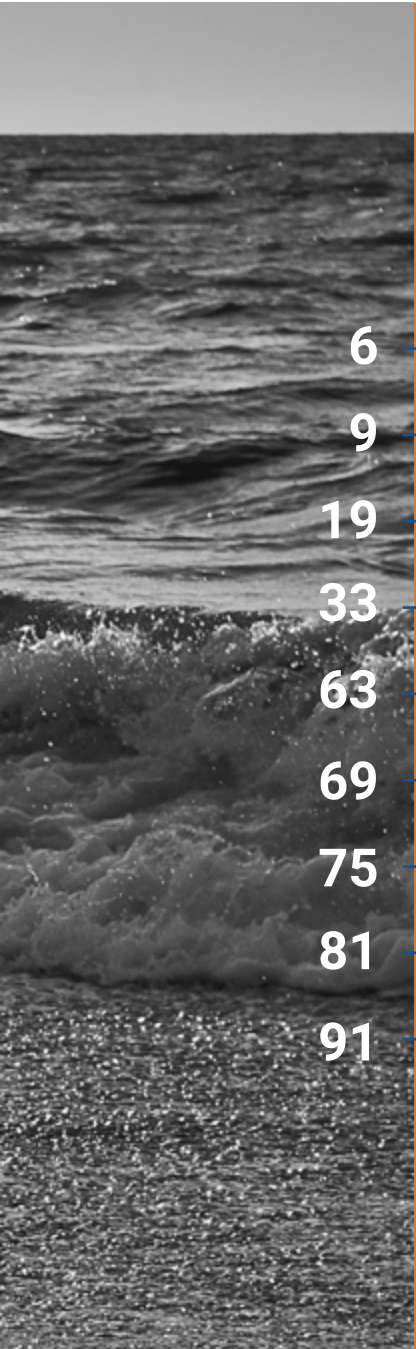
Service de la Programmation et du Suivi-Evaluation

E-mail : de.spse@yahoo.fr

Site web : www.tresorpublic.mg

© Octobre 2017





SOMMAIRE

- 6 — MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL
- 9 — PROFIL DU TRESOR PUBLIC
- 19 — CHIFFRES CLÉS
- 33 — PERFORMANCE DU TRESOR PUBLIC
- 63 — AUTRES REALISATIONS
- 69 — PERSPECTIVES A MOYEN TERME
- 75 — CONSOMMATION DE CREDIT 2016 PAR LE TRESOR PUBLIC
- 81 — OPERATIONS GLOBALES DU TRESOR (OGT)
- 91 — ANNEXES

MOT DU DIRECTEUR GENERAL DU TRESOR



Selon la Banque Mondiale, l'économie Malgache se relève progressivement et les perspectives à moyen terme sont encourageantes. En effet, la validation du Programme Economique de Madagascar, financé par la Facilité Elargie de Crédit (FEC) en fin juillet 2016 s'est avérée être une aide à la réalisation des réformes économiques dans l'optique d'une « croissance soutenue et inclusive », objectif principal du Gouvernement Malgache.

En ce qui concerne le Trésor Public Malagasy, l'année 2016 a été le prolongement des efforts inextinguibles qu'il s'est engagé à entreprendre d'année en année, et ce, conformément au Plan National de Développement. Cette année, le Programme 117 « Trésor » a obtenu des résultats satisfaisants avec un niveau de performance de 55%, légèrement supérieur à celui de l'année précédente.

Comme à l'accoutumée, tous les départements n'ont pas ménagé leurs efforts dans la poursuite des cinq (05) objectifs que s'est fixés le Trésor Public depuis 2014. L'année 2016 a été ainsi marquée par le lancement officiel du Système de Paiement Electronique des dépenses en Carburant et Lubrifiant (SPECL) qui, constituant un outil de maîtrise et de suivi des transactions, devrait assurer une meilleure gestion des finances publiques. Par ailleurs, la vulgarisation de la carte FANILO qui accompagne le système ainsi que la mise place de l'application e-VOY SMS, reflètent les attentions portées à l'amélioration des services rendus aux usagers.

La sécurisation des sites de conservation des fonds publics restent une des priorités majeures du Trésor Public. Dans cette optique, la construction d'un nouveau bâtiment pour la Trésorerie Générale d'Antsirabe a été achevée ainsi que la réhabilitation de la Trésorerie Générale de Taolagnaro. De surcroît, la construction des nouveaux bâtiments pour la Trésorerie Générale de Morondava et la Perception Principale Befotaka est en cours.

Tout en consolidant les acquis, le Trésor Public s'est attelé à poursuivre les efforts menées aux fins d'assurer une bonne gouvernance financière dans la conduite de la politique financière de l'Etat et dans la gestion financière et comptable des organismes publics. Ainsi, la modernisation aussi bien des outils de travail que des services proposés évolue à travers la dématérialisation progressive des procédures; l'optimisation de la gestion de la dette et de la trésorerie continue sous l'égide de la stratégie à moyen terme de la dette publique. L'amélioration de la gestion du portefeuille de l'Etat n'est pas en reste avec la poursuite de la mise en œuvre de la politique de restructuration financière des entreprises à participation publique conduisant au plan de redressement de la JIRAMA et de AIR MADAGASCAR.

Bref, s'alignant aux orientations mondiales contemporaines, le Trésor Public réitère d'année en année son engagement à poursuivre la mise en œuvre de la bonne gouvernance financière dans un objectif de développement durable. Dans une perpétuelle quête d'amélioration des stratégies, trois (03) défis seront à retenir pour l'année à venir : *(i)* la sécurisation des fonds, titres et valeurs publics; *(ii)* le renforcement de la gestion financière et comptable des organismes publics et *(iii)* le développement des services financiers.

Herivelo Andriamanga

- Directeur Général du Trésor -



The image shows the front cover of a report. The central part is a white rectangle with a thin black border. Inside this rectangle, the title 'PROFIL DU TRESOR PUBLIC' is written in large, bold, black capital letters. Behind the text, there are four stylized human silhouettes in a light blue color, arranged in a 2x2 grid. The background of the entire cover is a light gray with a repeating pattern of white, stylized floral or geometric motifs. The white rectangle is set against a solid dark gray background.

PROFIL

DU TRESOR

PUBLIC

MISSIONS GLOBALES

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

MISSION FINANCIÈRE

- Participer à l'élaboration et à la conduite de la Politique financière nationale, régionale et internationale de l'Etat;
- Elaborer le cadre de la politique financière du pays;
- Préserver la bonne gouvernance des fonds publics;
- Assurer la gestion de trésorerie de l'Etat et veiller à son équilibre permanent;
- Gérer les emprunts publics intérieurs et extérieurs (négociations, tirages, règlement du service de la dette), les dons et aides extérieurs et de leur contre-valeur, les opérations de trésorerie 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;
- Gérer le portefeuille d'actions de l'Etat et assurer la représentation de l'Etat dans les sociétés à participation de l'Etat;
- Représenter de plein droit l'Etat actionnaire en tant que détenteur et gestionnaire de fonds, de titres et de valeurs publics (y compris les actions).

MISSION COMPTABLE

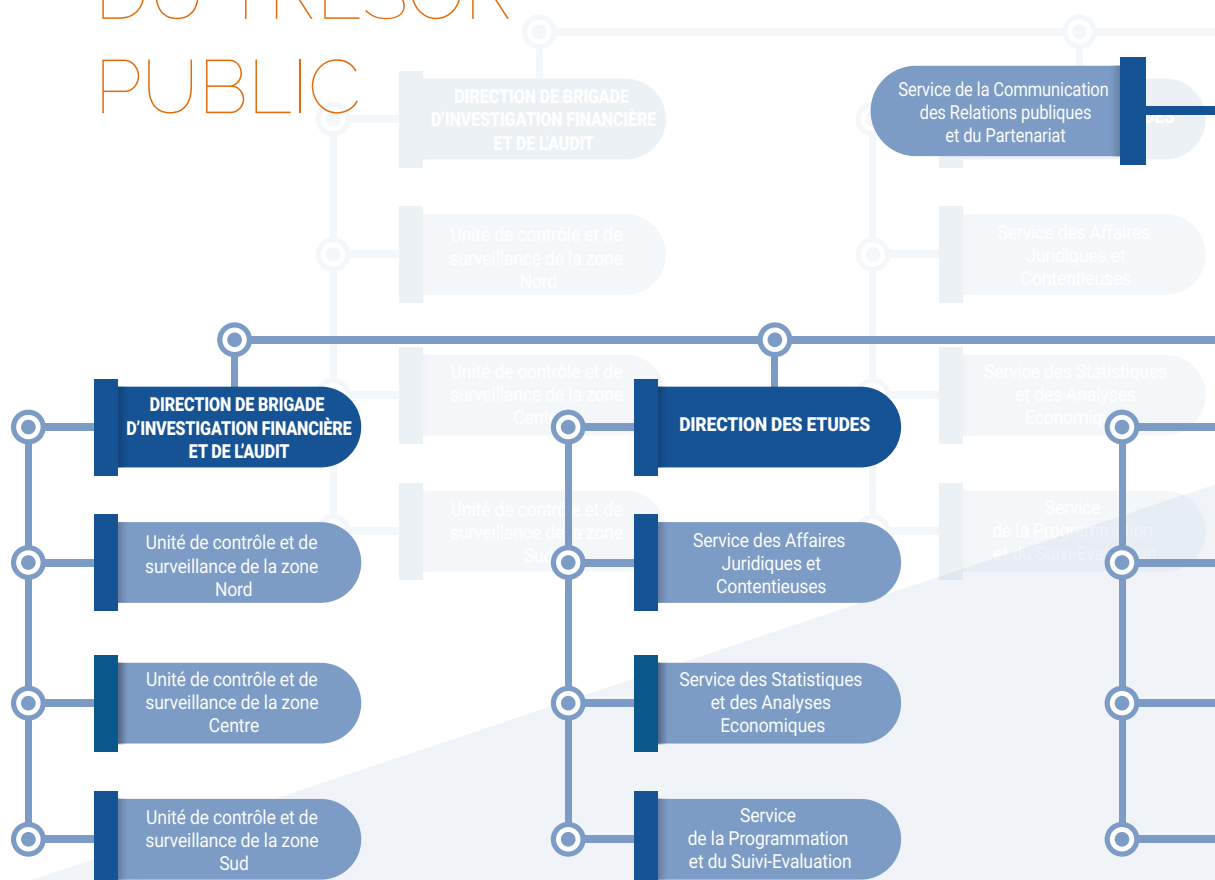
- Elaborer et mettre en place la réglementation en matière de comptabilité publique;
- Assurer la gestion financière et comptable de l'Etat, des collectivités et des établissements publics.

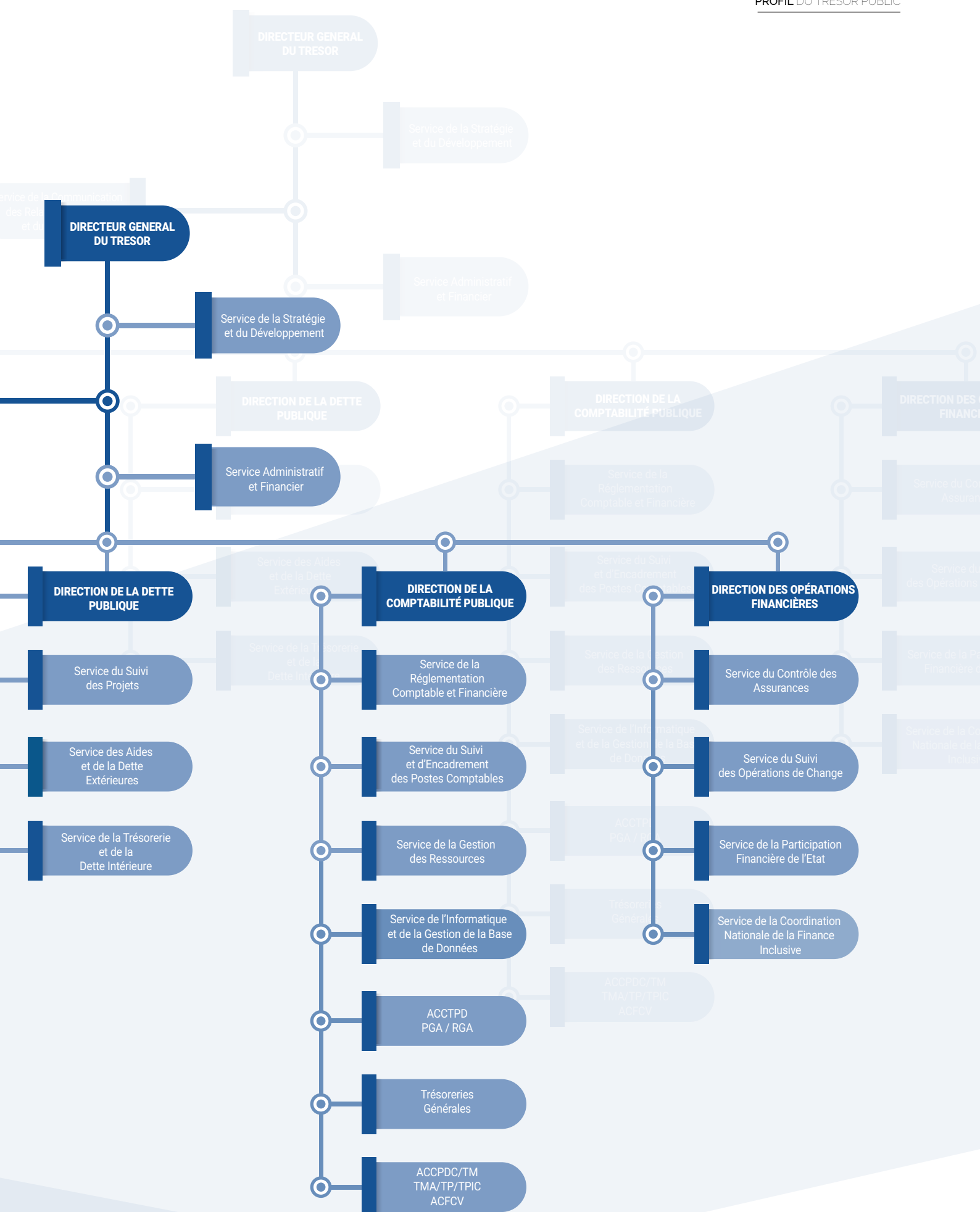
MISSION ECONOMIQUE

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

STRUCTURE ET ORGANISATION

ORGANIGRAMME DU TRESOR PUBLIC





... et internationaux

AMERIQUE

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

EUROPE

- Agence Comptable UNESCO PARIS, **France**
- Agence Comptable BRUXELLES, **Belgique**
- Agence Comptable GENEVE, **Suisse**
- Agence Comptable MARSEILLE, **France**
- Agence Comptable BERLIN, **Allemagne**
- Agence Comptable PARIS, **France**
- Agence Comptable ROME, **Italie**

AFRIQUE

- Agence Comptable ADDIS ABEBA, **Ethiopie**
- Agence Comptable ALGER, **Algérie**
- Agence Comptable DAKAR, **Senegal**
- Agence Comptable PRETORIA, **Afrique du Sud**
- Agence Comptable LE CAP, **Afrique du Sud**

ASIE

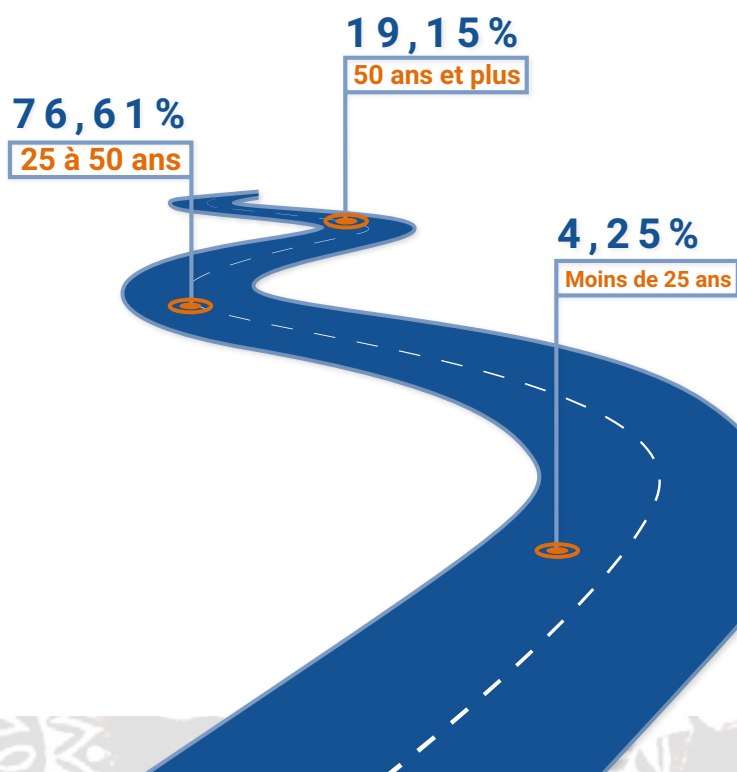
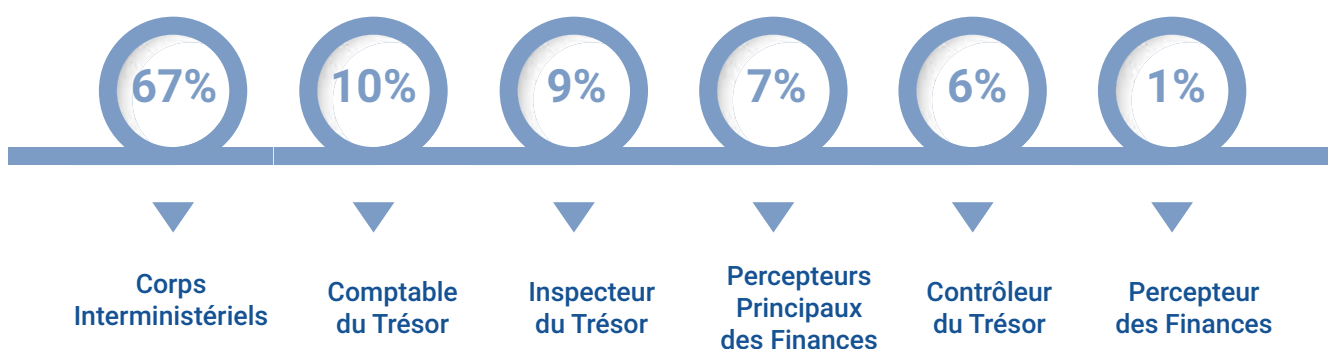
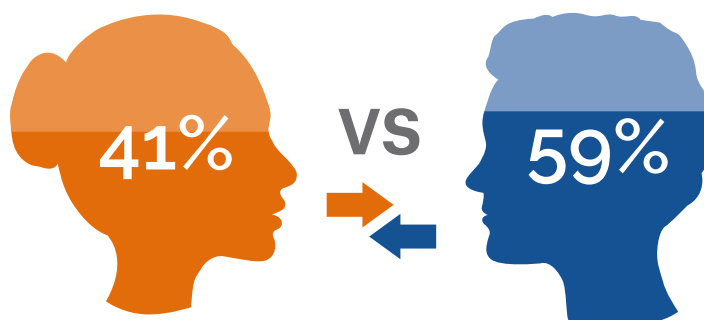
- Agence Comptable RIYAD, **Arabie Saoudite**
- Agence Comptable PEKIN, **Chine**
- Agence Comptable MOSCOU, **Russie**
- Agence Comptable NEW DELHI, **Inde**
- Agence Comptable TOKYO, **Japon**

OCEAN INDIEN

- Agence Comptable FLOREAL, **MAURICE**
- Agence Comptable SAINT DENIS, **LA REUNION**

RESSOURCES HUMAINES

En 2016, le personnel du Trésor Public se compose de 2330 agents.



ENGAGEMENT

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

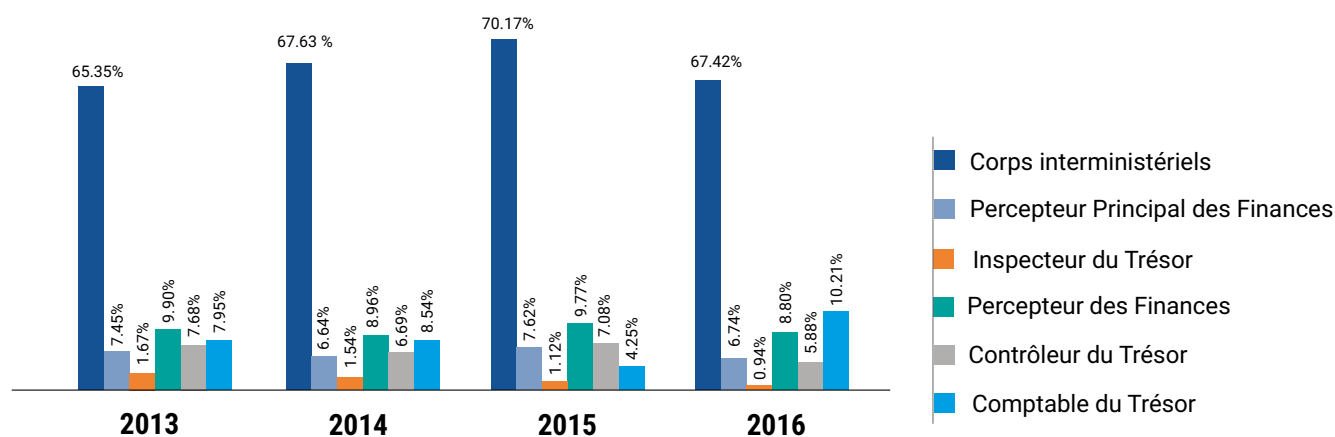
- Renforcement de la lutte contre la corruption et contre le détournement des deniers publics;
- Renforcement de la transparence dans les activités du Trésor Public.

CHIFFRES CLÉS



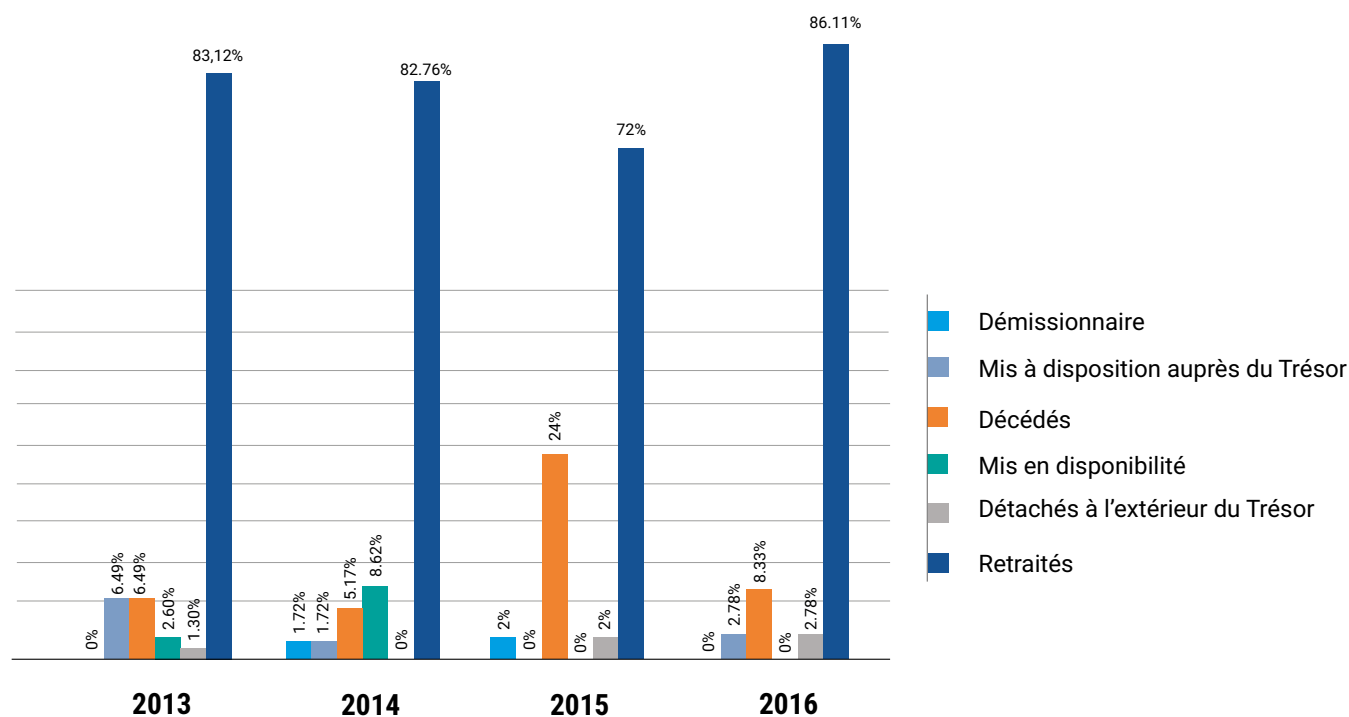
LE PERSONNEL DU TRÉSORPUBLIC

Evolution de l'effectif par corps



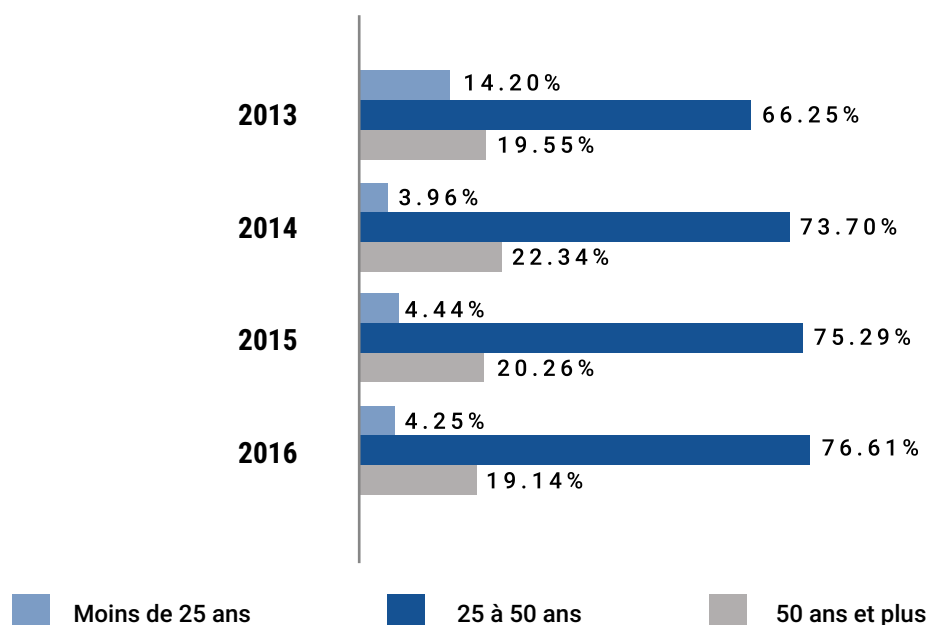
Eu égard de ses attributions, et dans le cadre d'une gestion prévisionnelle

Evolution du mouvement du personnel



Comme chaque année, les départs à la retraite constituent la majeure partie du mouvement de personnel. Par rapport à 2015, ils ont cependant enregistré une nette augmentation. Aucune démission ni de mise en disponibilité n'a été enregistrée en 2016.

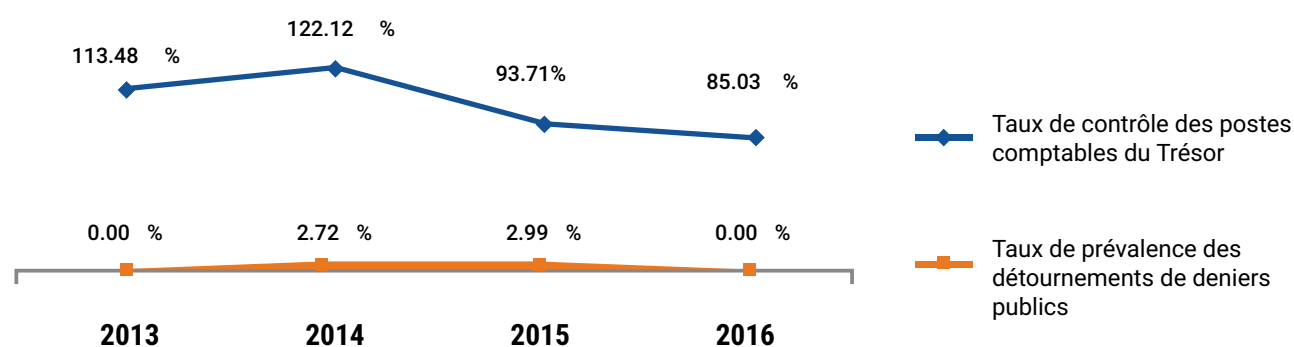
Evolution de la structure du personnel par âge



La moyenne d'âge des agents reste dans la fourchette 25 à 50 ans. 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.

CONTRÔLE ET VÉRIFICATION

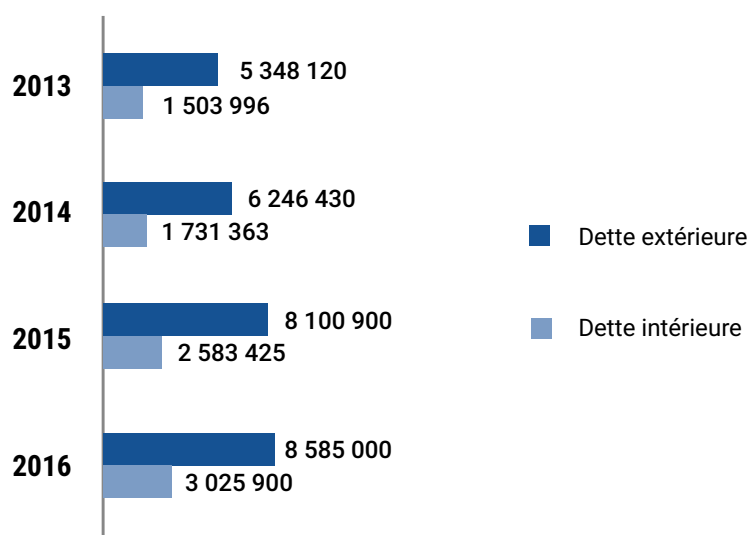
Taux de contrôle des Postes Comptables et Taux de prévalence des détournements des deniers publics



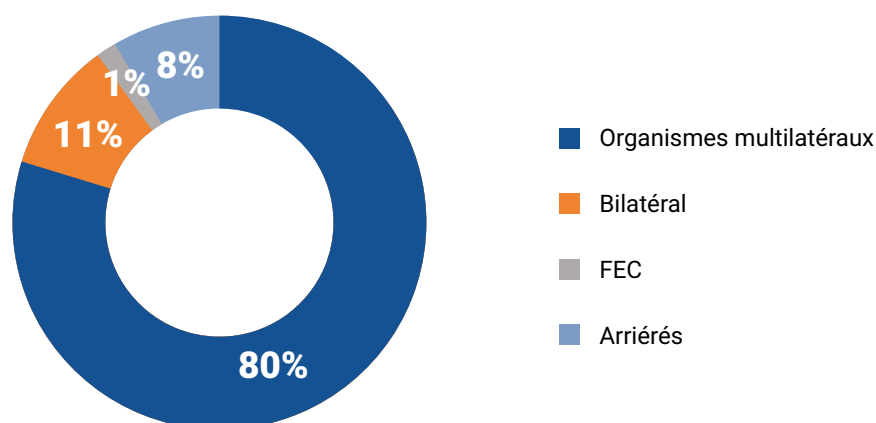
Malgré une baisse du taux de contrôle des postes comptables, le taux de prévalence des détournements des deniers publics a connu une baisse significative. En effet, aucun détournement n'a été constaté pour cette année 2016 au niveau du réseau comptable direct du Trésor. Il s'agit surtout du résultat des efforts continus des organes de contrôle du Trésor Public dans l'exercice des missions permanentes d'audit des comptes publics associés à l'audit de conformité des opérations sous-jacentes, ainsi que la réalisation de l'audit de fraudes. Néanmoins, la systématisation des contrôles auprès des perceptions principales a été maintenue.

GESTION DE LA DETTE ET DE LA TRÉSORERIE

Encours de la dette (en millions MGA)

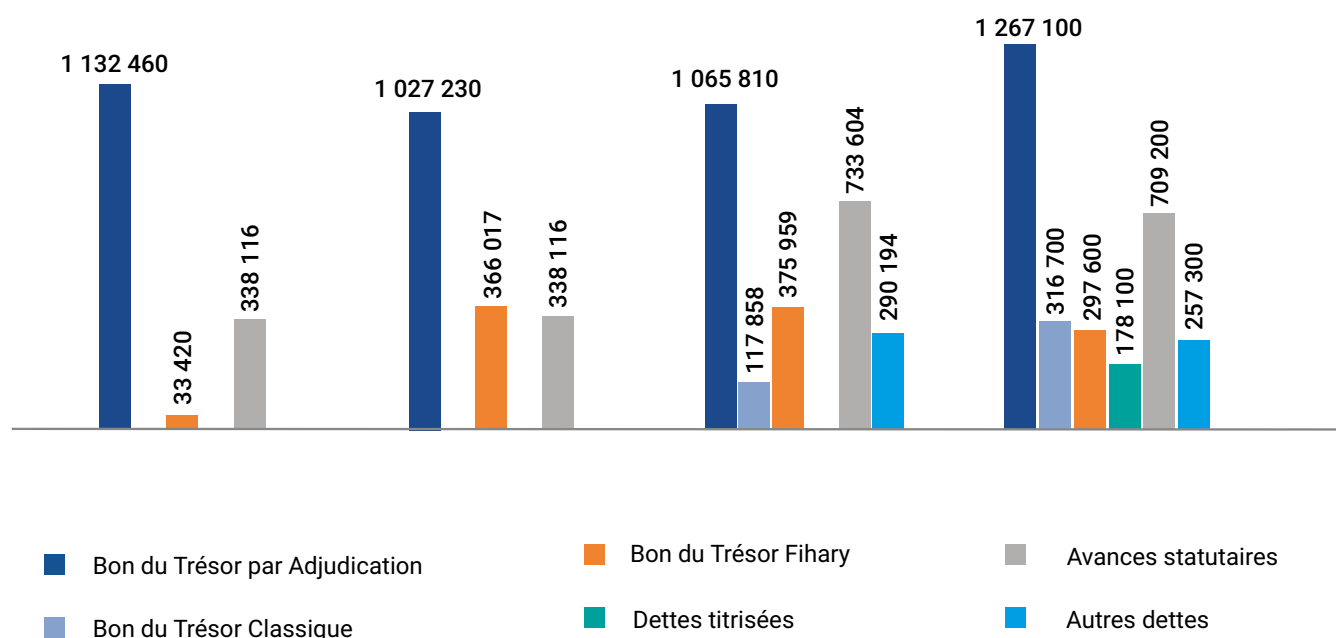


Encours de la dette extérieure - fin 2016 (en millions MGA)



La dette publique extérieure à fin Décembre 2016 d'un montant total de 8 585 milliards MGA, a connu une légère hausse de 1,8% par rapport à fin Décembre 2015. Cela s'explique essentiellement par le déblocage de fonds par les Organismes Internationaux, notamment la Banque Mondiale et le Groupe de la Banque Africaine de développement d'un montant total de 115,6 millions USD ainsi que par le prêt de 35 millions USD rétrocédé à l'Etat malagasy par Banky Foiben'i Madagasikara (BFM) lequel représente une partie du soutien financier du Fonds Monétaire International (FMI) apporté au titre de la Facilité Elargie de Crédits (FEC) et qui est destiné à la stabilisation macroéconomique et à la promotion d'une croissance durable et inclusive.

Encours de la dette intérieure - fin 2016 (en millions MGA)

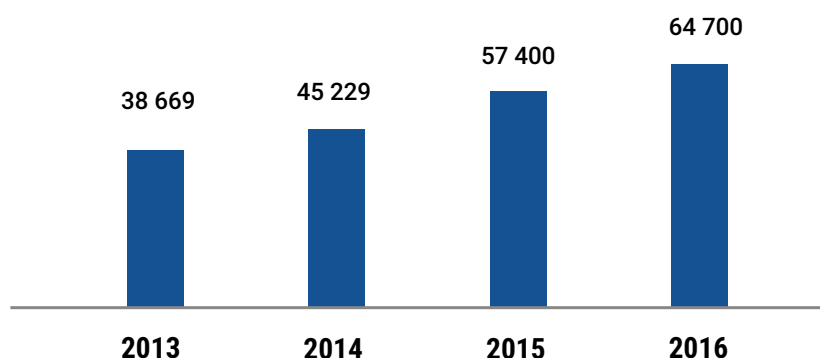


A la fin de l'année 2016, le montant total de l'encours de l'endettement intérieur s'élève à 3 025,9 milliards MGA, soit une hausse de 17,1% par rapport à 2015. La dette intérieure est constituée principalement par les titres d'emprunt intérieur, qui représentent 58,2% de l'encours, viennent ensuite les dettes envers la BFM à 37,3%, et enfin les dettes envers des sociétés à 4,5%.

L'accroissement de l'encours de la dette intérieure est principalement dû aux nouvelles émissions de titres d'emprunt intérieur, dont des augmentations respectives de 201,31 milliards MGA pour les Bons du Trésor par Adjudication (BTA), 198,79 milliards MGA pour les Bons du Trésor Fihary (BTF) et 178,12 milliards MGA pour le Bon du Trésor Spécial (BTS).

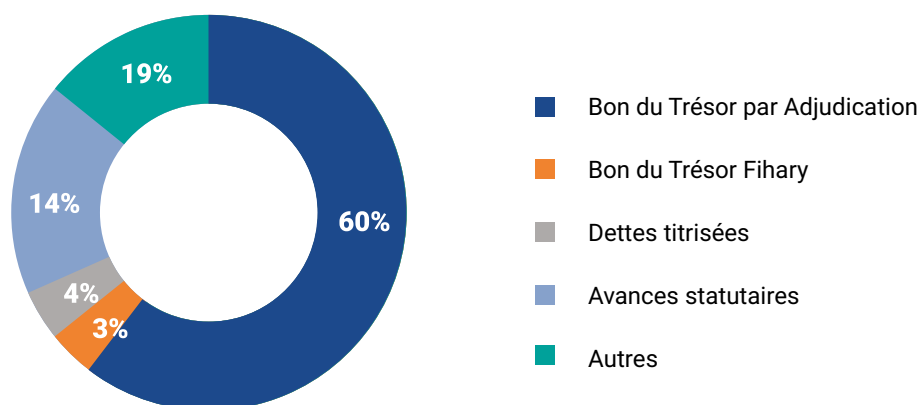
PAIEMENT DES INTÉRÊTS DE LA DETTE

Dettes extérieures (en millions MGA)



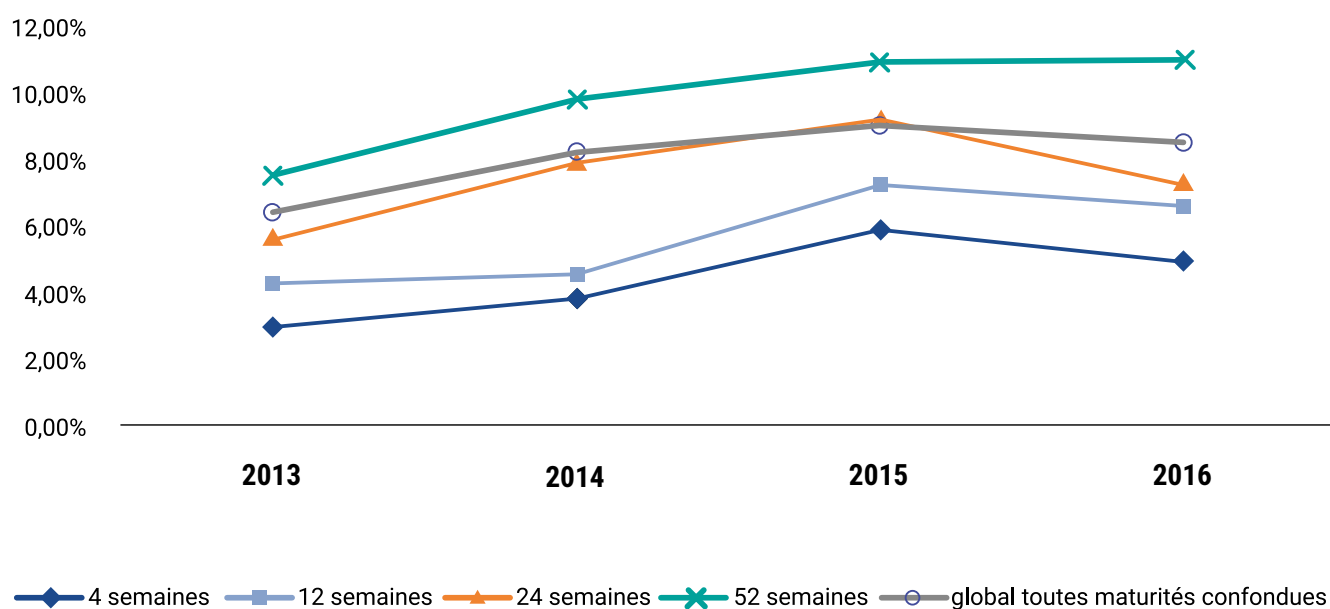
Le paiement des intérêts étant tributaire du volume de tirage effectué, sa variation suit celle des encours de la dette extérieure, et ce suite aux décaissements effectifs.

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



Le montant des charges de la dette intérieure en 2016 a enregistré un total de 210,9 Milliards MGA. Tributaires du montant des tirages, elles se constituent à 60% des intérêts liés aux BTA.

Taux moyen pondéré du marché des BTA

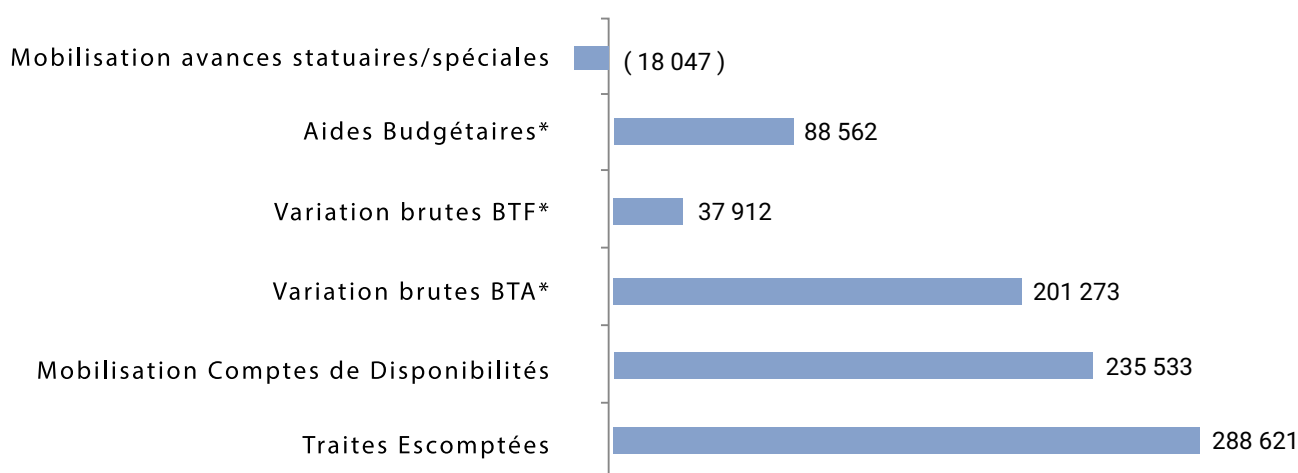


Pour l'année 2016, le Taux Moyen Pondéré (TMP) global des BTA toutes maturités confondues a diminué de 0,5 point par rapport à 2015. La particularité de l'année 2016 a été l'abondance massive des ressources disponibles sur le marché des BTA et ce surtout au premier et au dernier trimestre.

FINANCEMENT DU DÉFICIT DE LA TRÉSORERIE DE L'ETAT

Pour financer les déficits infra-annuels de la trésorerie de l'Etat, le Trésor Public peut recourir à plusieurs instruments, notamment : l'émission de titres publics, l'escompte des traites sur les produits pétroliers, les avances statutaires auprès de la Banque Centrale et la mobilisation d'autres comptes de disponibilités (compte Initiative Pays Pauvres Très Endettés (IPPTE), comptes en devises.

Source de financement du déficit de trésorerie (en millions MGA)



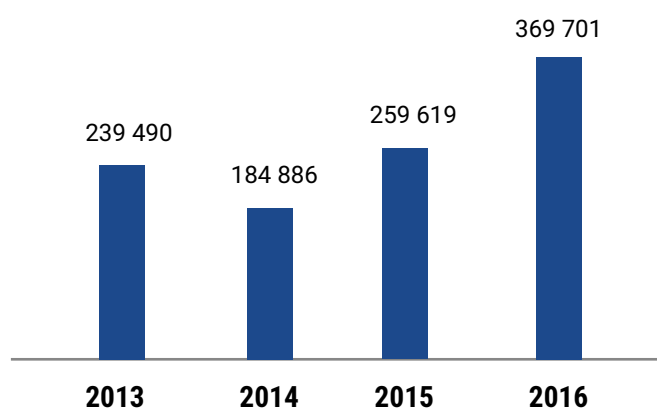
* souscription - remboursement

Pour 2016, Madagascar a bénéficié d'une aide budgétaire contribuant ainsi à hauteur de 11% du financement de la trésorerie de l'Etat. Néanmoins, l'escompte des traites reste l'instrument le plus utilisé avec une proportion de 35%.

En ce qui concerne les titres d'emprunt (bons du trésor) ainsi que la mobilisation des avances statutaires, les montants considérés s'appréhendent en termes de solde (souscriptions déduites des remboursements). Ainsi, en ce qui concerne les avances statutaires, le financement négatif résulte de la différence entre les flux de remboursement des avances antérieures et de nouvelles mobilisations d'avances statutaires; en d'autres termes pour l'année 2016, le Trésor Public a certes recouru à des avances statutaires mais de montant moindre que celui des remboursements.

Il faut souligner que le choix de mobilisation de chaque instrument s'apparente au souci d'optimisation de la gestion de la trésorerie de l'Etat.

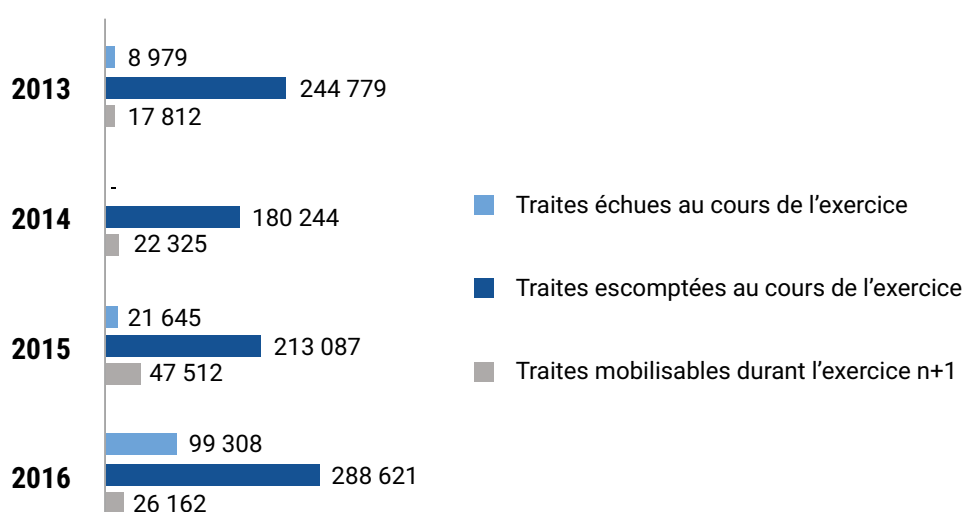
Traites reçues sur les produits pétroliers (en millions MGA)



Mobilisation des traites (en millions MGA)

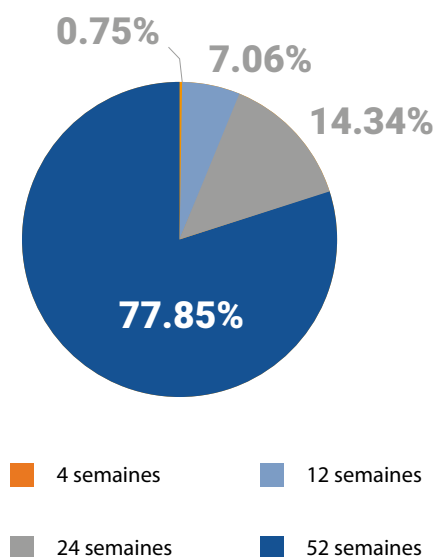
Le montant des traites reçues accuse une hausse par rapport à 2015. Par conséquent, le financement des déficits ponctuels de trésorerie par escompte des traites a augmenté. Néanmoins, grâce à l'optimisation de la gestion intra annuelle de la trésorerie, près de 27% des traites reçues sont arrivées à échéance et 07% restent mobilisables pour l'exercice 2017.

BTA et BTF par type de maturité (en millions MGA)

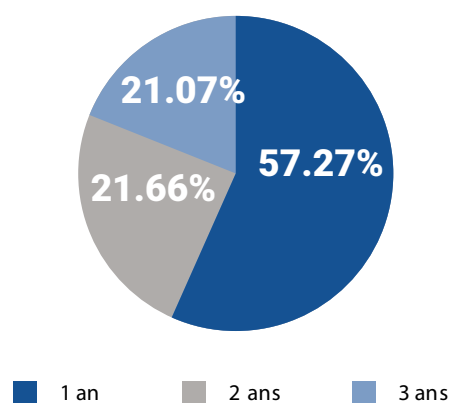


Les tirages des titres d'emprunt intérieur s'élève à 3 002 100 millions MGA pour l'année 2016 dont des augmentations respectives de 201 310 millions MGA pour les BTA et 198 790 millions MGA pour les BTF.

BTA par maturité - décembre 2016

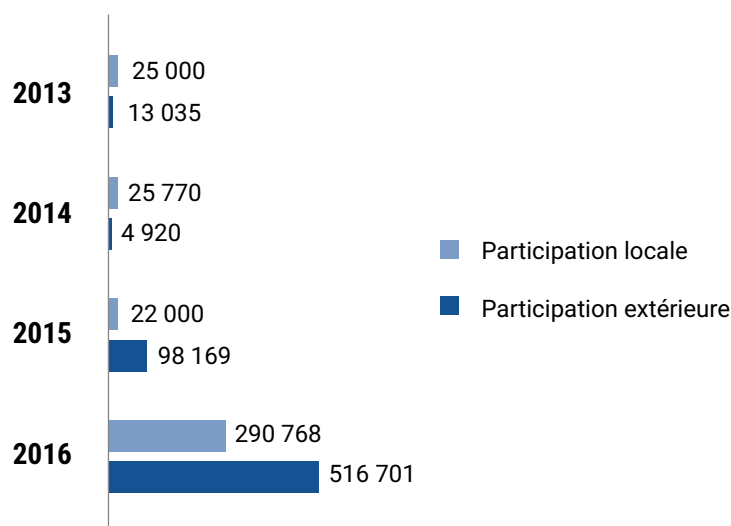


BTF par maturité - décembre 2016



PRISE DE PARTICIPATION FINANCIERE DE L'ETAT

Evolution de la réalisation de participation (en millions MGA)

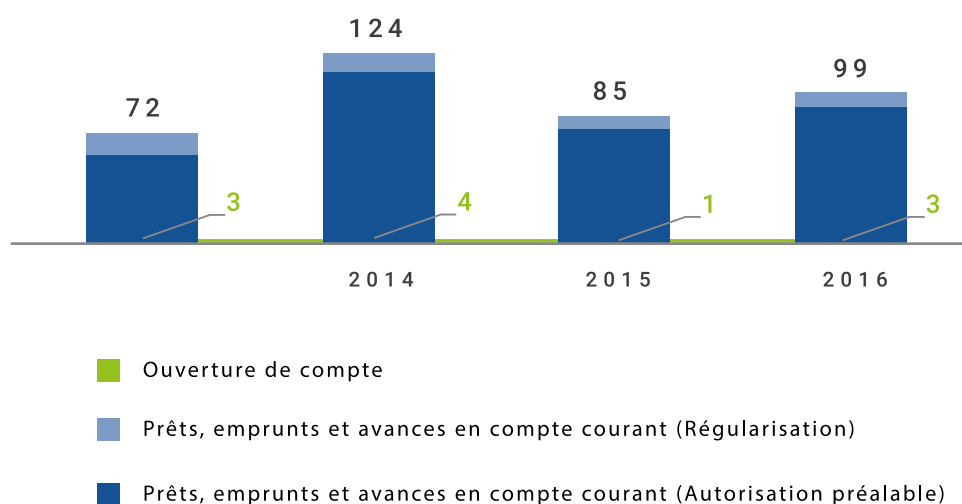


L'augmentation significative des participations financières de l'Etat aussi bien nationales qu'internationales s'explique respectivement par la prise de participation financière de l'Etat Malagasy dans le capital social de la JIRAMA par consolidation des encours de la dette en capital du compte courant associés en capital, et le doublement des quotes-parts de Madagascar dans le capital du FMI. Par ailleurs, les autres opérations de participation concernent :

- la prise de participation dans l'augmentation de capital de AIR MADAGASCAR, SONINVEST, et FANALAMANGA (consolidation des dettes fiscales);
- la prise de participation dans la 17ème Reconstitution des ressources de l'Association Internationale de Développement (IDA);
- la libération des parts du Gouvernement Malagasy dans l'augmentation spéciale de capital de la Banque Africaine de Développement ou BAD (5ème annuité);
- la participation du Gouvernement Malagasy dans le capital de AFRICA 50 (2ème annuité).

REGULATION DES OPERATIONS DE CHANGE

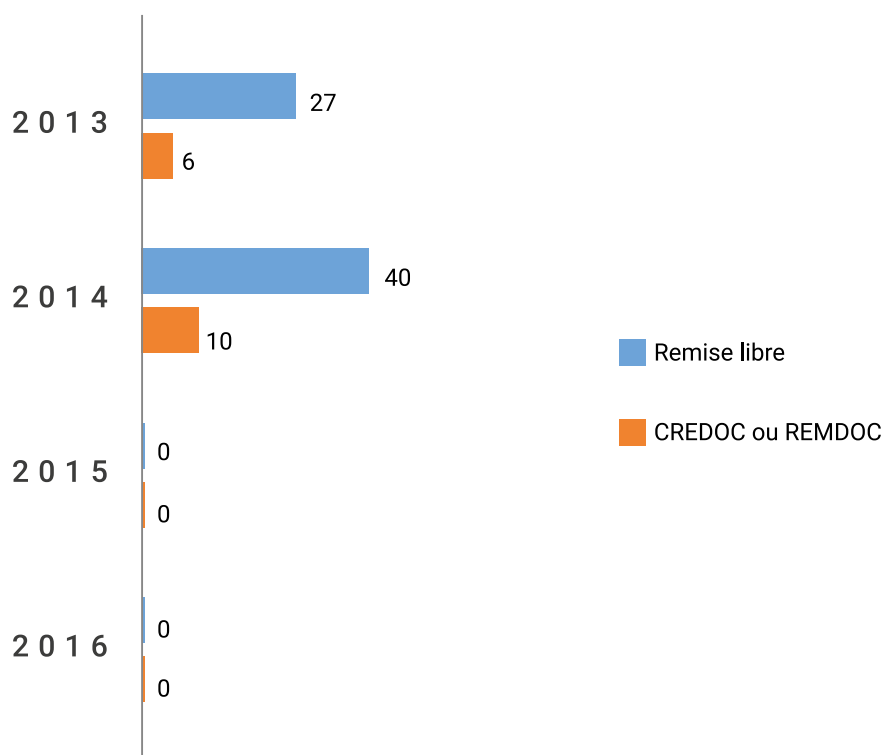
Nombre de demandes de prêts/emprunts, avances en compte courant et ouverture de compte à l'extérieur



Une reprise relative des activités économiques s'est accompagnée d'une augmentation du nombre d'autorisations de prêts / emprunts, avances en compte courant et d'autorisation d'ouverture de compte à l'étranger délivrés par la Direction Générale du Trésor à travers son Service de Suivi des Opérations de Change (SSOC).

Toutefois, aucune dérogation d'avance sur importation n'a été octroyée en 2016. Cette situation résulte des efforts de sensibilisation en matière de réglementation de change réalisés par le SSOC auprès des établissements bancaires et des opérateurs économiques.

Nombre de demandes de dérogation d'avance sur importation



Pour rappel, 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 :

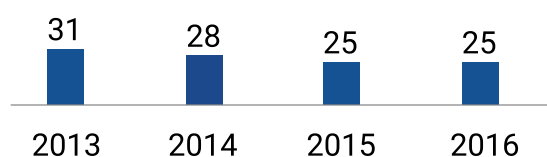
- de 100% pour tous les types de marchandises pour les opérations commerciales dont le montant est inférieur ou égal à l'équivalent de 20 000 Euros;
- de 50% pour les biens d'équipement, les pièces détachées et les matières premières et les consommables et de 30 % pour les biens de consommation et autres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

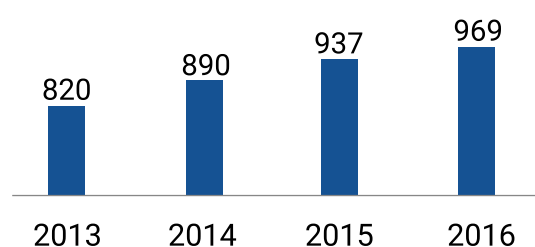
Pour le paiement des opérations d'importation, l'importateur peut opter soit pour l'ouverture de crédit documentaire, soit pour le règlement par remise documentaire, soit pour le règlement par remise libre tout en respectant les pourcentages de versement d'acomptes cités ci-dessus.

STATISTIQUES CONSOLIDEES DES ACTIVITES DE LA MICROFINANCE

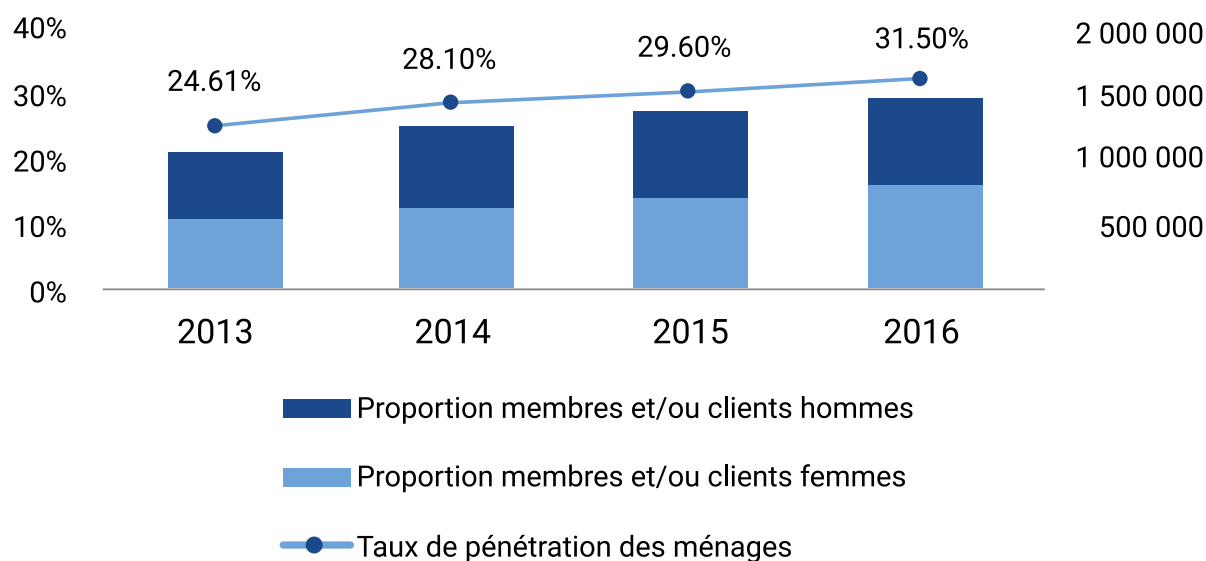
Nombre d'Institutions de Microfinance (IMF) agréées



Nombre de points de services



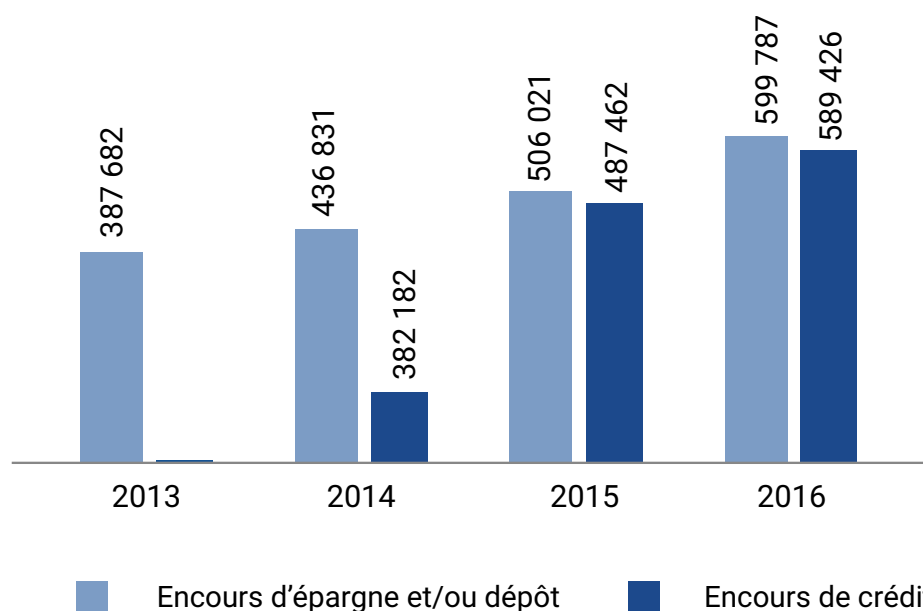
Evolution du taux de pénétration des ménages et du nombre des membres et/ou clients des IMF



Le taux de pénétration des ménages a augmenté de presque sept (07) points en quatre ans en atteignant les 31,5% en 2016. Cette croissance reflète aussi bien les offres que les demandes de services financiers. En effet, au niveau des 22 Régions couvertes par 25 IMF agréées, 969 points de services sont répertoriés dont 32 mis en place durant l'année 2016 et 184 depuis 2013.

Par ailleurs, concernant l'adhésion au sein des IMF, il a été constaté une nette augmentation du nombre de membres et/ou clients atteignant les 1.527.448 membres en 2016, soit une hausse de 429.373 en quatre ans, et une variation de 9,4% entre 2015 et 2016. En matière de genre, la proportion homme/femme reste relativement équilibrée avec toutefois un léger avantage aux utilisateurs féminins avec un taux de 49,13 % pour 2016, le nombre de personne morale restant stable toutes choses égales par ailleurs.

Encours de crédit et d'épargne et/ou dépôt (en millions MGA)

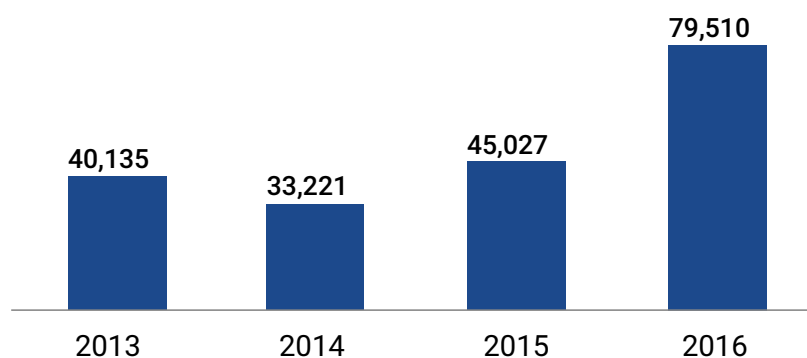


En matière de croissance des activités de crédit et d'épargne, un accroissement du volume des encours aussi bien en termes de crédit que d'épargne a été constaté. Malgré les problèmes rencontrés par certains IMF, le secteur enregistre une croissance soutenue qui s'explique par les efforts fournis par toutes les parties prenantes (IMF, partenaires techniques et financiers, autorité de tutelle) dans le cadre de la réalisation des activités liées à la Stratégie Nationale de la Finance Inclusive dont les axes stratégiques portent sur :

- le soutien de la demande de produits et services financiers;
- le développement de l'offre de produits et services financiers;
- la coordination et le plaidoyer de la finance inclusive; et,
- le cadre légal, supervision et environnement de la finance inclusive.

SUIVI DE RECOUVREMENT DES DIVIDENDES ISSUES DE LA PARTICIPATION FINANCIERE DE L'ETAT

Evolution du recouvrement des dividendes (En millions MGA)



Pour 2016, le taux de recouvrement des recettes issues des prises de participation financière de l'Etat a atteint les 169%. 18 sociétés ont en effet procédé aux règlements des dividendes afférentes à l'exercice 2015 et essentiellement des arriérés déjà annoncés en ce qui concerne les années antérieures.

Société	Montant versé (en millions MGA)
ARO	11 198
ADEMA	333
BFV-SG	14 105
BNI	11 509
BOA	3 668
CEM	400
GALANA RAFFINERIE	1 125
GASYNET	1 062
LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE	23 121
NY HAVANA	153
SMH	932
SMMC	15
SONAPAR	290
SPAT	700
STAR	7 858
TELECOM MALAGASY	511
VIVO ENERGY	2 525
ZAHAMOTEL	5

The background features a central green rectangular area with a white border. This area is flanked by grey vertical bands on both sides, which contain intricate white line-art patterns of leaves and flowers. The central green area also has a faint, repeating pattern of green leaves and flowers.

PERFORMANCE

DU TRESOR PUBLIC

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

LES OBJECTIFS DU TRÉSOR PUBLIC

1

**Sécurisation
des fonds
et valeurs
publics**

2

**Amélioration
des services
rendus aux
usagers**

3

**Amélioration de
l'environnement
et des conditions
de travail des
agents**

4

**Modernisation,
mise aux normes
internationales
de la gestion**

5

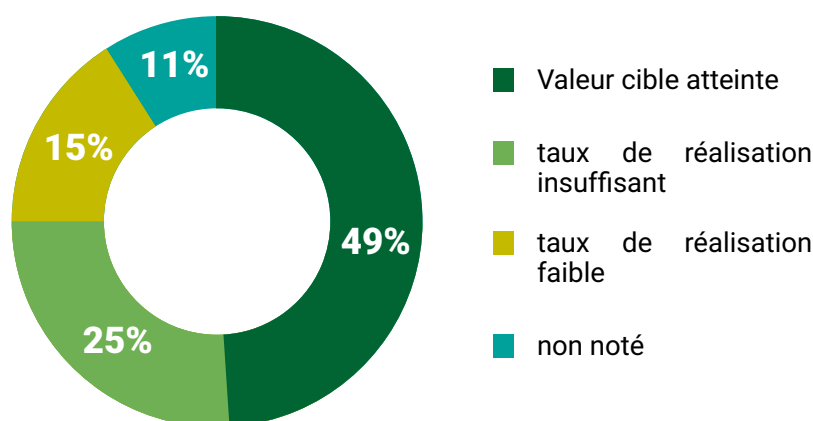
**Retour à l'orthodoxie
financière, à la bonne
gouvernance et à la
transparence**

PERFORMANCE GLOBALE

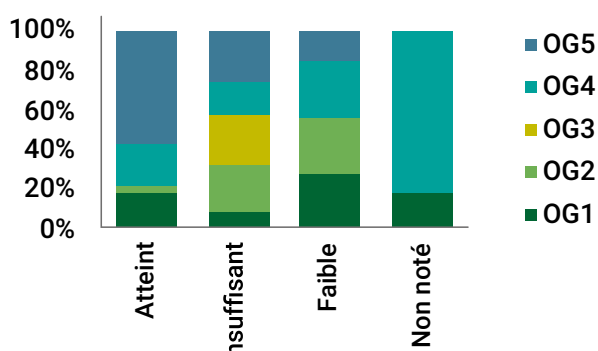
Pour l'année 2016, le Trésor Public a mis en place 47 indicateurs d'objectif pour apprécier la performance de ses départements. En faisant abstraction des indicateurs non notés, le taux de performance global du programme – Trésor va en crescendo de 47% en 2014 à 53% en 2015 pour atteindre les 55% en 2016. En effet, toutes missions confondues, 23 indicateurs ont atteint leur valeur cible, tandis que 12 indicateurs affichent un degré de réalisation de plus de 50%.

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

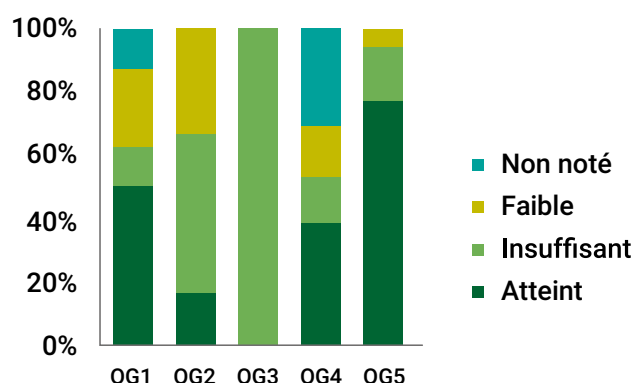
1. **Atteint** : réalisation atteignant les prévisions ou plus ;
2. **Insuffisant** : valeur cible non atteinte avec un taux de réalisation entre 50% et 99% ;
3. **Faible** : valeur cible non atteinte avec un taux de réalisation inférieur à 50% ;
4. **Non noté** : pour les activités ayant souffert de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



Part de performance de chaque OG



Performance par OG



Objectif Général 1 (OG 1) : Sécurisation des fonds, Titres et Valeurs Publics

50% des indicateurs ont atteint leur valeur cible. En ce qui concerne les activités de contrôle et de vérification, aucun détournement de deniers publics n'a été constaté au niveau des 118 PP et cinq (05) TG/Agences Consulaire et Diplomatiques (ACD). En outre, 12 régisseurs et cinq (05) Etablissements Publics Nationaux (EPN) ont été contrôlés au cours de l'année 2016. Pour la sécurisation des sites de conservation et des mouvements des fonds publics, une ligne budgétaire a déjà été ouverte. Toutefois, la réalisation a été freinée par la non signature de la convention tripartite sur le paiement des gardes permanentes des postes comptables à la Police Nationale et à la Gendarmerie Nationale suite au changement de l'un des signataires (Ministre de la Sécurité Publique). En ce qui concerne la situation des terrains du Trésor, la régularisation a été freinée par la lenteur administrative au niveau de certains Services Fonciers dans le traitement des dossiers du Trésor Public.

Objectif Général 2 (OG 2) : Amélioration de la qualité des services rendus aux usagers

Seul un (01) sur les six (06) indicateurs, soit la coordination des activités du Projet d'Appui aux Services Financiers (PASEF), a atteint sa valeur cible. Trois (03) autres indicateurs accusent certes un résultat insuffisant, toutefois la réalisation des activités y afférente est estimée satisfaisante. Entre autres, la pose des plans de masse, des enseignes signalétiques et affichages renseignant sur l'identité des agents au niveau central a été effectuée ; celle au niveau excentrique est prévue en 2017. Par ailleurs, dans le cadre de la coordination du secteur de la finance inclusive, ont été notamment réalisés : la restitution des résultats de l'enquête Finscope consommateur 2016 et le lancement d'une enquête nationale sur l'offre en services financiers.

Objectif Général 3 (OG 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. Avec un taux atteint de 0%, le résultat de l'OG3 reste le moins performant. Les activités ont été freinées principalement par le taux de régulation très bas caractérisant une lourde contrainte sur les délais d'exécution des travaux. Néanmoins, la construction de la TG Antsirabe et la réhabilitation de la TG Taolagnaro ont été achevées. Les travaux de construction de la TG Morondava et de la PP Befotaka ainsi que les procédures de réhabilitation de la TG Ambovombe et de la PP Ambatomainity sont en cours. Quant à la réhabilitation de la PP Ikongo, elle a été reportée en 2017 faute de crédit.

Objectif Général 4 (OG 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 une performance de 38%, seuls cinq (05) indicateurs ont atteint leur valeur cible. En effet, plusieurs missions surtout organisationnelles n'ont pu être réalisées. Toutefois, pour la dématérialisation des chaînes de dépenses, les rapports provisoires et finaux ont été établis. Par ailleurs, la dématérialisation des avis d'opération est en cours d'étude avec la Banque Centrale de Madagascar et la Cour des Comptes. Pour ce qui est de la dématérialisation des opérations de change, le Système Intégré de Gestion des Opérations de Change (SIGOC) a été mis en phase test, et une proposition de projet de décret sur la dématérialisation des opérations de change a été lancée. Sa mise en place effective est prévue se faire en mars 2017. En ce qui concerne la formation, les agents ont pu bénéficier d'une formation en matière de management et leadership, management de l'évènement, Word/Excel, maintenance informatique, gestion de l'archivage, G-Tech, maintenance du site informatique auprès de l'INSCAE.

Objectif Général 5 (OG 5) : Bonne gouvernance et retour à l'orthodoxie financière

L'OG 5 reste le plus performant avec un résultat de 76%. Seuls quatre (04) indicateurs n'ont pas atteint la valeur cible. Au niveau de la production des comptes publics, deux (02) projets de Loi de Règlement ont été déposés au Parlement dont (i) projet de Loi N° 053/2016 du 29/11/2016 portant Loi de Règlement pour 2013 et (ii) projet de

Loi N° 056/2016 du 07/12/2016 portant Loi de Règlement pour 2014. Dans le cadre de la gestion du portefeuille de l'Etat, il a été prévu que 17 sociétés soient concernées par le processus de liquidation. En outre, sur les deux (02) cessions d'actifs prévues, une (01) a été réalisée et l'une (01) a été suspendue par le Tribunal. Par ailleurs, les états

financiers 2015 de neuf (09) entreprises ont été envoyés auprès de la Cour des Comptes et la situation financière de 40 sociétés à participation publique a été analysée. Dans le cadre du maintien de la proportion de la part de l'Etat dans le capital social, 14 prises de participation financière de l'Etat ont été effectuées

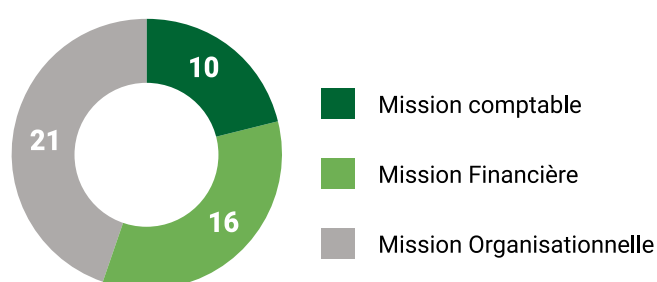
PERFORMANCE PAR MISSION

Le document de performance du programme – Trésor compte 47 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 :

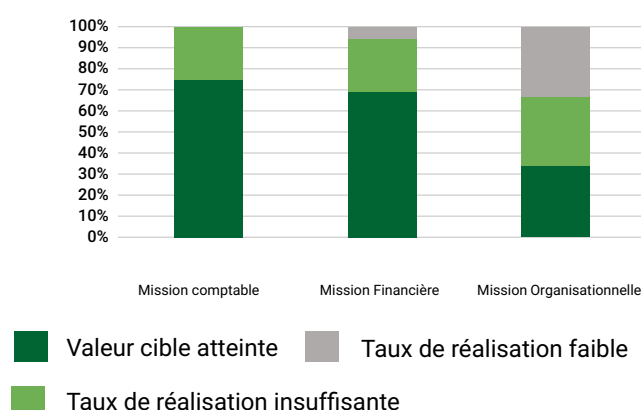
- participer à l'élaboration et à la conduite de la Politique financière nationale, régionale et internationale de l'Etat ;
- contribuer à la détermination des grandes orientations de l'Etat en matière de politique du secteur public ;
- élaborer le cadre de la politique financière du pays ;
- coordonner 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 les actions) ;
- gérer le portefeuille d'actions de l'Etat et assurer la représentation de l'Etat dans les sociétés à participation de l'Etat.

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 75%. Le volet financier compte 69% de cible atteint tandis que le volet organisationnel ne compte que 33% de réussite.

Répartition des indicateurs par mission



Performance par mission

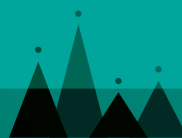


MISSION COMPTABLE

10 INDICATEURS

ATTEINT

06 •



**RÉALISATION
INSUFFISANTE**

02 •



NON NOTÉ

02 •



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



Dans le cadre de la restauration de la bonne gouvernance dans la gestion comptable et financière des fonds publics, 123 missions de contrôles auprès du réseau comptable direct du Trésor ont été assurées par les cellules d'inspection ainsi que les unités de contrôle et de surveillance de la DBIFA pour l'année 2016. L'objectif étant de maîtriser la prévalence du détournement des deniers publics, la continuation de la systématisation des missions de contrôle auprès des PP (118 missions d'inspection pour 77 PP concernées) ainsi que l'approche par le risque au niveau des autres postes comptables a porté ses fruits avec un taux zéro de malversation constaté.

117.1.2 : Niveau d'extension des champs d'action aux entités non encore contrôlées (Etablissements Publics ou EP 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



L'extension du champ de contrôle au niveau des EPN et régisseurs non encore contrôlés continue. En ce sens, il a été prévu de contrôler 14 entités au cours de l'exercice 2016. La réalisation a toutefois largement dépassé la prévision. En effet, cinq (05) missions de contrôle auprès des EPN et 12 auprès des Régisseurs ont été effectuées.

117-1-7 : Taux de centralisation des titres

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

Objectif Spécifique : Gestion centralisée des éléments à payer

Méthode d'évaluation : Pourcentage de centralisation des éléments à payer



Il s'agit ici de mettre en place une base de données unique de gestion des titres de paiement. Pour l'année 2016, l'activité s'est concrétisée par la mise en place de « cashbox » au niveau de la Paierie Générale et de la Recette Générale. Il s'agit d'une fusion des caisses matérialisant une centralisation des éléments à payer entre les deux (02) postes comptables. De telle réalisation, outre la sécurisation des fonds publics par le suivi en temps réel de la situation des dépenses à payer et effectivement payées par les caisses concernées, a permis aussi d'améliorer la qualité des services rendus aux usagers. En effet, cette nouvelle disposition, associée à une augmentation du nombre de guichet de caisse fonctionnel a permis de réduire considérablement le délai d'attente lors des grands paiements.

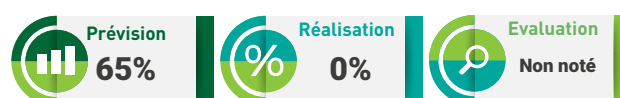
Il faut souligner que les efforts ne se limiteront pas au niveau central mais devraient s'élargir au niveau excentrique. L'écart entre la réalisation et la performance attendue s'explique à ce titre par le retard dans l'acquisition des matériels nécessaires.

117.4.5 : 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 : Contrôles comptables réalisés dans les normes et les bonnes pratiques internationales

Méthode d'évaluation : pourcentage de mission faisant l'objet de revue par un évaluateur



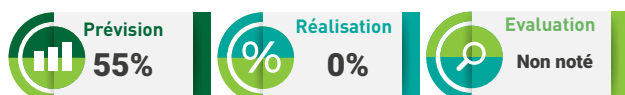
Les normes et bonnes pratiques internationales préconisent l'établissement d'un rapport de suivi et d'évaluation par un évaluateur. Le financement des activités à mettre en œuvre pour l'atteinte du résultat attendu a fait l'objet d'une requête de financement dans le cadre du Projet d'Appui à la Gouvernance Institutionnelle (PAGI) laquelle reste au stade de tractation pour l'année 2016.

117.4.6 : 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)



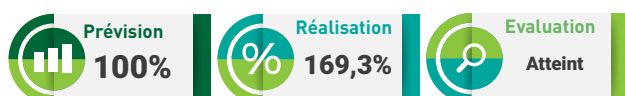
Le financement prévu dans le cadre du PAGI pour la conception d'un module d'extraction des données n'a pas abouti. Néanmoins, la Direction de la Brigade d'Investigation Financière et de l'Audit (DBIFA) assure le traitement des données dont il dispose par le biais de l'utilisation d'un logiciel spécifique d'analyse de données.

117.5.1 : Taux de recouvrement des dividendes sur les participations financières de l'Etat

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

Objectif Spécifique : Recouvrement des recettes non fiscales incombant au Trésor Public

Méthode d'évaluation : Dividendes recouvrées/ prévision



Il a été prévu pour 2016 le recouvrement de dividende à hauteur de 46 956 millions MGA. Le recouvrement des dividendes prises en charge lors des années antérieures a permis d'atteindre de telles performances avec un encaissement effectif de 79 510 millions MGA

117-5-2 : 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 : Mise à la disposition des autorités supérieures des informations financières nécessaires à leur prise de décision

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



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 se poursuit grâce à une accélération continue du transfert des données par les parties prenantes citées supra.

117.5.8 : Taux de régularisation de la situation des EPN

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

Objectif Spécifique : Renforcement de la gestion comptable et financière des EPN

Méthode d'évaluation : proportion des activités réalisées par rapport aux activités prévues à moyen et long terme



Afin d'asseoir la bonne gouvernance au niveau de la gestion des finances publiques, il est indispensable de renforcer la gestion comptable et financière des Etablissements Publics. A cet égard, il est nécessaire de s'assurer de la régularisation de la situation de chaque EPN par rapport



Fusion de la PCA et RGA

aux lois et règlements existants.

A ce titre, ont été réalisés :

- la nomination d'agent comptable pour cinq (05) EPN;
- la passation de service pour sept (07) EPN;
- la nomination de représentant de la tutelle comptable auprès de six (06) EPN et proposition de nomination de membre du conseil d'administration auprès de sept (07) EPN;
- l'élaboration d'un projet de décret relatif au régime indemnitaire des EPN;
- la mise en place d'un dispositif de suivi des décisions des juridictions des comptes;
- les observations sur tous les projets de texte relatif aux EPN dont entre autres les projets de statut de INSCAE, CNAPMAD, ARTEC, etc..

117.5.9 : Production des comptes publics

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

Objectif Spécifique : Régularité et respect des délais dans la production des comptes publics

Méthode d'évaluation : nombre de projet de loi de règlement finalisé



Deux projets de loi de règlement ont été déposés auprès de l'Assemblée Nationale au cours de l'année 2016 : Projet de Loi N° 053/2016 du 29/11/2016 portant Loi de règlement pour 2013 et Projet de Loi N° 056/2016 du 07/12/2016 portant Loi de règlement pour 2014.

117.5.A : 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 : Optimisation du recouvrement des recettes non fiscales

Méthode d'évaluation : Part de recettes recouvrées par rapport aux prévisions de la Loi de Finances



Il a été effectué un recouvrement de 1 631 millions MGA de recettes issues des Fonds de Contre-Valeur (FCV), dont 501 millions MGA concernent le reversement des reliquats non utilisés du septième et huitième Don hors projets Japonais.

MISSION FINANCIERE

16 INDICATEURS

ATTEINT

11.



INSUFFISANT

04.



FAIBLE

01.



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 financements extérieurs

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



57 projets ont fait l'objet de suivi pour l'année 2016 dont 40 projets en cours, 05 avances de préparation et 12 nouveaux projets. Chaque projet a fait l'objet de suivi journalier conformément au tableau de bord de suivi des projets, 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.

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%



Prêts signés 2016 - par bailleur					
Bailleurs	Projets	Montant	Devise	Montant en Millions USD	Date de signature
Groupe de la BAD	PARGE - Programme d'Appui aux Réformes de la gestion Economique	12 500 000	UC	17.50	26/04/2016
	PARSE - Programme d'Appui à la Réforme du Secteur de l'Electricité	13 770 000	UC	19.00	25/11/2016
TOTAL OFID				36.50	
OFID	RN 5 : Soanierana Ivongo - Vohibe	10 000 000	USD	10.00	15/04/2016
TOTAL OFID				10.00	
IDA	PAGOSE - Projet d'Amélioration de la Gouvernance et des Opérations dans le Secteur de l'Electricité	47 100 000	DTS	65.00	08/04/2016
	CASEF - Croissance Agricole et Sécurisation Foncière	38 300 000	DTS	53.00	08/04/2016
	PAPSP - Projet d'Appui à la Performance du Secteur Public	28 400 000	DTS	40.00	28/04/2016
TOTAL IDA					
BEI	Projet Développement Réseau Péri-Urbain Antananarivo	28 000 000	EUR	31.90	23/06/2016
	Programme d'aide d'Urgence pour les remises en état et de construction post-catastrophe	40 000 000	EUR	43.55	23/06/2016
TOTAL BEI				74.45	
FIDA	AROPA Additionnel-Appui au Renforcement des Organisations Professionnelles et aux services Agricoles	7 970 000	DTS	11.00	23/05/2016
TOTAL FIDA				11.00	
AFD	Projet de Prolongement de la ROCADE urbaine Est et Nord-Est d'Antananarivo	24 000 000	EUR	25.30	23/06/2016
	PADEVE-Programme d'Appui et de Développement des Villes d'Equilibre de Madagascar	25 000 000	EUR	26.35	26/11/2016
	PIAA-Programme Intégré d'Assainissement d'Antananarivo	22 000 000	EUR	23.19	26/11/2016
TOTAL AFD				74.84	
BFM	Prêt de rétrocession FEC	35 000 000	USD	35.00	18/06/2016
TOTAL BFM				35.00	
TOTAL EN MILLIONS USD				400.79	

L'objectif de développement du PASEF est d'accroître l'accès à des services financiers durables, en particulier pour les micro, petites et moyennes entreprises et les 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. A ce titre, outre l'analyse des divers rapports périodiques du gestionnaire du Fonds de Garantie Partielle de Portefeuille (GPP) ainsi que la participation à la mission de supervision du PASEF et à l'assemblée générale de l'AGEPASEF, le service a notamment été impliqué dans :

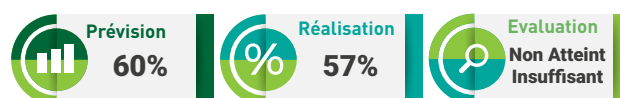
- la présentation d'un projet de révision du manuel de procédures du Fonds GPP, suite à l'obtention de la Banque mondiale d'un crédit pour développer les activités du secteur agricole à Madagascar;
- le suivi de la mise en place du logiciel de gestion du Fonds GPP;
- la désignation du représentant de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance (APIMF) au sein du comité de pilotage du Fonds GPP;
- l'évaluation des demandes de participation au Fonds GPP;
- le projet d'amendement de l'arrêté de nomination des membres du comité de pilotage du fonds GPP;
- l'évaluation de l'offre « audits techniques de Institutions Financières Participantes » pour le partage des risques dans le cadre du programme GPP;
- l'analyse du rapport trimestriel de SOLIDIS, gestionnaire du fonds GPP;
- l'élaboration de l'arrêté modifiant et complétant les attributions du Comité de Pilotage du Fonds GPP ainsi que du projet d'avenant à la convention du 10/07/2014 sur la révision des honoraires fixes de SOLIDIS;
- le lancement d'une demande de cotation pour l'acquisition de panneaux solaires pour les IMF;
- l'évaluation des dossiers de manifestation d'intérêt pour le recrutement de Consultants individuels et le recrutement de firmes pour assurer l'Assistance technique auprès de nouvelles institutions financières participantes; et
- l'analyse de l'avenant au Protocole d'accord avec l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance.

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



L'écart de performance résulte essentiellement de la suspension des activités relatives au suivi de l'évolution des arriérés de primes des compagnies d'assurance étant donné une réorientation des axes audités lors des contrôles effectués sur place. Toutefois, pour ce qui est du contrôle des assurances en général :

Au total, 29 sociétés et intermédiaires d'assurances sont concernés par les missions de contrôle prudentiel lesquelles portent sur les contrôles sur pièces et sur place, dont :

- 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 ;
- 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 et Surveillance du délai réglementaire de communication des documents et pièces requis

Toutes les entreprises d'assurances ont été assistées dans l'utilisation du manuel de procédure de remplissage des états statistiques. Par ailleurs, le Service du Contrôle des Assurances (SCA) a conçu et diffusé aux entreprises d'assurance un canevas des annexes des états financiers servant de base à la confection et à l'analyse des états. Elles ont été ainsi sommées de communiquer leurs états financiers et notes annexes destinés à l'Autorité de contrôle.

Pour les intermédiaires d'assurances, 15 sur 23 ont fait l'objet d'une surveillance quant au respect du délai réglementaire de communication de la garantie financière et de l'assurance responsabilité civile et professionnelle, et trois (03) d'entre eux, AGM, BSA et ASCOMA ont signé leurs procès-verbaux constatant les infractions aux métiers de présentation d'assurance.

2. Contrôle sur pièces

Les contrôles sur pièce sont mis en œuvre afin de détecter toutes éventuelles irrégularités au niveau des compagnies et intermédiaires d'assurance. A ce titre, 88 demandes de transfert ont été traitées, le contrôle de cohérence des états statistiques a été assuré, et douze (12) rapports contradictoires ont été produits et transmis aux entreprises concernées (Roger Duponsel, Sofitrans, Assurances Globales de Madagascar, Ascoma Madagascar, BSA Madagascar, Indian Ocean Risk Solution, Ursae Minoris Assurances, Société de Gestion et de Conseils, X-Change, Azur Assurances, Concours Sarl et Serge Dutillieux).

3. 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.

A ce titre :

- Cinq (05) descentes sur terrain ont été réalisées dans le cadre du suivi du remplissage des états statistiques de contrôle (MAMA, SAHAM, HAVANA, ARO, Allianz), ainsi que lesuivi des recommandations sur le redressement de la mutuelle MAMA.
- Quatorze (14) intermédiaires d'assurance (Ursae Minoris Assurances, Société de Gestion et de Conseil, Azur Assurance, X-Change, Serge Dutillieux, Concours Sarl, Indian Ocean Risk Solutions, Roger Duponsel, Sofitrans, Ramanandraibe Exportation, Pelitrans, Assurances Globales de Madagascar, Bureau de Souscription des Assurances Madagascar, Ascoma Madagascar) ont fait l'objet d'inspection. Des rapports d'inspection ainsi que des comptes rendus ont alors été élaborés synthétisant les infractions constatées lors de ces contrôles sur place.
- Trois (03) procès-verbaux constatant les infractions commises par les intermédiaires d'assurance au métier de présentation d'assurance ont été validés.

4. Mise à jour des textes

Dans le cadre de la modernisation des outils de travail, plusieurs projets de textes ont été élaborés afin de les adapter au contexte. Ainsi ont été mis en œuvre :

- deux (02) projets de loi sur la réassurance et la microassurance : projet de loi complétant les dispositions du code des assurances relatives à la microassurance et projet de loi complétant les

dispositions du code des assurances relatives à la réassurance;

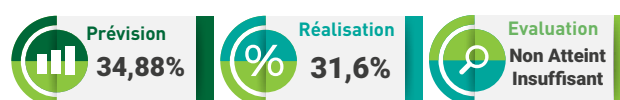
- un (01) projet de texte réglementaire fixant la production des états statistiques trimestriels par les entreprises d'assurance;

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*taille moyenne ménage] / Nombre de population



Le taux de pénétration des ménages prévu n'a pas été atteint pour 2016. Le retrait de licence ainsi que la défaillance de certains IMF expliquent en partie la performance.

Malgré tout, l'objectif étant d'assurer un meilleur accès de la population aux services financiers de proximité, le Service de la Coordination Nationale de la Finance Inclusive (SCNFI) dans son rôle de coordonnateur des relations avec les institutions en matière d'inclusion financière n'a pas ménagé les efforts dans la coordination et la consolidation du secteur, le suivi-évaluation de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de la Finance Inclusive (SNFI) ainsi que le renforcement du dialogue pour le secteur et le renforcement des actions de communication.

1. Coordination du secteur de la finance inclusive

La DGT à travers son service de la Coordination Nationale de la Finance Inclusive (SCNFI) assure : la représentation du Ministère sur les questions relatives à l'inclusion financière, l'harmonisation des interventions de tous les acteurs dans la promotion et le développement de l'inclusion financière (Orientation des acteurs, Appui à la formulation de nouveaux projets d'inclusion financière, Comité d'Investissement, etc.), la participation aux études et réflexions pour une meilleure connaissance de la demande et de l'offre en produits et services financiers. De ce fait, le SCNFI participe aux différents événements internationaux sur l'inclusion financière et assure des échanges en permanence avec les acteurs du secteur à travers le Comité d'Investissement et le Comité de pilotage de projet.

● Au niveau international :

- » Participation à la réunion sur l'amélioration du contentieux des IMF/clients via des conventions de partenariat utilisant l'arbitrage et la Cour d'Arbitrage et de Médiation de Madagascar;

- » Participation à l'atelier de partage sur le Making Access to financial services Possible (MAP) des pays de la SADC (Southern African Development Community) et à l'atelier de validation de la Stratégie Régionale de l'Inclusion Financière de la SADC en Afrique du Sud;
- » Participation au Sommet mondial du microcrédit à Abu Dhabi;
- » Participation au 8ème Forum Mondial sur les Politiques d'Inclusion Financière (Global Policy forum) à Nadi Fidji;
- **Au niveau national :**
- » Deux (02) sessions de Comité d'Investissement ont été tenues :
 - Comité d'investissement portant sur la conversion en capital du reliquat comptable de la subvention reçue dans le cadre du Projet « Webcités » en faveur de la Mutuelle du Mandrare;
 - Comité d'investissement pour l'allocation de subventions à CECAM et OTIV TANA pour le financement du Crédit avec Education (CAE) dans les Régions Atsimo Atsinana et Androy dans le cadre du Programme de Développement du Secteur Privé et Emploi (PDSPE);
- » Atelier de validation de la création du Réseau des Promoteurs des Groupes d'Épargne à Madagascar (RPGEM)

2. Consolidation du secteur

Il s'agit de mettre en œuvre des plans spécifiques pour la consolidation du secteur :

- Déblocage des fonds destinés à financer la deuxième partie du plan social et signature d'une convention entre l'Etat représenté par la DGT et l'Administrateur Provisoire du réseau TIAVO, et ce pour la prise en charge du plan social de l'Institution;
- Mise en place d'administration provisoire auprès de l'OTIV Boeny;
- Concertation sur les problématiques des IMF mutualistes en collaboration avec la CSBF et l'APIMF;
- Instruction de l'OTIV Zone Littorale sur le respect des réglementations en vigueur concernant le virement des salaires des fonctionnaires au niveau des institutions financières;
- Exposé du dossier de l'Association des Caisses Orientées à l'Autonomie (A.C.O.A.) lors du conseil de gouvernement décentralisé qui s'est tenu à Toamasina;

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 statistiques consolidées du secteur sont produites trimestriellement. Des rappels sont effectués à l'endroit des IMF en retard dans l'envoi de leur fiche de suivi trimestriel. Les statistiques 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 les interventions en cas de besoin:

- Mission exploratoire du cabinet Enclude à Madagascar dans le cadre de la mise en œuvre de la Phase de Diagnostic du Projet de Promotion de la Banque à Distance à Madagascar (PPBDM)
- Signature du contrat avec Enclude, cabinet retenu pour la mise en œuvre de la phase 1, pour la mise en œuvre du PPBDM et négociation CNFI/AFD/Enclude dans le cadre du recrutement de l'Unité de Gestion du PPBDM via une Conférence téléphonique;
- Proposition d'une liste de consultants locaux en microfinance et inclusion financière avec leur CV respectif au Cabinet ENCLUDE dans le cadre du démarrage de l'avant-projet de Promotion de la Banque à Distance à Madagascar;
- Demande de situation des créances non fiscales auprès de 02 Institutions de microfinance : CECAM et VOLA MAHASOA pour suivi et rapprochement avec la situation au niveau de la DDP.

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.

L'atelier de restitution de l'enquête FinScope s'est tenu le 16 juin 2016. De l'enquête ressortait que : 12% des malgaches sont bancarisés, 10% dépendent exclusivement des autres mécanismes formels ; 11% utilisent une combinaison de mécanismes formels et informels pour gérer leurs besoins financiers, indiquant ainsi que leurs besoins ne sont pas entièrement satisfaits par le secteur formel seul ; Un tiers de la population adulte dépend uniquement des mécanismes informels tels que l'épargne dans le bétail, les systèmes solidaires pour épargner ou emprunter de l'argent. L'atelier de lancement de l'enquête national sur l'offre en services financiers, s'intitulant « Diagnostic de l'offre, élaboration d'une note de synthèse et élaboration de la feuille de route de l'inclusion financière » s'est déroulé par ailleurs le 05 octobre 2016.

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 :

- Campagne d'éducation financière auprès de CEG, Universités, groupements de paysans ou de producteurs, fonctionnaires dans les Régions Boeny et Betsiboka;
- Renforcement de capacité des Organisations paysannes, des acteurs et partenaires au développement agricole de la Région Bongolava par rapport à la SNFI 2013-2017 et au processus MAP;
- Participation à l'atelier de sensibilisation et d'information sur le better than cash alliance (BTCA) pour la migration vers le paiement électronique;

- Renforcement de capacité des Organisations paysannes, des acteurs et partenaires au développement agricole de la Région Bongolava par rapport à la SNFI 2013-2017 et au processus MAP.

Il faut souligner que dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, le SCNFI a bénéficié de plusieurs renforcements de capacités, notamment :

- Assistance technique du bureau du Trésor Américain dans le cadre de la promotion de l'inclusion financière à Madagascar
- Formation en Education Financière avec l'APIMF
- Formation sur les réglementations Bale I, Bale II et Bale III ; finance internationale : marché financier, notation financière et marché ; conduite d'affaires et protection de consommateurs de services financiers ; approche basée sur les droits humains ; « crowdfunding » ou financement participatif.

117.4.2 : Nombre d'indicateurs de coût respectés

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

Objectif Spécifique : Développement et gestion du portefeuille de la dette intérieure

Méthode d'évaluation : TMP glissante dette intérieure < Taux directeur +1



Dans le cadre de l'optimisation de la gestion de la dette



Global Money Week

- Participation à la réunion des partenaires de la plateforme HayZara du système des Nations Unies;
- Organisation et célébration de la Semaine mondiale de l'argent (Global Money Week) du 14 au 18 mars 2016 portant sur les thèmes « Participez. Economisez intelligemment »;

intérieure, un des objectifs a été atteint. En effet, le taux moyen pondéré glissant a été de 8,76% bien inférieur à la limite à ne pas dépasser de 9,30% laquelle correspond au taux directeur de la Banque Centrale plus 1 point. Ce qui reflète une bonne gestion du portefeuille de la dette

intérieure. Toutefois, elle ne saurait être dissociée d'un financement à moindre coût de la trésorerie de l'Etat (cf 117.5.D). Pour 2016, les programmes d'émission consistaient :

- (i) à revoir à la baisse la part des avances statutaires;
- (ii) à promouvoir le marché des BTA et des BTF tout en se positionnant davantage sur l'accroissement des émissions de maturité moyenne et longue (BTF 1 à 3 ans) dans le but d'une part, de répondre aux demandes des acteurs en placements financiers et d'autre part, de rallonger la durée de vie moyenne de la dette intérieure. Les BTF n'ayant été mis sur le marché qu'en février 2015, les BTA occupent encore 92,7% du portefeuille de la dette intérieure, en termes de tirages
- (iii) à titriser en titres (Bons de Trésor Spéciaux) les arriérés de paiement de l'Etat envers les compagnies minières et pétrolières.

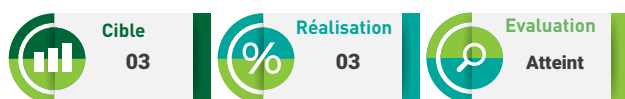
Étant donné le besoin croissant en financement de l'Etat et l'accès aux financements extérieurs de plus en plus limité, cette politique d'émission tient à la fois compte de la configuration du marché et des objectifs assignés à la gestion de la dette, à savoir d'assurer les besoins de financement et les obligations de paiement du secteur public à moindre coût et à un niveau de risque raisonnable.

117.4.7 : 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



Les indicateurs pris en compte sont les plafonds de garantie, de prêts non concessionnels et d'emprunts extérieurs lesquels ont été respectés. A ce propos, l'analyse des propositions de financement et celle des demandes de garanties ont été réalisées régulièrement en fonction de leurs arrivées. Ainsi, 45 demandes de financement et 06 demandes de garantie ont été analysées en 2016.

Par ailleurs, en ce qui concerne la mise en place effective du Comité Technique de la Dette (CTD), la première réunion du Comité Technique de la Dette (CTD) a eu lieu le 16 novembre 2016, avec la présentation et la discussion autour des trois (03) projets d'arrêtés : (i) portant nomination des membres du Comité technique de la dette; (ii) définissant le fonctionnement du comité et (iii) portant fixation des seuils.

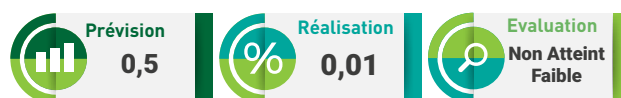
¹ 90 jours à compter de la date d'embarquement pour les exportations de marchandises et 30 jours à compter de la date de facturation pour les prestations de services à l'étranger, suivant l'arrêté n°8211/2014-MFB/SG/DGT/DRSFP/SSOC du 10/02/2014 relatif au délai de rapatriement des devises nées des exportations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

117.4.8 : 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%



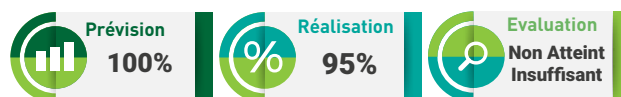
Certes, le taux de rapatriement des devises a augmenté par rapport à 2015 mais n'a toutefois pas atteint l'accroissement attendu de 0,5%. Néanmoins, le Service de Suivi des Opérations de Change (SSOC) continue de mener des efforts afin de rappeler et d'encourager les sociétés exportatrices à rapatrier les recettes d'exportations dans les délais prévus par les textes réglementaires¹. Il s'agit entre autres des relances par courriers et des vérifications sur terrain des dossiers d'exportations non encore apurés. Le SSOC a ainsi envoyé 443 relances par courriers et contrôlé sur place 47 sociétés ayant des dossiers non rapatriés et/ou en retard de rapatriement. En outre, dans le cadre du contrôle des fichiers électroniques relatifs aux opérations d'exportation, le service a assuré le suivi a posteriori de 96 comptes rendu en matière d'exportations, des transferts courants et allocations des voyages des banques primaires et des bureaux de change

117.5.5 : Taux de réalisation des activités de gestion courante de la dette publique extérieure

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

Objectif Spécifique : Gestion courante de la dette publique Extérieure assurée

Méthode d'évaluation : Paiement des services de la dette, régularisation des tirages et mise en vigueur des accords de prêt ratifiés



Dans le cadre du paiement des services de la dette extérieure, toutes les échéances sont dues à bonne date sauf 3 échéances de la Libye suspendues en raison de l'inexactitude de l'adresse bancaire du bailleur, la partie malgache ayant alors sollicité la renégociation du

calendrier de paiement des échéances restantes ; et 1 échéance de l'Irak du 15 novembre 2015 reportée.

En ce qui concerne la régularisation des tirages, les délais d'enregistrement ont été respectés pour tous les bailleurs sauf pour la Banque Mondiale dont les avis de crédit du mois de septembre 2016 relatifs aux comptes spéciaux ne sont pas encore parvenus à la Direction de la Dette Publique.

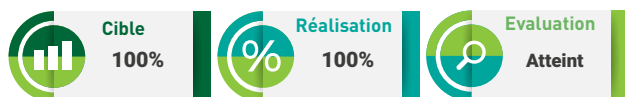
En 2016, 14 accords de dons², six (06) accords de prêt³, un (01) accord de subvention⁴, deux (02) Project Preparation Found (PPF)⁵ et deux (02) conventions de rétrocession⁶ ont été signés. Huit (08) accords de prêt⁷ signés ont été ratifiés. Trois (03) accords de prêt⁸ signés et ratifiés ont été mis en vigueur. Deux (02) Amendements d'accord de prêt⁹ ont été également effectués.

117.5.6 : Avancement du traitement des nouveaux Dossiers

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 : Taux de réalisation (nombre cumulé des dossiers traités/nombre cumulé des dossiers reçus)



Dans le cadre d'intervention financière de l'Etat, outre les anciens dossiers en attente d'instruction, quatre (04) nouveaux dossiers dont JOVENNA, MAHITSY HYDRO, MADARAIL et SYMBION ont été traités en 2016. Par ailleurs, une (01) demande de prêt de la JIRAMA a été accordée.

117.5.B : Nombre de rapports sur la dette publique produits annuellement

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

Objectif spécifique : Renforcement de la transparence dans les activités du Trésor Public

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



Dans un souci de transparence et de bonne gouvernance financière, les Bulletins Statistiques de la Dette (BSD) n°5 et n°6 ont été publiés respectivement en juin 2016 et en décembre 2016.

Outre la publication des BSD, le document Stratégie de la Dette à Moyen terme (SDMT) pour 2017 à 2019 a été élaboré, validé, inséré en annexe de la LFI 2017 et publié sur le site web du Trésor Public.

² Projet d'appui institutionnel à la stratégie et au plan de modernisation de la formation dans le secteur hôtellerie, tourisme et restauration (Projet d'Innovations Sectorielles pour la Formation en Alternance à Madagascar ou ISFAM) de 500 000 Euros/AFD ; Projet d'amélioration de la productivité agricole de Madagascar (PAPAM) de 7 000 000 Euros/AFD ; Projet d'Elaboration des Schémas Directeurs d'Assainissement de huit Centres Urbains Secondaires de Madagascar (SDAUM) de 1 803 500 Euros/Banque Africaine de Développement ; Programme de renforcement des conditions et capacités d'adaptation au changement climatique d'un montant de 9 000 000 Euros dont 8 000 000 Euros de l'Union Européenne et 1 000 000 Euros du GIZ ; Etudes du schéma directeur du transport dans la ville d'Antananarivo de 500 000 USD/BADEA ; Projet Scaling Renewable Energy Project de 300.000 USD /Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement ; Projet Agriculture Durable par une Approche Paysage (PADAP) de 200 000 USD/IDA ; Programme d'Appui au Développement des Villes d'Equilibre de Madagascar (PADEVE) de 2 000 000 Euros/AFD ; PIAA de 3 000 000 Euros/AFD ; Projet de prolongement de la Rocade urbaine Est et Nord-Est d'Antananarivo de 4 800 000 Euros/AFD ; Appui Budgétaire de 5 000 000 Euros/AFD ; Opération de Politique de Développement de Soutenabilité des finances publiques et investissement de 46 600 000 DTS/IDA ; financement additionnel du Projet Filets Sociaux de Sécurité de 25 100 000 DTS/IDA ; Projet d'Appui à l'Amélioration de l'Efficience en matière des Risques de catastrophe de 1 000 000 UC/BAD.

³ Convention de rétrocession d'une partie du soutien financier apporté au titre de la Facilité Elargie de Crédits (FEC) de 35 000 000 USD avec la BCM ; Projet d'Appui à la Performance du Secteur Public de 46 600 000 DTS/Banque Mondiale ; Lettre d'accord relatif à une avance de 2 000 000 USD/IDA pour la préparation du PADAP ; Lettre d'accord relatif à une avance d'un montant de 3 725 671 USD/IDA pour la préparation du Projet de Renforcement des Capacités Statistiques à Madagascar ; Lettre-avenant N°2 à la Convention de financement CMG 1261 01 M relative à un réaménagement budgétaire et modification de l'annexe 3 «Plan de financement» du projet Sécurisation Andralanitra, de 2 000 000 Euros/AFD ; Lettre d'accord relatif à une avance pour le financement de la préparation du Programme de Transformation de l'Agriculture de 1 000 000 UC/BAD.

⁴ Fonds d'Etudes et de Renforcement de Capacités 11 (FERC 11) de 880 000 Euros/AFD.

⁵ Projet d'appui à la performance du secteur public (PAPSP) de 2 000 000 USD/IDA et Programme entrepreneuriat des jeunes dans l'agriculture et l'agro-industrie d'un montant de 670 000 UC/BAD.

⁶ convention de rétrocession d'une partie du soutien financier apporté au titre de la FEC de 35 000 000 USD/BCM et Avenant N°1 à l'acte de rétrocession des fonds du concours CMG 1261 01 M à la CUA portant prolongation de la date limite de versement des fonds au 30/06/2017 relatif au projet Sécurisation Andralanitra de 2 000 000 Euros/AFD.

⁷ Projet de Réhabilitation de la Route Nationale RN 5de 10 000 000 USD/OFID ; Projet d'Amélioration de la Performance du Secteur Public (PAPSP) de 28 400 000 DTS/Banque Mondiale ; Projet d'appui au renforcement des organisations professionnelles et aux services agricoles sur prêt supplémentaire du projet AROP de 7 970 000 DTS/FIDA ; Projet Post Disaster Infrastructure reconstruction de 40 000 000 Euros/BEI ; Projet Développement Réseau Péri-Urbain Antananarivo de 28 000 000 Euros/BEI ; Projet de prolongement de la Rocade urbaine Est et Nord-Est d'Antananarivo de 24 000 000 Euros/AFD ; Projet d'Appui à la Réforme du Secteur de l'Energie (PARSE) de 13 770 000 UC/FAD ; PADEVE de 25 000 000 Euros/AFD ; PIAA de 22 000 000 Euros/AFD.

⁸ CASEF de 38 300 000 DTS/IDA ; PAGOSE de 47 100 000 DTS/IDA ; PARGE de 12 500 000 UC/BAD.

⁹ Projet d'Appui d'Urgence à l'Education pour Tous (PAUET) de 17 millions de dollars supplémentaires/IDA ; réallocation du budget et la restructuration de l'unité de gestion du Programme de Formation Professionnelle et d'Amélioration de la Productivité Agricole (FORMAPROD) pour un montant de 21 000 000 DTS/FIDA.

117.5.C : 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



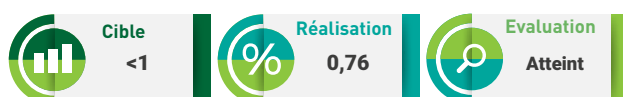
Il s'agit ici d'assurer l'exécution de la phase administrative des interventions financières de l'Etat. A ce titre, les émissions des Ordres de Recette (OR) suivant le calendrier des échéanciers ont été effectuées notamment concernant : la Commune Urbaine d'Antananarivo (CUA), Siramamy Malagasy (SIRAMA), VOLAMAHASOA, JIRAMA, Aéroports de Madagascar (ADEMA) et FANALAMANGA. Ainsi, ont été émises : 21 OR en capital pour un montant de 4 746 994 228,23 MGA et 21 OR en intérêt pour un montant total de 1 657 278 018,97 MGA ; et 2 ordres de capital à l'encontre de la Société du Port à Gestion Autonome de Toamasina (SPAT) et Assurances Réassurances Omnibranches (ARO) pour un montant respectif de 50 919 689 452,29 MGA et de 61 574 391 021,49 MGA.

117.5.D : Rapport entre charges financières sur tirages et taux directeur

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 : Ratio charges financières sur Tirages / Taux directeur



Il s'agit ici d'assurer le financement de la trésorerie de l'Etat à moindre coût. Pour ce faire, il est essentiel que le pourcentage de la charge financière par rapport aux tirages effectués ne dépasse pas le taux directeur de la Banque Centrale qui est de 08,30%. En ce sens, l'objectif a été atteint étant donné que le taux a été de 6,92%.

La performance s'explique par l'enchaînement de plusieurs activités aussi bien dans la gestion du portefeuille que dans la maîtrise des coûts ; la maîtrise du coût ne peut se dissocier d'une bonne gestion et du développement du portefeuille de la dette intérieure:

- 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;
- les émissions périodiques de titres ont été assurées ; ce qui a permis entre autres de financer le déficit de la trésorerie et d'honorer le remboursement des titres échus au cours de l'année;
- le déploiement du Bon de Trésor Fihary continue avec notamment la mise en place au niveau des Régions Itasy, Menabe, Vatovavy Fitovinany et Analanjirofo ; A rappeler que le Fihary a été mis en place en 2015 pour soutenir la trésorerie de l'Etat et la mobilisation des épargnes des agents économiques;
- des actions de promotion des titres émis par le Trésor Public ont été réalisées notamment lors des divers salons et foires et spécialement cette année au niveau du Ministère des Affaires Etrangères;
- une relance des souscripteurs potentiels des titres émis par le Trésor Public a été effectuée, y compris pour ceux issus du secteur non bancaire.

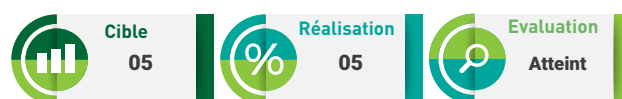
117.5.E : Nombre de ratios d'endettement extérieur suivis

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,
- service de la dette/recettes



Nonobstant la gestion courante de la dette publique, le Trésor Public à travers sa Direction de la Dette publique (DDP) assure le suivi et l'analyse de la viabilité de la dette à moyen et long terme. Pour ce faire, la DDP analyse les requêtes de financement et les demandes de garantie qui lui parviennent tout en tenant obligatoirement compte du

plafond des prêts non concessionnels fixé à 200 millions USD jusqu'à fin décembre 2016. Dans le cadre de la gestion courante de la dette, la 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.

Pour 2016 :

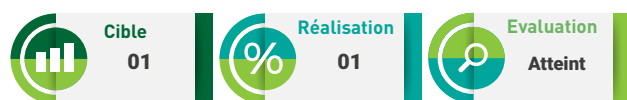
- 50 propositions de financement et huit (08) demandes de garanties parvenues à la DDP ont été analysées. Les plafonds d'endettement ont été respectés.
- les décaissements réalisés au titre de 2016 totalisent 3045 Milliards MGA. En effet, les services de la dette payés comptent 223,4 milliards MGA en principal et 64,7 milliards MGA en intérêt en matière de dettes extérieures ; et 2546 milliards MGA en principal et 210,9 milliards MGA en intérêt pour ce qui est de la dette intérieure.
- Tirage de dettes extérieures et intérieures respectivement de 536 milliards et 3002,1 milliards MGA.
- 01 accord de subvention (Subvention FERC 11 ou Fonds d'Etudes et de Renforcement de Capacités 11 de 880 000 EUR accordé par l'AFD); 06 accords de dons¹⁰ et 13 accords de prêt¹¹ signés.

117.5.F : 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



Le rapport annuel sur l'état d'avancement des projets sur financement extérieur pour l'année 2015 est disponible.

¹⁰ Projet d'appui institutionnel à la stratégie et au plan de modernisation de la formation dans le secteur hôtellerie, tourisme et restauration (ISFAM) 500 000 EUR/AFD ; Projet d'amélioration de la productivité agricole de Madagascar (PAPAM) 7 000 000 EUR/AFD ; Projet d'Elaboration des Schémas Directeurs d'Assainissement de huit Centres Urbains Secondaires (SDAUM) 1 803 500 EUR/BAD ; Etudes du schéma directeur du transport dans la ville d'Antananarivo 500 000 USD/BADEA ; Accord de don pour le Programme de Renforcement des Conditions et Capacités d'adaptation au changement climatique 9 000 000 (dont 8 000 000 EUR/ Union Européenne 1 000 000 EUR/GIZ) ; lettre de Don portant sur le projet Scaling Renewable Energy Project 300.000 USD/BIRD.

¹¹ Projet Croissance Agricole et Sécurisation Foncière (CASEF) 38 300 000 DTS/IDA ; Projet d'Amélioration de la Gouvernance et des Opérations dans le Secteur de l'Electricité (PAGOSE) 47.100.000 DTS/IDA ; Projet de Réhabilitation de la Route Nationale RN5 10 000 000 USD/ OFID ; Programme d'Appui aux Réformes de la Gestion Economique (PARGE) 17 500 000 USD/ BAD ; Projet d'Amélioration de la Performance du Secteur Public (PAPSP) 28 400 000 DTS/ Banque Mondiale ; Accord de prêt relatif au Projet d'Appui au Renforcement des Organisations Professionnelles et aux Services Agricoles – prêt supplémentaire (AROPA) 7 970 000 DTS/FIDA ; Accord de prêt du projet « Post Disaster Infrastructure Reconstruction » 40 000 000 EUR/BEI ; Accord de prêt du projet Développement Réseau Péri-Urbain Antananarivo 28 000 000 EUR/BEI ; Accord de prêt du projet de prolongement de la Rocade urbaine Nord-Est et Est d'Antananarivo 24 000 000 EUR/AFD ; Convention de rétrocession d'une partie du soutien financier apporté au titre de la Facilité Elargie de Crédits (FEC) 35 000 000 USD/BCM ; Conventions relatives au financement du Programme Intégré d'Assainissement d'Antananarivo (PIAA) 22 000 000 EUR/AFD ; PARSE - Programme d'Appui à la Réforme du Secteur de l'Electricité 19 000 000 USD/ BAD ; PADEVE - Programme d'Appui et de Développement des Villes d'Equilibre de Madagascar 25 000 000 EUR/AFD ;

L'élaboration dudit rapport se base sur la réalisation des activités du Service de Suivi des Projets lesquelles consistent non seulement à assurer le suivi-évaluation des projets et à gérer et mettre à jour la base de données, mais aussi à participer aux négociations techniques, d'être l'interlocuteur des bailleurs, des ministères de tutelle technique et des cellules d'exécution des projets, et surtout d'étudier et d'émettre des avis sur les demandes formulées par les projets et gère les éventuels conflits entre les diverses parties prenantes.

117.5.G Taux d'amélioration de la gestion du portefeuille de l'Etat

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



Le Trésor Public à travers le SPFE est le représentant à qualité de l'Etat-actionnaire. Les champs d'actions du service concernent 53 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, et l'analyse de la situation financière des sociétés à participation publique.

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

Au niveau national, le SPFE a œuvré dans les prises de participation financière relatives à l'augmentation de capital de JIRAMA, AIR MADAGASCAR, SON'INVEST, et FANALAMANGA. Pour JIRAMA, la prise de participation financière de l'Etat Malagasy résulte de la consolidation de l'encours de la dette et du compte courant associés en capital.

Au niveau international, ont été réalisés : l'ajustement des

avoirs et le doublement des quotes-parts de Madagascar dans le capital du FMI, la prise de participation dans la 17ème Reconstitution des ressources de l'IDA, la libération des parts du Gouvernement Malagasy dans l'augmentation spécial de capital de la BAD (5ème annuité), et la participation du Gouvernement Malagasy dans le capital de AFRICA 50 (2ème annuité).

- **Mettre en œuvre la politique de restructuration financière des entreprises à participation publique**

Il s'agit essentiellement du redressement à très court terme de AIR MADAGASCAR et de la JIRAMA. Pour AIR MADAGASCAR, le SPFE s'est focalisé sur l'accord tripartite entre l'Etat malagasy, AIR MADAGASCAR et la société RAVINALA AIRPORTS. Par ailleurs, des observations ont été émises sur la mise en œuvre de compte séquestre dans le cadre du même projet avec la société RAVINALA AIRPORTS. En outre, des avis et propositions ont été portés sur la restructuration du capital d'AIR MADAGASCAR aboutissant à la confirmation de la libération en 2017 d'une troisième tranche au titre de l'augmentation en capital.

Concernant spécialement la JIRAMA, outre l'élaboration du projet de décret portant prise de participation financière de l'Etat Malagasy dans le capital social de la JIRAMA par consolidation des encours de la dette et du compte courant des associés, le SPFE a mis en place un planning portant sur l'amélioration de la gestion de la JIRAMA notamment sur la mise en conformité des statuts aux textes en vigueur, la nomination et le recrutement des dirigeants, la révision de l'organigramme et la prévention contre les fraudes et le renforcement des compétences.

- **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 des Transports et de la Météorologie: dossier MADARAIL;
- » Ministère chargé de l'Industrie : dossier SIRAMA;
- » Ministère d'Etat en charge des Projets Présidentiels, de l'Aménagement du Territoire et de l'Equipement (MEPATE) : dossier SEHI et MaDeCo; contrat de joint-venture Etat – BOA; création de la société immobilière AKANY SOA;
- » Cour des Comptes : production des états financiers des sociétés à participation publique;
- » Ministère de l'Energie : élaboration du code minier.

- **Analyser la situation financière des sociétés à participation publique**

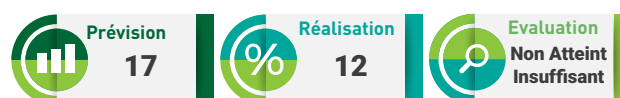
Outre l'analyse ponctuelle des dossiers concernant les sociétés à participation publique lesquels nécessitent son expertise, le SPFE a procédé à l'analyse financière de quarante (40) sociétés¹² à participation publique pour lesquelles le service a assuré la représentation de l'Etat en Assemblées Générales. Par ailleurs, les états financiers 2015 de 09 entreprises¹³ ont été envoyés auprès de la Cour des comptes.

117.5.H : 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 de Développement du Secteur Privé n°2 (PDSP) clôturée

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



Le SPFE a réclamé les rapports finaux de liquidation de douze sociétés à savoir : SERDI -CMN- ARS –SOMADEX-SOGEDIS - SUMATEX- ROSO- SOAMA- SOCOMI - SICE-CINEMEDIA et SOFIRE. Toutefois, pour les 04 premières sociétés sus-citées, bien que les Assemblées Générales en 2012 ont adopté la clôture, les procès verbaux n'ont pas été signés. Par ailleurs les contrats des liquidateurs ont fait l'objet de résiliation pour SOGEDIS - ARS - SUMATEX- ROSO-SOAMA- SOCOMI –SICE, et des dossiers contentieux sont en cours de suivi pour CINEMEDIA et SOFIRE.

En ce qui concerne la cession des actifs des sociétés en cours de liquidation, seule celle de Complexe Industriel du Bois d'Andasibe (CIBA) est en cours. En effet, toute opération de cession d'actifs a été suspendue conformément au Conseil des Ministres du 29/01/2014, exception d'autorisation faite par décret pour la cession des ferrailles de la CIBA. A ce titre, concernant la formalisation de la clôture des opérations de liquidation, le dossier d'appel d'offre relatif à la cession des rails de CIBA est en cours de préparation, une étude est aussi lancée sur la demande de transfert d'une partie des propriétés du CIBA au Ministère de Tourisme pour la construction d'un Hôtel-Ecole. Il est à souligner au passage que le service a fait une doléance sur les vols des rails de cette société et par la suite une opposition à toute demande d'inscription de mutation par des tiers de tout ou partie des terrains appartenant aux entreprises publiques.

¹² ACA/MAT/SEHI / FANALAMANGA /FONDS DE GARANTIE MALGACHE / ARO IMMOBILIER/ARO /ADEMA/ SMH/ SEIMAD /SEPT/ MADECo/MAT/SON'INVEST/SIRANALA/SIRAMA /STAR/FIFABE/GDP/SMPA/TELMA/NTD/GDP/ GRT/LP/ZAHAHOTEL/ BOA/SMMC/VIVO/BNI/ GASY NET/AFRICA RE/SOMAPECHE/ COTONA REAL ESTATE/JOVENNA/ MOCO / SONAPAR / SPAT/SMMC/SIRANALA

¹³ FANALAMANGA, CEM, ARO, ADEMA, SOAVOANIO, SPAT, SMMC, SONAPAR et SEIMAD

MISSION ORGANISATIONNELLE

21 INDICATEURS



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



En 2016, les activités du Service des Affaires Juridiques et Contentieuses s'inscrivent toujours dans le cadre de la réalisation de sa principale mission laquelle consiste à assurer la défense des intérêts du Trésor Public. Ces activités s'effectuent, d'une part, dans le cadre de la gestion des nouvelles affaires juridiques et contentieuses au cours de cette année et d'autre part, dans la poursuite des traitements des dossiers non encore clôturés en 2015.

Le nombre de dossiers traités durant l'année 2016 s'élève à 74. Ils se décomposent (i) en 45 dossiers non contentieux comprenant l'ensemble des affaires juridiques et les relations internationales de la République de Madagascar avec la Facilité Africaine de Soutien Juridique (ALSF) et (ii) en 29 dossiers contentieux.

En matière juridique, outre les travaux habituels sur l'émission des avis juridiques par écrit ou lors d'une réunion, l'année 2016 a été marquée par la participation du Service aux réunions et discussions concernant le projet de loi sur le recouvrement et l'affectation des avoirs illicites.

Pour l'ALSF, l'activité y afférente en 2016 concerne la présentation par le Ministère des Finances et du Budget auprès de la Facilité d'une requête de service de conseils émanant du Ministère de l'Energie et des Hydrocarbures.

Quant aux affaires contentieuses, elles se composent essentiellement de contentieux au niveau de la juridiction de l'ordre administratif et de l'ordre judiciaire. Pour cette année, plus de la moitié des contentieux administratifs ont pour origine les requêtes déposées auprès du Conseil d'Etat aux fins d'annulation d'un arrêté de débet ou de redevabilité.

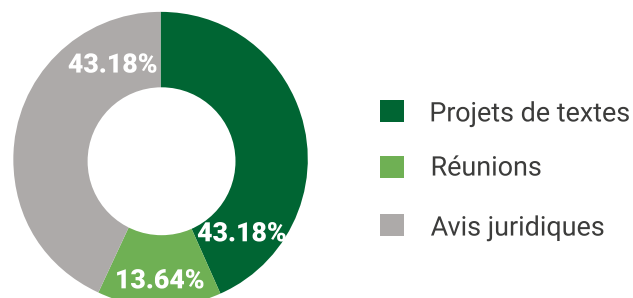
I- Affaires juridiques

44 dossiers relatifs aux affaires juridiques ont été traités en 2016. Ce nombre de dossiers a augmenté par rapport à l'année précédente (37 dossiers) du fait de l'accroissement du nombre de projets de textes ayant fait l'objet de travaux d'études au niveau de la Commission de Réforme du Droit des Affaires (CRDA). En effet, si en 2015 les projets de lois étudiés ne concernaient que les projets de refonte du code maritime et minier, en 2016, la Commission a pu se réunir pour plusieurs autres projets de textes :

- projet de loi sur la monnaie électronique ;

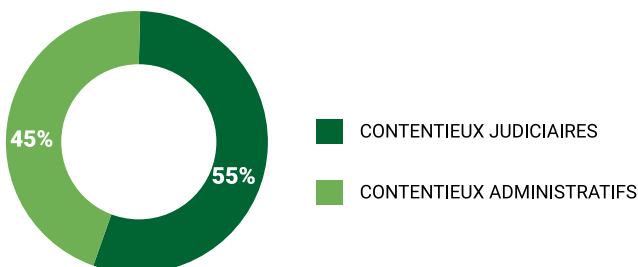
- projets de décrets d'application de la loi portant code de la pêche et de l'aquaculture ;
- projet de réforme de la loi sur les procédures collectives d'apurement du passif ;
- projet de loi instituant des procédures spéciales pour les petits litiges commerciaux ;
- projet de loi fixant le régime juridique de l'immatriculation et de la propriété foncière titrée; et
- projets de décrets d'application de la loi sur le partenariat public privé.

Globalement, au cours de cette année, les dossiers des affaires juridiques consistaient à l'émission des observations sur des projets de textes, à l'assistance à des réunions diverses et au traitement des dossiers nécessitant des avis juridiques.



II- Affaires contentieuses

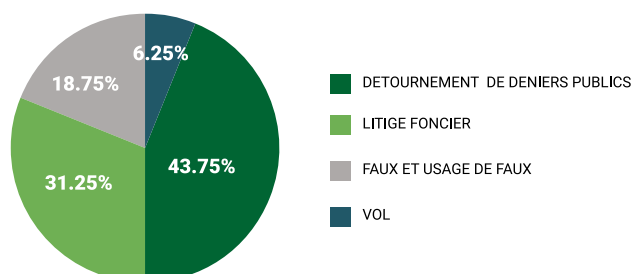
Au titre de l'année 2016, 29 dossiers contentieux ont été gérés. Ils sont répartis en 16 contentieux judiciaires et 13 contentieux administratifs. Ce nombre de dossiers relatifs aux affaires contentieuses accuse une baisse par rapport au nombre de dossiers traités en 2015 (33 dossiers). Ceci se justifie par le fait que certains dossiers qui n'ont pas connu d'évolution majeure ne sont pas recensés dans les dossiers traités de l'année. Il s'agit surtout des affaires restées pendantes au niveau de la Cour Suprême (Cour de cassation ou Conseil d'Etat) ; la Cour étant autonome et indépendante dans la priorisation des affaires à juger à son niveau.



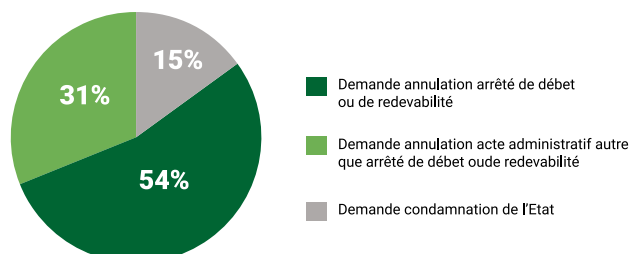
- Les contentieux judiciaires suivis au niveau des cours et tribunaux de l'ordre judiciaire peuvent être regroupés en :
 - litiges nés d'une constatation de détournement de deniers publics représentant 43,75% du total des contentieux judiciaires ;
 - litiges fonciers pour les terrains appartenant aux

anciennes sociétés d'Etat en cours de liquidation (31,25%) ;

- délits de faux et usages de faux (18,75%); et
- délit de vol (6,25%).



- Les contentieux administratifs concernent les litiges nés des requêtes introductives d'instance auprès du Conseil d'Etat pour des demandes d'annulation des arrêtés de débet ou de redevabilité, des recours en annulation d'un acte administratif autre qu'un arrêté de débet ou de redevabilité (un arrêté ministériel, une lettre émanant du Ministre des Finances et du Budget,...) et des requêtes aux fins de condamnation de l'Etat pour le paiement des factures impayées ou des dommages et intérêts.



III- Relations internationales

Dans le cadre du prolongement de la mission de l'ALSF à Madagascar, la Facilité a réitéré son intérêt pour un accompagnement juridique de l'Etat Malagasy dans plusieurs secteurs. A ce titre, il a été décidé de sensibiliser également les différents départements techniques du Ministère des Finances et du Budget (MFB) sur l'opportunité d'assistance et de coopération juridique que l'organisme pourrait offrir.

Ainsi, en août 2016, une vidéo conférence a été organisée par la conseillère juridique principale de l'ALSF et son assistant pour les responsables des départements techniques du MFB dans le but d'avoir une meilleure compréhension des domaines d'intervention de la Facilité. Les représentants du Ministère de l'Energie et des Hydrocarbures (MEH) ont profité de cette occasion pour être présents à la réunion.

A l'issue de cette réunion, le MEH a adressé au MFB un projet de requête pour une assistance juridique de l'ALSF afin de résoudre les problèmes d'approvisionnement en électricité. Ladite requête a été par la suite envoyée par le

MFB à la Facilité au cours du mois de novembre 2016.

L'objet de la requête consiste en une demande d'intervention d'un service de conseils pour l'élaboration et la négociation des contrats de concession portant sur 4 grands sites hydroélectriques :

- Sahovika sur la rivière Onive (300 MW) ;
- Volobe sur la rivière Ivondro (90 MW) ;
- Antetazanambo sur la rivière Mania (180 MW) ; et
- Ambodiraoka à Maevatanana (42 MW).

Ledit projet entre dans le cadre d'un programme de développement des sites hydroélectriques visant à pallier aux demandes croissantes d'énergie électrique et de contribuer à réduire l'utilisation des centrales thermiques du pays.

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



En 2016, malgré la lenteur administrative au niveau de certains Services Fonciers dans le traitement des dossiers du Trésor Public, les procédures de régularisation en vue de l'acquisition ou de l'affectation des propriétés au profit du MFB pour les besoins de la DGT se sont avérées fructueuses. 08 postes comptables sur les 92 escomptés à long terme ont ainsi obtenu un titre foncier dont la Trésorerie Générale de Maintirano, ainsi que les Perceptions Principales d'Amparafaravola, Manjakandriana, Kandrehlo, Soalala, Mitsinjo, Morafenobe, et Antsalova.

Pour les autres dossiers en phase intermédiaire, ceux-ci sont soit en procédure finale de mutation (attente délivrance de titres fonciers) soit dans l'attente de l'aplanissement de l'acte portant acquisition du terrain auprès du Service Foncier. Ils constitueront ainsi les résultats à atteindre pour les années ultérieures.

117.1.6 : Taux d'apparition des malversations.

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

Objectif Spécifique : Réduire l'utilisation de faux titres

Méthode d'évaluation : Rapport nombre de faux sur nombre de titres sur un échantillon donné



L'objectif est de réduire, voire de pallier à l'utilisation de faux titres par les usagers. Toutefois faute de ressources, les données relatives restent non disponibles. L'indicateur a ainsi été non noté.

117.1.8 : Niveau de sécurisation des sites de conservation et des mouvements des fonds publics.

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

Objectif Spécifique : Sécurisation des sites de conservation et des mouvements des fonds publics

Méthode d'évaluation : mise en place de 20 postes de gardes pour l'année et paiement de 125 agents de force l'ordre par trimestre



Afin d'améliorer la sécurisation des sites de conservation ainsi que les mouvements des fonds publics, il a été prévu de mettre en place au niveau des postes comptables une garde permanente assurée par les forces de l'ordre. Pour ce faire, une ligne budgétaire relative au paiement de l'indemnité des gardes a déjà été inscrite au niveau de la Loi de Finances. Toutefois, la mise en place effective du système de garde permanente n'a pu être effective car la Convention tripartite y afférente a été ré-envoyée à la Police Nationale et à la Gendarmerie Nationale pour signature, et ce du fait du changement d'un signataire en l'occurrence le Ministre de la Sécurité Publique.

117.2.1 : Nombre de standard de service mis en place.

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

Objectif spécifique : Mise en place des standards de service

Méthode d'évaluation : Nombre cumulé des points de standard de service implémentés au niveau du réseau comptable



Parmi les 12 standards de service exigés à l'administration, 08 ont été mis en place dont le port de badge pour les agents visiteurs, l'affichage de l'horaire de travail, la mise en place du plan de masse, l'affichage des photos des agents en service, l'affichage des dépenses engagées,

la centralisation des données au niveau des chefs hiérarchiques, la réunion de staff par semaine au niveau des directions et services, et la production de rapport d'activités mensuel.

117.2.5 : Pourcentage d'usagers satisfaits et de postes comptables bénéficiant d'infrastructure.

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

Objectif spécifique : Modernisation des infrastructures d'accueil

Méthode d'évaluation : enquête sur un panel d'usagers



L'enquête prévu n'a pu être réalisée faute de ressources. Toutefois, dans le cadre de la modernisation des infrastructures d'accueil, la fusion de la caisse de la PGA et de la RGA reste une des principales réalisations.

117.2.6 : Nombre de nouveaux postes comptables créés.

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

Objectif spécifique : Désengorgement de la PGA et amélioration du service de proximité

Méthode d'évaluation : nouveaux postes Comptables mis en place et opérationnels



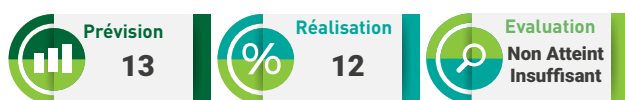
S'il a été prévu de mettre en place une nouvelle trésorerie ministérielle et une nouvelle trésorerie principale intercommunale, le résultat n'a pu être atteint pour cause de procédures fastidieuses. Ainsi, la mise en place de la trésorerie couvrant le Ministère de la Fonction Publique ainsi que de la trésorerie principale intercommunale d'Ivato est reportée pour 2017.

117.3.1 : Nombre de projets et d'infrastructures à caractères sociaux réalisés

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

Objectif spécifique : Cultiver le bien-être et le sentiment d'appartenance des agents du Trésor

Méthode d'évaluation : Nombre d'activités et de projets sociaux mis en place pour les agents du Trésor



Malgré un seul projet non réalisé à cause d'une révision du budget alloué à l'accomplissement des activités, cette année 2016 a été fructueuse en termes de projets sociaux.

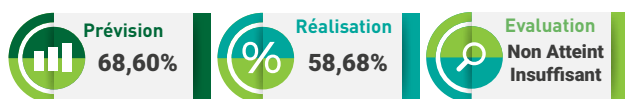
- dans le cadre de la mise en place des standards de service, ont été réalisées la mise en place des espaces-accueil et des boîtes à doléance, et l'élaboration d'un dictionnaire (malagasy – français – anglais) à l'usage du Trésor Public;
- en terme social et associatif, la DGT n'a pas dérogé aux rendez-vous bi-annuels du «Tolo-tanana» et «Fitia tsy mba hetra», qui cette année bénéficiaient aux enfants démunis du Centre luthérien des aveugles, sourds et muets de Toliary, aux enfants du Centre Fihavanana Mahamasina et de l'orphelinat Akany Fialofana Tangaina;
- en ce qui concerne le développement personnel des agents, le domaine sportif n'a pas été en reste avec le lancement des cours de karaté, et l'organisation des tournois sportifs inter-directions;
- en matière de développement institutionnel, des projets de partenariats ont été mis en place ou revus notamment les projets d'achats groupés ou de collaboration avec les banques.

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



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'un taux de régulation très faible ayant entraîné une contrainte sur les délais d'exécution, l'objectif d'atteindre un ratio de 68,60% de locaux sécurisés n'a pas été atteint.

Néanmoins:

- les travaux de réhabilitation de la toiture de la

Trésorerie Générale de Taolagnaro ont été achevés;

- les travaux de construction de la Trésorerie Générale d'Antsirabe ont été finalisés, ceux de la Trésorerie Générale de Morondava et de la Perception Principale de Befotaka ont commencé;
- la consultation et le choix des prestataires pour la réhabilitation de la Trésorerie Générale d'Ambovombe sont en cours.



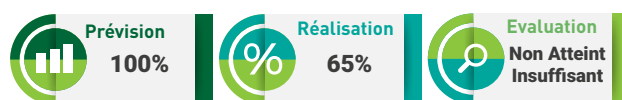
Nouveau bâtiment de la Trésorerie Générale d'Antsirabe

117.3.3 : Taux de dotation des supports de communication aux départements et au personnel

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 supports réalisés sur nombre de besoins identifiés



Il appartient au Service de la Communication, des Relations Publiques et du Partenariat (SCRP) de gérer les besoins en supports de communication de la DGT. Le SCRP a ainsi assuré la mise en place des plans de masse et des panneaux signalétiques au niveau central, l'impression de cartes de visite pour les équipes dirigeantes, les badges visiteurs.

L'écart de résultat représente les supports de communication des postes comptables excentriques dans le cadre de la mise en place des standards de service. En attente des procédures des commandes, la pose des plans de masse et de panneaux signalétiques au niveau excentrique sera reportée pour 2017.

Par ailleurs dans le cadre de l'élaboration de plan de communication, de la conception et l'impression des supports de communication ainsi que dans la couverture des événements organisés ou impliquant le Trésor Public, l'année 2016 a compté 15 grands événements dont la fusion des caisses de la PGA et de la RGA, l'inauguration

du nouveau bâtiment de la TG Antsirabe, le lancement du SPECL et du Bon du Trésor FIHARY, l'organisation du « Global Money Week », le lancement du e-Voy sms, la session de formation des agents de la Direction de la Dette Publique, les événements sportifs du Trésor Public, la session d'éducation financière à Mahajanga, les concours organisés par le Trésor Public, la restitution de l'Enquête FINSOCPE, l'exposition organisée par la TG Mahajanga lors de la foire économique Boeny Mionjo, le Séminaire avec la Direction Générale des Finances publiques française relatif à l'analyse de la chaîne de dépenses de solde et pensions et au contrôle hiérarchisé des dépenses, les œuvres sociales organisées par la DGT.

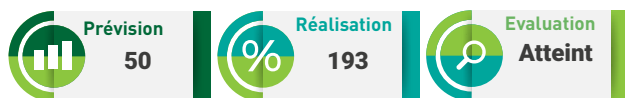
Le SCRP a également assuré le rôle d'interface entre les médias et le Trésor Public que ce soit dans l'information des autorités supérieures par la revue de presse ou dans l'organisation des rencontres avec la presse.

117.4.1 : Nombre d'agents bénéficiant de formation

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 : nombre d'agents ayant bénéficié de formation



32 agents ont pu suivre des cours d'anglais à l'English Teaching program (ETP), deux agents ont bénéficié des cours d'anglais en interne. Il est par ailleurs envisagé d'étendre les formations en langue Anglaise pour les Agents sis à Toamasina et Taolagnaro (collaboration avec l'ETP).

En outre, une formation de 26 agents sur le logiciel de suivi de la mise en place des standards de service au niveau du MFB a également été tenue ainsi que 7 modules de formation dispensés par l'INSCAE au cours du 4ème trimestre 2016 bénéficiant à 133 agents portant sur le management et leadership, le management de l'évènement, word, excel, la maintenance du système informatique, la gestion des archivages, et la Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences.



Formation des agents

117.4.3 : Nombre de formation en norme comptable

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

Objectif spécifique : Maîtrise des normes comptables

Méthode d'évaluation : Nombre de formations dispensées



La mise en place de formation en norme comptable a été ajournée pour cause de manque de financement.

117.4.4 : Nombre de postes comptables utilisant les outils modernes de traitement de l'information

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

Objectif spécifique : Utilisation par les Postes Comptables des outils modernes de traitement de l'information

Méthode d'évaluation : Postes comptables concernés par la modernisation du système d'information



La virtualisation des serveurs, la mise en place un système d'archivage électronique avec indexation permettant une recherche rapide en cas de vérification physique ou de la version électronique, l'extension du système de télécompensation au niveau du réseau comptable ont été ajournées par manque de financement. Toutefois, une étude pour la mise en place de réseau privé auprès des postes comptables est en cours, et le déploiement de l'application de centralisation des données des perceptions principales sont en cours.

En matière de modernisation des règlements des dépenses publiques, une étude est en cours auprès du Service de l'Informatique et de la Gestion des Bases de Données. Néanmoins, un projet d'Arrêté fixant les modalités de paiement des dépenses publiques est déjà en cours d'élaboration (pour le règlement par virement bancaire de toutes les créances des prestataires de l'Administration sauf pour les bourses, les allocations FRAM, les indemnités de mission extérieure et les opérations de moins de 600 000 MGA dans une localité dépourvue d'établissements financiers ou bancaires, de solde, de pension et accessoires, de remboursement de frais médicaux) ; par ailleurs, un projet de lettre portant déclaration d'adhésion de Madagascar à l'Alliance Better Than Cash Alliance a été élaboré.

Aussi, la dématérialisation des procédures de dépenses au niveau du Trésor Public progresse. En effet, une étude sur la faisabilité de la dématérialisation de la chaîne de la dépense a été réalisée, le rapport final étant disponible.

La dématérialisation des avis d'opération avec la Banky Foiben'i Madagasikara et la Cour des Comptes est en outre en cours d'étude.

Dans le cadre de la mise en place du Compte Unique du Trésor (CUT), des conditions préalables sont nécessaires à son opérationnalisation, dont entre autres le cadre juridique et le système de gestion de la trésorerie qui devraient être adaptés à ses spécificités. Un conseiller technique résident du Département du Trésor des Etats-Unis (Bureau d'Assistance Technique – OTA) a été ainsi sollicité par le MFB pour l'assister techniquement dans la réalisation des différentes étapes de la mise en place effective de ce compte. L'Assistance Technique durera deux (02) ans et a pour principaux objectifs de :

- (i) développer et mettre en œuvre les procédures pour simplifier le processus d'exécution budgétaire; et
- (ii) développer et améliorer la mise en œuvre du CUT.

En ce sens, ont été réalisés :

- la constitution de groupes de travail collaborant avec le Conseiller de l'OTA travaillant sur la Technologie du CUT, l'Amélioration de la Gestion de Trésorerie, la Structure et les Opérations du CUT et le cadre Réglementaire du CUT;
- le recensement des comptes des entités publiques auprès des établissements bancaires et financiers;
- la fermeture progressive des comptes des EPN dans les Banques Primaires et domiciliation de tous leurs fonds au Trésor Public;
- le remplissage du questionnaire sur le Cadre législatif et réglementaire des opérations de CUT;
- la consolidation des éléments de réponses aux questionnaires d'évaluation du CUT et du système de paiement;
- l'organisation de réunion avec les établissements bancaires portant sur la contractualisation des relations financières entre le Trésor et les établissements bancaires et financiers¹⁴.

117.4.9 : 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

¹⁴ Résolution prise lors de la réunion avec les établissements bancaires et financiers : (i) Contractualisation des relations entre le Ministère des Finances et du Budget/Trésor Public et les établissements bancaires et financiers : la présentation et l'ébauche de projet de convention avec les éventuels précisions de l'APB seront envoyés aux participants ; (ii) Uniformisation des libellés des avis d'opérations émis par les banques primaires et interfaçage automatisé des données communiquées par les banques primaires : mise en place d'un référentiel unique pour le suivi des opérations et la réconciliation de données. La démarche vers l'interfaçage se fera d'une manière progressive. Sur ce dernier point, des cahiers de charges ainsi que des protocoles d'échanges seront préparés à l'instar de ce que la DGI fait actuellement avec les banques primaires.

(iii) Dématérialisation des moyens de paiement des dépenses publiques : l'administration communiquera aux banques primaires les statistiques sur les paiements en cash au niveau des soldes.

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

Méthode d'évaluation : Phase d'achèvement de la mise en place du Système Intégré de Gestion des Opérations de Change (SIGOC)

Phase 0 : Pas de réalisation (contrainte budgétaire)

Phase 1 : Etudes, conception et acquisition de matériel

Phase 2 : Mise en place effective

Phase 3 : Maintenance



Malgré le report de la mise en place effective du SIGOC en 2017, le système est déjà mis en phase test. Parallèlement se poursuivent les améliorations du premier module portant application relative à la dématérialisation des domiciliations Import-Export. Au niveau logistique, l'acquisition d'un « Serveur » ainsi que la finalisation du manuel d'utilisateur sont en cours. Par ailleurs, le projet de Décret sur la dématérialisation des opérations de change a été finalisé et proposé auprès des autorités supérieures.

117.4.A : 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 les corps spécifiques et l'effectif total du Trésor



La nomination des élèves Percepteurs Principaux des Finances (PPF) - promotion 2015 - est en cours de formalisation. Deux promotions de Percepteurs Principaux des Finances et d'Inspecteurs du Trésor sont en cours de formation auprès de l'Institut Malgache de Technique de Planification, dont la sortie est prévue pour l'année 2017.

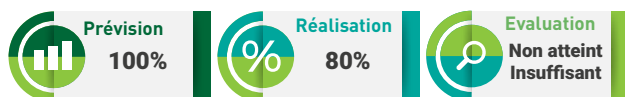
En ce qui concerne les nouveaux recrutements, l'organisation de concours de recrutement de 30 Percepteurs Principaux des Finances, 30 élèves Comptables du Trésor et 12 élèves contrôleurs du Trésor prévu se tenir les 10 au 11 novembre 2016 sera reporté les 25 et 26 janvier 2017.

117.4.B : 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



Une restructuration du programme a été réalisée suite à l'existence de nouveaux besoins par rapport aux fonctionnalités disponibles lors du traitement de données du personnel du Trésor. Des améliorations et modifications du Programme ont été ainsi effectuées selon les besoins des utilisateurs.

117.4.C : Nombre de parutions du bulletin d'informations Tahiry par an

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 : Parution mensuelle



Le dernier numéro du Tahiry n° 55 a été distribué. Pour compter de 2016, celui-ci a désormais été incorporé dans le bulletin unique du Ministère des Finances et du Budget. Le SCRIP en collaboration avec d'autres entités au sein du MFB s'est alors attelé à la conception et à la distribution du bulletin « Les Echos des Finances et du Budget » N°002, et la finalisation des articles « Les Echos des Finances et du Budget » N°003.

117.4.D : 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



L'objectif de 100.000 visiteurs a largement été atteint. La mise en ligne des informations sur les événements impliquant le Trésor Public constitue toujours le point fort du site. En effet, la couverture des événements qui concernent le Trésor Public ou le Ministère des Finances et du Budget donnent lieu à la rédaction d'articles et à la production des vidéos y afférents qui sont par la suite publiés. Par ailleurs, 2016 a compté la mise en ligne de 411 articles, 14 reportages, 04 vidéos et de 3391 revues de presse. La publication du Tableau des OGT de Novembre 2015 à septembre 2016 n'est pas en reste, ainsi que 82 annonces sur les BTA et BTF, différents documents, annonces, et communiqués et diverses mises à jour ayant permis la dynamisation continue du site.

117.5.3 : 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



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 2016, 47 indicateurs de performances et 168 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.

117.5.4 : Nombre d'actions destinées à la lutte pour la bonne gouvernance et contre la corruption

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

Objectif Spécifique : Maîtriser le risque relatif à la bonne gouvernance et la corruption

Méthode d'évaluation : Nombre d'ateliers ou de séminaires organisés sur la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption



Il a été prévu pour 2016 d'organiser deux (02) ateliers et/ou conférence sur la lutte contre la corruption. Une prise de contact avec le Comité pour la Sauvegarde de l'Intégrité (CSI) a été faite afin d'établir une collaboration et un calendrier. L'envoi d'une lettre demandant la collaboration du CSI en matière de bonne gouvernance reste toutefois en attente d'un retour, expliquant la non réalisation des prévisions.

117.5.7 : Taux d'opérationnalisation du Système de paiement Electronique des Carburants et Lubrifiants (SPECL)

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

Objectif Spécifique: Maîtriser les gabegies en matière d'exécution des dépenses publiques

Méthode d'évaluation: Taux de couverture nationale du SPECL



Le SPECL a été lancé officiellement le 18 juin 2016 sur tout le territoire national. Des mesures d'accompagnement sont par ailleurs mises en place dont :

- Signature des conventions avec les stations services sur la mise à disposition des Terminaux de Paiement Electroniques;
- Formations pour les Gestionnaires d'activités, les gestionnaires de cartes et de comptes des Ministères et des Institutions;
- Elaboration de l'Arrêté d'application du Décret SPECL, d'un projet d'Arrêté précisant les modalités de gestion de la carte FANILO et du projet de Circulaire sur le reversement des crédits en carburants et lubrifiants non consommés des cartes FANILO;
- Recensement et archivage de toutes les décisions de nomination de gestionnaire de compte, de gestionnaire de carte et de porteur de carte, des décisions de modification.





AUTRES REALISATIONS

AUTRES REALISATIONS

Plan d'actions prioritaires de la gestion des finances publiques

Au cours de l'année 2016, le Ministère des Finances et du Budget a continué à mettre en œuvre son Plan d'Actions Prioritaires 2014-2015 (PAP) dans le cadre des réformes de la gestion des finances publiques. Rappelons que le PAP, constitué de 21 actions, contribue à cinq (5) objectifs stratégiques à savoir :

(i) la coordination des réformes et conduite de changement,

(ii) la transparence des finances publiques,

(iii) la crédibilité budgétaire et soutenabilité financière des politiques publiques,

(iv) la maîtrise de la dépense Publique, et

(v) la 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 loi de règlement;
- 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;
- Fiabiliser les procédures de passation des marchés publics.

Apurer le retard en matière de présentation des projets de Loi de Règlement (LR) au Parlement constitue une des actions prioritaires du PAP. En collaboration avec la Direction Générale du Budget, le retard dans la production des Lois de Règlement a été rattrapé au

cours de cette année 2016. En effet, les Lois de Règlement 2013 et 2014 ont été votées au cours de la deuxième session parlementaire 2016.

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 plafond d'endettement et d'octroi de garantie ainsi que la SDMT 2017-2019 ont été insérés dans l'annexe de la LFI 2017;
- la consolidation des acquis continue avec notamment : une première réunion du Comité Technique de la Dette tenue le 16 novembre 2016, la mise à jour périodique et une validation semestrielle des données sur le Système intégré de Gestion et d'Analyse de la Dette (SYGADE);
- le BSD est édité en biannuel : BSD n°05 et n° 06 pour l'année 2016.

En ce qui concerne la régularisation et la prévention des arriérés de paiement, le Comité Interministériel de Recensement et de Suivi des Arriérés de Paiement (CIRSAP) a été créé par l'arrêté N°11332/2016-MFB/SG/DGT/DCP/SRCF/DREF.Nj du 25 Mai 2016. Par ailleurs, le budget de fonctionnement et le chronogramme des activités des Commissions composant le CIRSAP ont été validés. Le Projet d'arrêté réglementant les arriérés de paiement des organismes publics est en cours d'élaboration.

Pour rappel, si les opérations relevant de la compétence du CIRSAP concernent les arriérés de paiement exigibles constatés au cours de la période 2009-2015 au nom de l'Etat, il est chargé de :







©Ako Randrianarivelo

©Ako Randrianarivelo

- définir le cadre juridique règlementant les arriérés de paiement;
- recenser d'une manière exhaustive les arriérés de paiement;
- analyser, évaluer et faire procéder à un audit externe des stocks d'arriérés de paiement;
- valider les résultats des travaux de recensement et d'audit;
- établir un plan d'apurement des arriérés adossé aux stratégies de financement adopté et au plan de financement;
- faire le suivi de l'apurement des arriérés de paiement;
- améliorer la transparence et la communication des informations relatives aux arriérés de paiement, et;
- traduire devant le Conseil de Discipline Budgétaire et Financière (CDBF) toutes les infractions aux règles de gestion des finances publiques relevant de la compétence de ce dernier.

En ce qui concerne l'optimisation de

la gestion de trésorerie, la mise en place progressive du CUT continue. En matière juridique, un projet de Loi portant les principes généraux de gestion de trésorerie est en cours de finalisation. Le projet de convention fixant les modalités de fonctionnement et de supervision des comptes des organismes publics ouverts auprès des banques et des institutions de Microfinance et le projet de Convention relatifs aux services des banques et des Institutions de Microfinance sont en cours d'élaboration.

Les travaux de recensement des comptes des entités publiques ouverts auprès de la BCM, des établissements bancaires et financiers continuent, ainsi que la fermeture progressive des comptes des EPN dans les banques primaires et la domiciliation de tous leurs fonds au Trésor Public. Par ailleurs, l'assistance technique sollicitée auprès du Bureau d'assistance Technique du département du Trésor des Etats-Unis est effective. L'Assistance Technique durera deux (02) ans et a pour principaux objectifs de : (i) développer et mettre en œuvre des procédures pour simplifier le processus d'exécution budgétaire; et (ii) développer et améliorer la mise en œuvre du CUT.

En matière de renforcement de l'exercice du contrôle budgétaire et comptable sur les établissements publics, la DBIFA a procédé au contrôle de la gestion comptable de 05¹⁵ Etablissements Publics à caractère Nationaux (EPN) ; le but étant de réprimer les malversations, de détecter les fraudes et en matière d'audit de proposer des pistes d'amélioration de l'organisation et de la gestion financière de ces entités.

A travers la DCP, l'identification des EPN disposant de représentant de la tutelle comptable et/ou dotés d'agent comptable se poursuit. La situation est arrêtée à 90% fin décembre 2016. Aussi, treize (13) représentants de la tutelle comptable et/ou membres du conseil d'administration ont été nommés, cinq (05) agents comptables ont été nommés et six (06) autres nominations d'agents comptables ont été proposées. Par ailleurs, la DCP émet des observations sur tout projet de texte ayant une incidence financière sur la gestion comptable et financière ; et parallèlement, met en place un dispositif de suivi des décisions des juridictions financières.

¹⁵ CNAPMAD, AES, APMF, BCMM et EDBM



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.

Afin de consolider tous les acquis, les autorités malgaches ont réaffirmé la volonté de poursuivre la dynamique des réformes engagées dans le renforcement de la gestion financière publique. Il s'agit alors d'inscrire toutes les réformes en matière de gestion des finances publiques dans une démarche sectorielle à moyen et long terme en vue d'assurer la cohérence de l'ensemble des réformes entreprises, de leur donner toute l'efficacité requise et de permettre un meilleur suivi de leur mise en œuvre.

Avec l'appui du consortium LINPICO/ EVOLUTIS, et une approche participative des parties prenantes des réformes, une Stratégie Nationale de Modernisation de la Gestion des Finances Publiques (SNMGFP) a été élaborée et adoptée en Conseil du Gouvernement en décembre 2016. Le plan stratégique y afférent, en se basant sur la mise en œuvre des politiques de réformes antérieures ainsi que sur une analyse de la situation actuelle, propose les orientations de la réforme à entreprendre jusqu'à l'horizon 2026 et présente un plan d'actions prioritaires triennal glissant.

Avec la mise en place de 22 programmes, la SNMGFP aspire à :

- moderniser le socle de base de la gestion des finances publiques pour le mettre en cohérence avec les nouvelles exigences de cette gestion;
- assurer une meilleure intégration des entités autonomes et des collectivités territoriales

décentralisées à l'action publique;

- optimiser les recettes de l'Etat et des collectivités locales;
- rendre efficace, rigoureuse et transparente la budgétisation des politiques publiques;
- mieux connaître et mieux gérer les actifs et les passifs;
- améliorer l'exécution du budget;
- améliorer les comptabilités budgétaires et générales, le reporting et les statistiques;
- renforcer les contrôles a posteriori et la contribution de la GFP à la lutte contre la corruption;
- mobiliser les compétences, l'éthique et les performances des fonctionnaires afin d'assurer la réalisation effective des objectifs des politiques publiques; et
- à piloter efficacement la réforme.



PERSPECTIVES A MOYEN TERME



Paierie Générale d'Antananarivo

Afin de mieux cadrer son plan d'actions, et ainsi de mieux asseoir sa logique d'intervention dans le cadre du renforcement de la bonne gouvernance financière dans la conduite de la politique financière de l'Etat et dans la gestion financière et comptable des organismes publics, la DGT a reformulé ses objectifs spécifiques. S'agissant de : (i) sécuriser les fonds, titres, et valeurs publics, (ii) renforcer la gestion financière et comptable des organismes publics et des sociétés à participation publique, et (iii) développer les services financiers ; les nouveaux objectifs spécifiques cadrent aussi bien aux missions et attributions du Trésor Public ainsi qu'aux défis qu'il s'est fixés, et surtout à la SNMGFP.

1- Sécurisation des fonds, titres et valeurs publics

Le renforcement de la sécurisation des sites de conservation des fonds publics continue à être l'un des objectifs principaux de la DGT. A ce titre, il sera prévu pour 2017 de poursuivre les travaux de construction de nouveaux bâtiments entamés en 2016 pour la Trésorerie Générale de Morondava et la PP de Befotaka, et envisagé la construction de deux autres PP (Antsalova et Morafenobe). En termes de projet de réhabilitation, deux (02) TG (Antsohiy et Maevatanana) ainsi que trois (03) PP (Mananara Nord, Mahabo et Atsimondrano) feront l'objet de modernisation en 2017. Par ailleurs, la mise en place de garde permanente au niveau des postes comptables devrait être effective avec l'éventuelle signature de la convention entre le MFB,

le Ministère de la Sécurité Publique et la Gendarmerie Nationale.

La sécurisation des fonds, titres et valeurs publics ne saurait se dissocier du raffermissement du nombre d'agents appartenant aux corps spécifiques du Trésor. Ainsi, le concours de recrutement de 30 élèves Percepteurs Principaux des Finances, 30 élèves Comptables du Trésor et 12 élèves contrôleurs du Trésor désormais reporté, sera réalisé en 2017.

Par ailleurs, dans le cadre non seulement du désengorgement de la PGA et aussi afin d'assurer une amélioration des services de proximité, mais aussi dans un souci de bonne gouvernance financière au sein des collectivités, la Trésorerie Ministérielle chargée du

Ministère de la Fonction Publique du Travail et des Lois Sociales (TMINFOP) et deux Trésoreries Principales Intercommunales (TPIC Ivato et TPIC Taolagnaro) seront prévues être opérationnelles en 2017.

En matière de dématérialisation des procédures, le projet de dématérialisation du paiement des dépenses publiques devrait se poursuivre à travers celle du règlement des soldes associée à la revue en baisse du seuil payable en numéraire des autres dépenses.



Global Money Week

2- Renforcement de la gestion financière et comptable des organismes publics et des sociétés à participation publique

Dans la 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.

En matière de gestion de la dette et de trésorerie, la SDMT 2017-2019 prévoit entre autres :

- l'adoption de nouveaux textes d'application de la Loi n°2014-012 régissant la dette publique et la dette garantie par le Gouvernement Central du 21 Août 2014;
- la mise en place effective du Comité Technique de la Dette;
- la continuation des réformes préconisées par le Plan de réformes de DeMPA 2014, afin d'améliorer la gestion de la dette publique, et l'avènement d'une nouvelle mission DeMPA en fin d'année;
- le renforcement de la coordination entre la gestion de la dette et les politiques macroéconomiques;
- la constitution d'une base de

données sur les sources potentielles de financement;

- la poursuite des campagnes de promotion des Bons du Trésor FIHARY (BTF) lancée depuis début 2015 avec un déploiement dans tous les chefs-lieux de Région jusqu'à la fin de l'année 2017;
- la promotion des Bons du Trésor par Adjudication (BTA) avec déploiement des lieux de souscription;
- l'amélioration du climat de confiance vis-à-vis des investisseurs.

En vue de renforcer la gestion des entreprises à participation de l'Etat, la DGT à travers son SPFE entreprendra de poursuivre les efforts déjà fournis dans l'amélioration de la gestion du portefeuille de l'Etat, notamment à :

- (i) apprécier la situation des sociétés concernées afin de prendre des mesures adéquates, le cas échéant,
- (ii) 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 ;
- (iii) continuer les politiques de mise en œuvre de la restructuration des entreprises à participation publique en difficulté ; et

(iv) clôturer les processus de liquidation de sociétés lancées antérieurement .

Au niveau des EPN et des Collectivités, le suivi de la gestion financière et comptable sera renforcé. En outre, la tenue de regroupement de tous les chefs de postes comptables ainsi que des agents comptables est envisagée et ce dans un souci d'uniformisation et de mise aux normes de la gestion des finances publiques. Par ailleurs, il est prévu en 2017 de démarrer le projet de mise en place d'une structure en charge de la lutte contre la corruption au sein du Trésor Public.

En ce qui concerne la production des statistiques des finances publiques, le cadre réglementaire de production des tableaux des Opérations Globales du Trésor (OGT) sera modernisé, lesquels seront mis aux normes de la présentation suivant le manuel de statistique des finances publiques 2014 du FMI.

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 2017, outre la réhabilitation des lieux ou la modernisation des outils de

travail, la DGT poursuivra :

- le développement des compétences des agents par la prise en charge de nouvelles formations liées 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).

Le Trésor Public se doit de satisfaire les attentes croissantes de ses usagers.

Pour ce faire, plusieurs engagements ont été pris pour l'année 2016 pour assurer des services de meilleure qualité, dont:

- la rénovation des infrastructures en vue de mieux gérer les délais d'attente au niveau des caisses publiques et d'accélérer le paiement;
- le lancement officiel du Système de Paiement Electronique des dépenses en Carburant et Lubrifiant (SPECL) associé à la carte FANILO et applications y afférentes;
- l'information du public des actions, réalisations et événements concernant le Trésor Public;
- le 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 électronique et les établissements de monnaie électronique,...

- le 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.

3- Développement des services financiers

Concernant le contrôle des opérations de change, l'opérationnalisation du SIGOC est attendue en 2017. Il est à noter que cette gestion informatisée des domiciliations des opérations d'importation et d'exportation, de dispense de rapatriement de devises et des avances sur exportation permettra d'avoir non seulement un contrôle

efficace des opérations de change mais aussi de disposer, en temps réel, des données statistiques sur ces mêmes opérations.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la coordination du secteur de la finance inclusive et pour un meilleur accès de la population aux services financiers

de proximité, le Trésor Public s'engage entre autres à (i) continuer d'assurer la mise en œuvre de la SNFI, (ii) mener des campagnes d'éducation financière et d'optimiser les relations de la coordination nationale de l'inclusion financière avec l'extérieur à travers la mise en place du projet Schoolbank et la célébration du Global Money Week.



**CONSOMMATION
DE CREDIT 2016**
PAR LE TRESOR
PUBLIC

DETAILS DES REALISATIONS DU PROG

EN MILLIONS MGA

Dépenses (base engagement)	Budget Général				
en millions MGA	Intérêt de la dette		Biens et services 3	Indemnité	Transfert 3
	Intérieure	Extérieure			
Services centraux					
SAF	-	-	407	1 576	1 458
SCRP	-	-	39	-	-
SSD	-	-	56	-	-
SRCF	-	-	18	-	-
SSEPC	-	-	25	-	-
SGR	-	-	77	10	1850
SIGBD	-	-	101	-	1 376
DDP	210 900	64 700	165	-	112 494
DDP - 6660	-	-	1 800 000	-	-
DE	-	-	86	-	140
SCA	-	-	28	-	127
SSOC	-	-	48	-	-
SPFE	-	-	71	3	-
SCNFI	-	-	63	-	-
Postes comptables	-	-	31 427	10	122
TOTAL	210 900	64 700	1 832 608	1 599	117 567

RAMME 117

		Compte particulier du Trésor			FCV	Dettes publiques	
Investissement		Participa- tion	Prêts/ Reprêts	Affectation spéciale	Dépenses	Intérieure	Extérieure
Interne	Externe						
399	-	-	-	317 640	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	19 600	-	-	2 546 000	223 400
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	807 469	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
399	0	807 469	19 600	317 640	0	2 546 000	223 400

CONSOMMATION DE CREDIT BUDGETAIRE PAR LE TRESOR PUBLIC

Globalement, le taux d'exécution des dépenses budgétaires du Trésor Public pour 2016 se chiffrent à 99,20%. Les dépenses liées au service de la dette accusent une réalisation de 99,67% 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 99,26% et 32,48%. Enfin, les comptes particuliers du Trésor affichent un taux de réalisation globale de 80,90%. 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

Le taux global d'exécution du budget général de l'Etat est biaisé par le poids des opérations de régularisation et/ou d'ordre. Il convient alors de traiter la tendance de consommation de crédit par rubrique.

Pour les dépenses biens et services, le taux d'exécution hors opération de régularisation est de 79,87% dont 72,11% au niveau des services centraux et 84,12% au niveau des postes comptables. 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 à des contraintes liées aux procédures des marchés publics. Par ailleurs, la non réalisation des paiements

prévus pour les indemnités de garde permanente des postes comptables a tiré à la baisse l'absorption de crédit. En effet, aucun paiement n'a été effectué du fait du report de la signature de la convention tripartite entre le MFB, la Police Nationale et la Gendarmerie Nationale

Le taux d'exécution des dépenses de transfert est de 99,38%. Au niveau excentrique, les dépenses de transfert concernent les remboursements de frais médicaux.

Les dépenses d'investissement sont principalement allouées à la construction et la réhabilitation des locaux des postes comptables ainsi qu'à la formation de nouvelles promotions de corps spécifiques aux fins de renforcement de la sécurisation

des fonds publics. Toutefois, avec un taux de réalisation de 32,48%, leur exécution a surtout souffert du rythme de régulation de la dépense en cours d'année couplé d'une coupe budgétaire lors de la rectification de la Loi de Finances entraînant des contraintes dans l'engagement des dépenses et les délais d'exécution des travaux.

L'exécution des dépenses en intérêt de la dette est inférieure aux estimations. Le report des échéances et/ou le retard d'arrivée des avis de débit de paiement des services de la dette extérieure envers la Lybie expliquent cette différence.



DGT - DGFIP : Séminaire sur les finances publiques

Comptes particuliers du Trésor

Le compte d'affectation spéciale du Trésor a enregistré une faible réalisation de 1,4%. Il faut toutefois rappeler que l'exécution des dépenses y afférentes est subordonnée à l'existence de recettes préalables.

Le taux d'exécution des opérations de participation financière de l'Etat est de 82,4%. 14 prises de participations sur les 18 prévues ont été effectives. La différence s'explique par l'absence

d'appel de fonds pour les sociétés restantes. La prise de participation financière de l'Etat Malagasy dans le capital social de la JIRAMA par consolidation des encours de la dette en capital du compte courant associés en capital, et le doublement des quotes-parts de Madagascar dans le capital du FMI constituent les montants les plus importants pour 2016. Par ailleurs, les autres opérations de participation concernent : la prise

de participation dans l'augmentation de capital de AIR MADAGASCAR, SONINVEST, et FANALAMANGA , la prise de participation dans la 17ème Reconstitution des ressources de l'Association Internationale de Développement (IDA), la libération des parts du Gouvernement Malagasy dans l'augmentation spéciale de capital de la BAD , et la participation du Gouvernement Malagasy dans le capital de AFRICA 50 .

Dépenses en capital de la dette publique

Les réalisations sur la dette intérieure portent principalement sur le remboursement des BTA pour un montant de 2 054 600 millions MGA. Le

service de la dette extérieure enregistre un remboursement en capital de 223 400 millions MGA contre une prévision de 226 730 millions MGA. L'annulation

des échéances restantes dues envers la Chine et le report de paiement de la dette envers la Lybie expliquent la différence.



OPERATIONS GLOBALES DU TRESOR

OPERATIONS GLOBALES DU TRESOR

(EN MILLIARDS MGA)

	2014	2015	2016	
	Réalisation	Réalisation	Réalisation	Prévision LFR
RECETTES TOTALES ET DONS	3 246,2	3 528,9	4 889,0	4 292,2
Recettes totales	2 653,3	3 104,6	3 764,5	3 655,8
Recettes budgétaires	2 653,3	3 104,6	3 764,5	3 655,8
Recettes fiscales	2 588,8	3 010,6	3 649,0	3 587,4
dont remboursement TVA	36,2	40,8	169,4	156,3
Recettes non fiscales	64,5	94,1	115,6	68,4
Dons	592,9	424,2	1 124,5	636,5
Dons courants	206,8	40,2	227,7	0,3
Dons en capital	386,1	384,1	896,8	636,1
DEPENSES TOTALES	3 823,5	4 477,7	5 317,2	5 318,8
Dépenses courantes	2 824,5	3 459,0	3 649,0	3 637,7
Dépenses budgétaires	2 632,3	2 895,8	3 262,7	3 315,8
Personnel	1 445,6	1 527,1	1 795,7	1 808,4
Fonctionnement	1 044,3	1 137,8	1 188,9	1 217,6
Intérêts sur dette extérieure	45,2	57,4	64,7	76,1
Intérêts sur dette intérieure	97,2	173,5	213,4	213,8
Autres opérations nettes du Trésor (+/-)	190,3	563,2	386,3	321,9
Dépenses de fonctionnement FCV		1,9		
Dépenses en capital	999,0	1 018,7	1 668,2	1 681,1
Financement intérieur	284,9	293,1	386,2	492,0
Financement extérieur	714,1	725,6	1 282,0	1 189,1
Solde intérieur	-410,8	-590,0	-206,0	-397,9
SOLDE GLOBAL (base engagements)	-577,3	-948,8	-428,2	-1 026,6
Variation des arriérés intérieurs	-49,3	-129,3	-231,7	-388,8
SOLDE GLOBAL (base caisse)	-626,6	-1 078,1	-659,9	-1 415,4
FINANCEMENT	626,6	1 078,1	659,9	1 415,4
EXTERIEUR NET	309,9	619,7	214,4	930,4
Tirages	328,0	341,5	385,2	553,0
dont projets	328,0	341,5	385,2	553,0
Amortissement	-132,8	-116,9	-223,4	-226,7
Financement exceptionnel (y c aides budgétaires)	114,7	395,1	52,6	604,1
INTERIEUR NET	316,6	458,4	445,5	485,0
Système bancaire excluant variation de change	116,9	475,3	228,0	359,7
Système bancaire net	117,0	477,7	225,1	359,7
dont BCM nette	222,2	405,6	-20,9	75,4
Effet de la variation de change	-0,1	-2,4	2,9	
Système non bancaire	16,5	98,0	258,6	125,3
Dépôts des correspondants du Trésor	183,2	-114,9	-41,1	
Ecart de financement				0,0

NOTE SUR L'EVOLUTION DES FINANCES PUBLIQUES EN 2016 ET ANALYSE DES OPERATIONS GLOBALES DU TRESOR

CADRE GENERAL

La situation économique à Madagascar a progressé en 2016. Le taux de croissance s'est établi à 4,1% du PIB et l'inflation a été maîtrisée à 7,1% en fin d'année.

L'exécution des finances publiques a été conforme aux programmes établis pour l'année. Les recettes fiscales ont augmenté de 0,5 point, passant de 10,4% du PIB en 2015 à 10,9% en 2016. Les réalisations ont dépassé l'objectif de l'année suite au renforcement des mesures pour améliorer le recouvrement. L'exécution des dépenses budgétaires a été maîtrisée. La priorisation des dépenses a été axée sur les secteurs sociaux tels que l'éducation, la santé, la population et l'eau et l'assainissement. Le taux d'investissements publics s'est établi à 5,2% du PIB s'il était de 3,5% du PIB l'année dernière.

Le déficit global sur base caisse a été contenu à 659,9 milliards MGA, soit 2,1% du PIB. Le financement intérieur du déficit a été caractérisé par le recours important aux emprunts publics à travers les Bons du Trésor par adjudication suite au retard de décaissement des aides budgétaires prévues dans le budget. Cette situation a été favorisée par la surliquidité observée sur le marché du système bancaire.

RECETTE

Les efforts pour l'élargissement de l'assiette fiscale, la sécurisation des recettes ainsi que le renforcement des recouvrements ont été poursuivis en 2016. Les recettes totales sont en hausse de 21,7% par rapport à leur niveau de 2015. En terme nominal, elles dépassent de 108,7 milliards MGA l'objectif de la loi de finances rectificative pour s'établir à 3764,5 milliards MGA.

En matière des recettes fiscales, l'intensification de la collaboration entre la DGI et la DGD sur le recouvrement

et les échanges d'informations ont porté leurs fruits en 2016. Les réalisations se chiffrent à 3649 milliards MGA et dépassent de 31,6 milliards MGA les prévisions de la loi de finances rectificative 2016. Elles sont en progression relativement au niveau obtenu en 2015 avec une hausse de 21,1%.

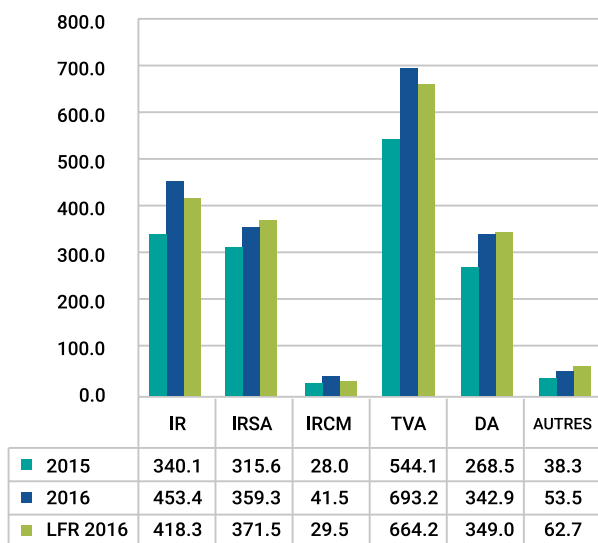
Recettes fiscales intérieures

Les recettes fiscales intérieures s'élèvent à 1966,3 milliards MGA en 2016 contre la prévision de 1918,7 milliards MGA. Elles présentent ainsi un taux de réalisation de 102,5%. Elles affichent une progression nominale de 26,5% par rapport aux réalisations atteintes en 2015.

En effet, l'Administration des impôts a atteint la cible fixée par le programme de 2016 et a réalisé un excédent de 47,6 milliards MGA par rapport à la prévision établie. Cette performance est observée tant au niveau des impôts sur les revenus, bénéfices et gains qu'au niveau des impôts sur les biens et services qui dégagent respectivement des surplus de 36,5 milliards MGA et 23,0 milliards MGA.

En analysant par rubrique, le recouvrement des Impôts sur les revenus (IR) présente un surplus de 35,1 milliards MGA et les Impôts sur les revenus des capitaux mobiliers (IRCM) 11,9 milliards MGA. Le manque à gagner de 12,2 milliards MGA observé au niveau des Impôts sur le revenu des salariés (IRSA) résulte de la surestimation de l'impact de l'imposition de la valeur minimale de 2 000 MGA.

Quant aux impôts sur les biens et services, les taxes sur les valeurs ajoutées (TVA) ont affiché des gains de 29 milliards MGA qui ont compensé la contreperformance enregistré au niveau des droits d'accises (DA). Ces derniers ont accusé une moins-value de 6,0 milliards MGA.

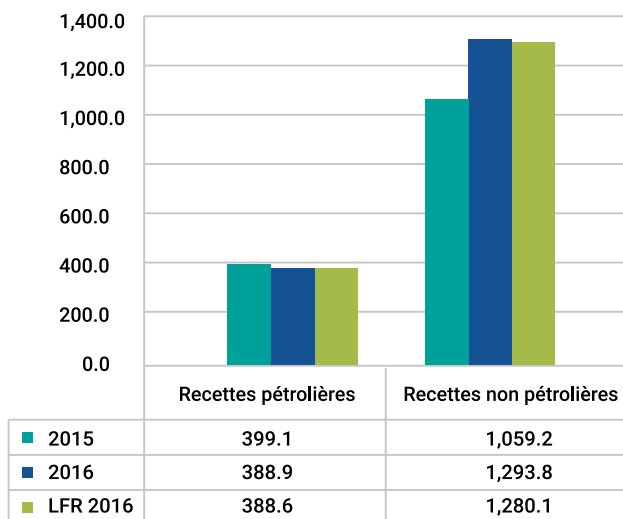
Graphique 1. Recettes fiscales intérieures (en mds Ariary)

Outre les mesures et les efforts entrepris pour atteindre les objectifs, ces résultats s'expliquent par le retour du climat de confiance des contribuables.

Recettes douanières

Les recettes douanières 2016 s'élèvent à 1 682,7 milliards MGA contre la prévision de 1 668,7 milliards MGA, soit un dépassement de 14,0 milliards MGA par rapport à l'objectif annuel 2016 au titre de la LFR. Les réalisations montrent une croissance de 15,4% par rapport à son niveau de 2015.

Les excédents enregistrés s'expliquent par le gain obtenu au niveau des recettes non pétrolières dont le recouvrement se chiffre à 1 293,8 milliards MGA contre la prévision de 1 280,1 milliards MGA. Les recettes pétrolières, quant à elles, sont en ligne rapportées à la prévision annuelle.

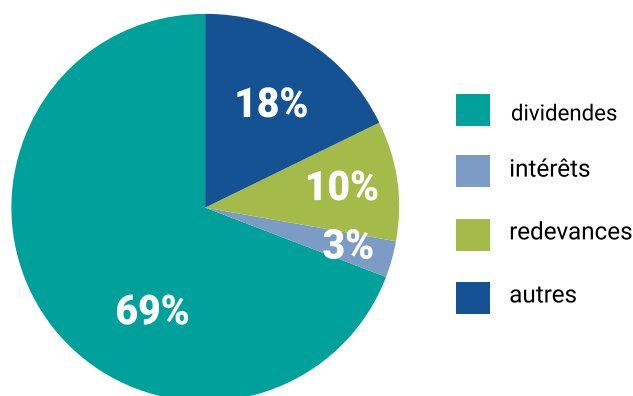
Graphique 2. Recettes douanières (en mds Ariary)

La bonne performance au niveau des produits non pétroliers résulte principalement : (i) d'une amélioration du contrôle interne au niveau des services douaniers ; et (ii) d'une meilleure taxation des importations née du changement de structure des importations par la baisse du volume des produits non taxés.

Recettes non fiscales

Le montant des recettes non fiscales a évolué de +43,1% entre 2015 et 2016, et a dépassé la prévision de la LFR de 47,2 milliards MGA, soit un taux de réalisation de 169%. En effet, les réalisations s'élèvent à 115,6 milliards MGA contre l'objectif de 68,4 milliards MGA.

Ce dépassement provient des plus-values réalisées au niveau des produits de prises de participations de l'Etat. En représentant presque 70% des recettes non fiscales, les dividendes ont rapporté à l'Etat 75,6 milliards MGA en 2016 et dégagent un excédent de 32,2 milliards MGA par rapport à l'objectif suite à des résultats positifs enregistrés dans le secteur bancaire et le secteur pétrolier. Pour ce dernier, la performance s'explique par le rehaussement du prix de stockage de carburants.

Graphique 3. Répartition par nature des recettes non fiscales

Le recouvrement des redevances a été moindre que prévu.

Si les redevances halieutiques ont été réalisées à hauteur de 10,8 milliards MGA contre la prévision annuelle de 8,0 milliards MGA, les autres redevances, constituées par les droits administratifs enregistrés dans les recettes non fiscales ont reculé en raison de la prolifération de la création des comptes de commerce par les Administrations publiques.

Par ailleurs, dans l'OGT 2016, les produits exceptionnels ont atteint 16,2 milliards MGA. Cette rubrique concerne principalement les versements de crédits non utilisés sur les délégations de crédits effectués par les postes comptables.

DONS

Les dons enregistrés s'élèvent à 1 124,5 milliards MGA, soit 176,7% de la prévision de 636,5 milliards MGA. Ils sont composés de dons courants et de dons en capital.

Dons courants

Si la LFR ne prévoit que des dons courants estimés à 0,3 milliards MGA correspondant à des recettes sur les fonds de contrevalet (FCV), dans la réalisation, des décaissements des aides budgétaires ont été enregistrés. Ainsi, les dons courants s'élèvent au total à 227,7 milliards MGA en 2016.

Concernant, les recettes issues des FCV, elles ont atteint 1,6 milliards MGA sur la prévision de 0,3 milliards MGA. L'écart de réalisation est dû aux efforts déployés pour l'amélioration de recouvrement des FCV.

Les dons courants au titre des aides budgétaires non remboursables s'élèvent à 226,1 milliards MGA. Ces aides budgétaires ont été octroyées par la Banque Mondiale (62,3 millions usd) et l'Agence Française de Développement (5 millions euros).

Il est noté que ces aides budgétaires ont été prévues initialement sous forme de prêts mais octroyées dans la réalisation sous forme de dons. Cette situation explique le dépassement par rapport à la prévision observé sur la rubrique dons courants de l'OGT.

Dons en capital

Les dons pour le financement de projets d'investissement se chiffrent à 896,8 milliards MGA en 2016 et se trouve au-delà du niveau prévu dans la LFR. Comparés à la réalisation 2015, ils enregistrent un accroissement de 133,5%.

Les dons en capital proviennent principalement de quatre donateurs: (i) les Etats-Unis, (ii) l'Union Européenne, (iii) l'Unicef et (iv) la banque mondiale dont les participations respectives sont de 26,2%, 19,8%, 12,6% et 10,3%.

DEPENSES

Le montant des dépenses totales ont atteint 5 317,2 milliards MGA sur les crédits ouverts par la LFR se totalisant à 5 318,8 milliards MGA. Les dépenses comprennent les dépenses courantes et les dépenses en capital.

Après la suspension des engagements en cours d'année, en vue de la préparation de la LFR, la date de clôture des engagements a été ainsi reculée à mi-décembre (au lieu de fin novembre). Cette mesure a été prise pour permettre aux ministères dépeniers d'exécuter les crédits qui leurs sont alloués. Toutefois, les crédits budgétaires n'ont pas été consommés en totalité.

Dépenses courantes

En termes de réalisation, l'exécution globale des dépenses courantes est de 100,3% soit un montant de 3 649 milliards MGA contre la prévision de 3 637,7 milliards MGA.

En examinant au niveau de chaque rubrique, les dépenses courantes budgétaires se trouvent inférieures aux objectifs qui ont été définis dans la LFR 2016, tandis que les autres opérations nettes du Trésor n'ont pu être contenues dans la limite prévue. Ce dérapage au niveau des autres opérations nettes du Trésor a entraîné l'exécution des dépenses courantes à un niveau au-delà de la prévision établie. Le tableau ci-après montre l'exécution des dépenses courantes par nature économique.

Tableau 1. Exécution des dépenses courantes en 2016 (en milliards MGA)

Rubrique	LFR	Réalisation	Taux
Personnel	1 808,4	1 795,7	99,3%
Fonctionnement	1 217,6	1 188,9	97,6%
Intérêts de la dette	289,8	278,1	95,9%
AONT	321,9	386,3	120,0%
TOTAL	3 637,7	3 649	

Dépenses de personnel

Les dépenses de personnel n'ont pu consommer la totalité de l'enveloppe allouée pour 2016 en laissant une marge de crédits de 12,6 milliards MGA. Elles se sont élevées à 1 795,7 milliards MGA contre les prévisions de 1 808,4 milliards MGA, soit un taux d'exécution de 99,3% par rapport au crédit de la LFR.

Par rapport à la réalisation de 2015, les charges de personnel ont augmenté de 14,7% et ont montré une progression de 0,1 point pour se situer à 5,6% du PIB en 2016.

Dépenses de fonctionnement

Le retard constaté au premier trimestre de l'année 2016 dans l'exécution des dépenses n'a pu être redressée au cours des mois suivants malgré le rallongement de la date de clôture des engagements.

A fin décembre 2016, le taux d'engagement des dépenses de fonctionnement s'est établi à 97,6%, soit 1 188,9 milliards MGA sur une prévision de 1 217,6 milliards MGA. Comparé au niveau de 2015, les dépenses de fonctionnement sont en progression nominale de 5,9%.

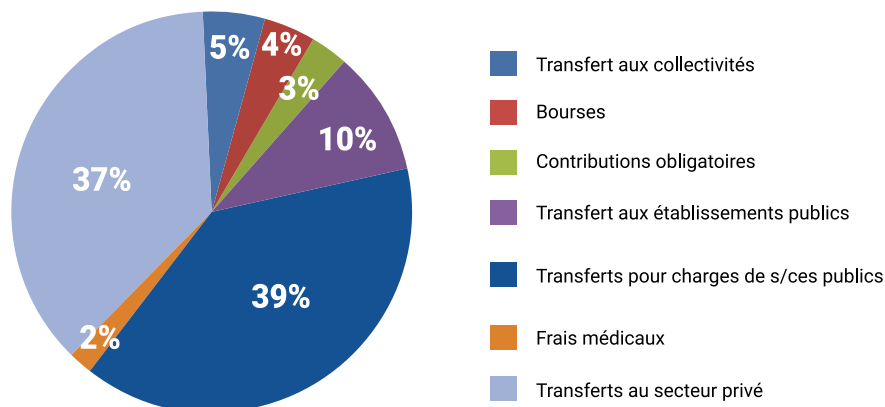
Les dépenses des biens et services affichent un taux d'exécution de 91,0% par rapport au crédit ouvert par la LFR de 212,3 milliards MGA. Pour les dépenses de transferts et subventions, ce taux est de 99,0% (995,7 milliards MGA contre la prévision de 1 005,3 milliards MGA).

Il est noté que les dépenses de transferts et subventions représentent 83,8 % des dépenses de fonctionnement. Elles comprennent les transferts aux collectivités décentralisées, les subventions aux établissements publics (EPA et EPIC), les bourses, les contributions obligatoires auprès des différentes organisations internationales ainsi

que les transferts et subventions aux organismes publics et au secteur privé.

La structure de ces composantes des dépenses de transfert et subventions est illustrée par le graphique ci-après.

Graphique 5. Structure des dépenses de transferts et subventions



Parmi ces dépenses, il y a :

les subventions aux collectivités décentralisées : **46,5 milliards MGA**

les subventions aux établissements publics (EPA et EPIC) : **104,6 milliards MGA**

les bourses d'études : **40,6 milliards MGA**

les contributions aux organismes internationaux : **25,3 milliards MGA**

le renflouement de la Caisse de retraite (CRCM) : **290 milliards MGA**

les subventions allouées à la JIRAMA : **281 milliards MGA**

Intérêts de la dette

Les charges de la dette intérieure sont en ligne par rapport aux prévisions de la LFR. Comme prévu, elles s'élèvent à 213,4 milliards MGA durant la période étudiée. Les intérêts sur les Bons du Trésor s'élevant à 132,8 milliards MGA en constituent la principale composante. Les autres intérêts de la dette payés en 2016 concernent :

les intérêts sur les titres à la BFM : **9,7 milliards MGA**

les intérêts sur les avances statutaires : **29,1 milliards MGA**

les intérêts payés sur les comptes de dépôts des correspondants du Trésor : **21,6 milliards MGA**

les autres intérêts et frais de trésorerie : **20,3 milliards MGA**

Service de la dette extérieure

Le service de la dette extérieure—capital et intérêt—en 2016 se trouve en-deçà de la prévision de la LFR. Les différences de 14,7 milliards MGA concernent les intérêts des nouveaux prêts attendus mais non réalisés ainsi que les garanties inscrites dans la prévision non appelées.

Il est remarqué qu'après l'ajournement du paiement de la dette de Lybie suite à l'instabilité politique qui y sévit durant les dernières années, l'Etat malgache a pu commencer à honorer ses dettes en 2016.

Autres opérations nettes du Trésor (AONT)

Le déficit des AONT s'est aggravé de 64,4 milliards MGA en comparant le niveau réalisé de 386,3 milliards MGA à celui de la prévision de 321,9 milliards MGA.

Dans les comptes particuliers du Trésor, il a été procédé à des augmentations en capital des Sociétés à participation de l'Etat d'un montant total de 144,8 milliards MGA dont 115,0 milliards MGA au profit de la Compagnie Air Madagascar et 24,2 milliards MGA relatifs à la participation à des organismes internationaux.

Par ailleurs, les comptes de commerce se sont soldés par un déficit de 28,4 milliards MGA dont 21,3 milliards MGA au titre des caisses de retraites pour le paiement des pensions.

Les remboursements de crédits de TVA et TVAPP se chiffrent à 169,4 milliards MGA se trouvent également plus élevés que prévus.

Enfin, les opérations à classer et à régulariser ont dégagé un solde débiteur de 65,2 milliards MGA, expliqué par des transferts en instance et des soldes en attente de régularisation dans la comptabilité du Trésor, d'une part, et par l'ajustement en dépenses des AONT de la valeur des traites non échus enregistrés en recettes douanières, d'autre part.

Dépenses d'investissement

Le niveau des dépenses d'investissements publics à fin décembre 2016 s'élèvent à 1 668,2 milliards MGA. Il fait ressortir un taux de réalisation de 99,2% relativement au programme établi de 1 681,1 milliards MGA.

Malgré la faiblesse de l'exécution des dépenses en capital sur financement interne, de l'afflux des financements externes, notamment le tirage des dons pour financer les projets, résulte cette performance en matière d'investissements publics par rapport à la prévision.

Les aides extérieures pour le financement du Programme d'investissements publics se totalisent à 1 282 milliards MGA. Elles proviennent notamment des bailleurs traditionnels tels que la banque mondiale et la banque africaine pour le développement (BAD).

En ce qui concerne les dépenses en capital financées par les ressources internes, les réalisations sont inférieures aux objectifs. En effet, le taux d'exécution des dépenses est situé à 78,5% en laissant des crédits non utilisés de 105,8 milliards MGA qui peuvent être expliqués par les facteurs suivants :

- raison semblable à celles des dépenses de fonctionnement;
- non mobilisation des contreparties gouvernementales du fait de non déblocage des financements extérieurs (prêts);
- retard de mandatement des TVA liés au projet faute de pièces justificatives.

Variations des arriérés intérieurs

En raison du retard de décaissement des aides budgétaires pour financer les dépenses, l'accumulation des instances de paiement se trouve au-delà du plafond estimé à fin d'année. Elles s'élèvent ainsi à 190,8 milliards MGA.

Les apurements des instances de paiement au titre de 2015 se chiffrent à 102,1 milliards MGA. Le paiement de ce montant s'est étalé jusqu'au mois de juillet 2016.

Par ailleurs, l'effort de l'Etat dans le paiement des arriérés s'est poursuivi en 2016. Conformément au calendrier établi, des arriérés d'un montant de 390 milliards MGA ont été réglés. Ce montant correspond notamment (i) aux arriérés

sur les remboursements de crédits de TVA d'Ambatovy et des autres sociétés, (ii) au paiement d'arriérés de la JIRAMA envers ses fournisseurs et locataires de groupe auxquels l'Etat s'est engagé à apurer, (iii) à des arriérés de redevances que l'Etat doit régler au Fonds d'entretien routier (FER) ...

SOLDES BUDGETAIRES

Les OGT dégagent un solde primaire créditeur de 235,1 milliards MGA alors que le programme a prévu un déficit de 183,8 milliards MGA.

Le solde primaire s'est amélioré grâce (i) aux excédents observés au niveau des recettes budgétaires et (ii) au décaissement des aides budgétaires non remboursables non prévues dans les dons courants (iii) au niveau des dépenses budgétaires en-dessous de la cible du programme.

Parallèlement, le déficit base caisse est nettement moindre que prévu. Le déficit a été contenu à 659,9 milliards MGA. Force est de constater que la faiblesse des dépenses en capital financées par des fonds d'emprunts a généré le niveau inférieur du solde budgétaire.

FINANCEMENT

Le financement extérieur du déficit s'est élevé à 214,4 milliards MGA contre le montant prévu de 930,4 milliards MGA. Les aides budgétaires sous forme de prêts se sont limitées aux aides en provenance de la BAD qui ont apporté à l'Etat un financement de 52,6 milliards MGA (17,5 millions usd)

La diminution du financement extérieur est due : (i) au reclassement en dons des aides budgétaires de 226,1 milliards MGA ; (ii) à la non réalisation du financement de la part de Deutschebank prévu en 2016, et (iii) aux tirages moindres que prévus des emprunts extérieurs.

Il est nécessaire de souligner que dans la prévision, les aides budgétaires de la part de la banque Mondiale (40 millions usd) et de la France (5 millions euros) ont été attendues sous forme de prêts. Toutefois, dans les réalisations, elles sont enregistrées dans la ligne dons car ces aides ont été finalement non remboursables. Ce qui a pour effet de diminuer le financement externe du déficit enregistré dans l'OGT.

Le financement intérieur du déficit s'est situé à 445,5 milliards MGA. Il est caractérisé par la diminution du recours au financement bancaire par rapport à la cible du programme, ainsi qu'à l'accroissement des souscriptions non bancaires des bons du Trésor.

Système bancaire

La position du Gouvernement vis-à-vis du système bancaire n'a cessé d'augmenter au cours de 2016 et présente à fin d'année une augmentation de l'engagement de l'Etat de 225,1 milliards MGA dont 246 milliards MGA vis-à-vis des banques commerciales. Du côté des créances nettes sur l'Etat, la situation de la Banque Centrale (BFM) montre un désengagement net de 20,9 milliards MGA. Cette situation s'explique par les facteurs suivants :

vis-à-vis de la BFM : (i) remboursement net des avances statutaires de 78,4 milliards MGA et rétrocession du Fonds FEC de 117,2 milliards MGA (35 millions usd), (ii) constitution des disponibilités suite au non utilisation des aides budgétaires décaissées à fin d'année 2016.

A l'égard des Banques primaires : (i) augmentation considérable de l'encours des Bons du Trésor bancaires et (ii) constitution des dépôts des Organismes Publics à Caractère Administrative (OPCA) auprès des banques.

CONCLUSION

Les opérations globales du Trésor montrent une amélioration de l'exécution des finances publiques en 2016. Madagascar a pu négocier avec le FMI la Facilité Elargie de Crédit (FEC) d'un montant de 220 millions DTS. Les critères relatifs au programme FEC ont été atteint tant au niveau des planchers de recettes fiscales qu'au niveau du solde primaire. Les flux d'aides s'accroissent, ce qui dénote le retour de confiance avec les partenaires techniques et financiers.

En matière de dépenses, l'adoption d'un plancher en matière de dépenses sociales défini avec le Fonds Monétaire International (FMI) souligne l'orientation des allocations

Système non bancaire

Les encours des Bons du Trésor fihary (BTF) et des Bons du Trésor spécial (BTS) ont augmenté respectivement de 108,1 milliards MGA et de 178,1 milliards MGA à fin 2016. Cette situation résulte principalement des conversions en titre de créances (BTF et BTS) de certains arriérés de l'Etat d'environ 200 milliards MGA.

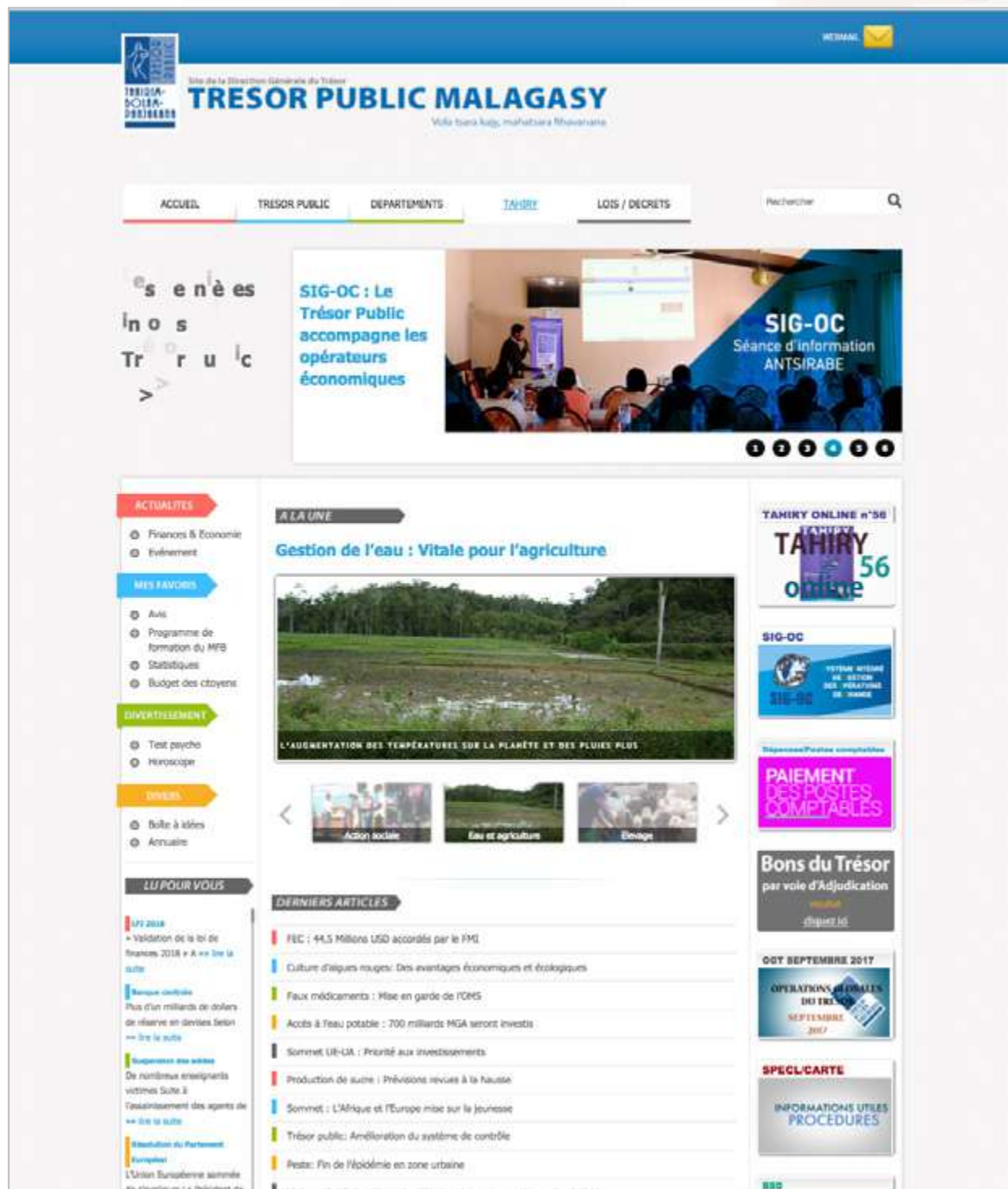
A l'inverse, le secteur non bancaire se désengage des Bons du Trésor par adjudication (BTA) pendant la période étudiée. L'encours des BTA a diminué de 13,4 milliards MGA par rapport à son niveau à fin décembre 2015.

Par ailleurs, l'Etat a procédé à l'amortissement d'une partie de sa dette envers les Sociétés ARO et SPAT pour un montant total de 15,2 milliards MGA.

de crédits en faveur des secteurs sociaux. Ces dépenses sociales ont atteint au total 259 milliards MGA sur un objectif prévisionnel de 235 milliards MGA.

Par contre, force est de constater que les dépenses relatives aux subventions allouées au secteur public tel la JIRAMA ainsi que le paiement des arriérés pèse lourdement sur le budget de l'Etat. Des efforts supplémentaires devront être menés pour raffermir les recettes fiscales et non fiscales afin d'asseoir le plan d'action du Gouvernement.

WWW.TRESORPUBLIC.MG





ANNEXES

DOCUMENT DE PERFORMANCE

OBJECTIF GENERAL 1 :

SECURISATION DES FONDS, TITRES ET VALEURS PUBLICS

Code indicateur	Indicateur	Cible annuelle	Réalisation
117.1.1	Taux de prévalence des détournements de deniers publics maîtrisé à moins de 3%	3%	0%
117.1.2	Niveau d'extension des champs d'action aux entités non encore contrôlés (EP et régisseurs)	40%	45.1%
117.1.3	Nombre de projets sur financement extérieur suivi	40	57
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	60%	8.7%
117.1.6	Taux d'apparition des malversations	5%	ND
117.1.7	Taux de centralisation des titres	100%	60%
117.1.8	Niveau de sécurisation des sites de conservation et des mouvements des fonds publics	100%	0%

Explication des écarts entre prévision et réalisation	Méthode d'évaluation	Source de vérification
0 détournement constaté sur des contrôles effectués auprès de 05 TG/ACD et 118 PP	Nombre de détournements de deniers publics constatés/ nombre de mission effectuées	DBIFA
Nombre de contrôle effectué dépassant largement la prévision : 12 régisseurs et 05 EPN	Nombre cumulé d'EP et régisseur contrôlé depuis 2006/ nombre total des EP et régisseur à vérifier (niveau en 2012= 15,91%)	DBIFA
57 projets suivis (40 projets en cours, 5 avances de préparation et 12 projets nouveaux)	Projets en activité pour l'année en cours	DDP/SSP
Traitement à 100% des 74 dossiers dont 29 à caractère contentieux et 45 non contentieux	Nombre de dossiers reçus/Nombre de dossiers traités	DE
Malgré la lenteur administrative au niveau de certains Services Fonciers dans le traitement des dossiers du Trésor Public, les procédures de régularisation en vue de l'acquisition ou de l'affectation des propriétés au profit du MFB pour les besoins de la DGT sont progressivement constatées sur la bonne voie. Il s'avère nécessaire de continuer et de renforcer le suivi de près des dossiers fonciers afin de parvenir aux objectifs visés.	Rapport entre nombre de terrains régularisés et nombre total des terrains du Trésor	SAF
Données non disponibles	Rapport nombre de faux sur nombre de titres sur un échantillon donné	SSD
Objectif non atteint suite à une mise en attente de l'acquisition des matériels	Pourcentage des postes comptables supérieurs dont les titres sont centralisés	DCP
ré-envoi de la Convention tripartite sur le paiement des gardes permanentes des postes comptables à la Police Nationale et à la Gendarmerie Nationale pour signature du fait du changement d'un signataire (Ministre de la Sécurité Publique)	Proportion basée sur une prévision de mise en place de 20 postes de gardes pour l'année et paiement de 125 agents de force l'ordre par trimestre	DCP

DOCUMENT DE PERFORMANCE

OBJECTIF GENERAL 2 : AMELIORATION DE LA QUALITE DES SERVICES RENDUS AUX

Code indicateur	Indicateur	Cible annuelle	Réalisation
117.2.1	Nombre de standard de service mis en place	12	8
117.2.2	Taux de validation des documents budgétaires du PASEF	100%	100%
117.2.3	Niveau de contrôle des compagnies d'assurances	60	57
117.2.4	Taux de pénétration des ménages	34.88%	31,6%
117.2.5	Pourcentage d'usagers satisfaits et de postes comptables bénéficiant d'infrastructures	50%	ND
117.2.6	Nombre de nouveaux postes comptables créés	2	0

USAGERS

Explication des écarts entre prévision et réalisation	Méthode d'évaluation	Source de vérification
En ce qui concerne les standards de service: porte de badge pour les agents visiteurs, affichage horaire de travail, mise en place plan de masse, affichage photos des agents en service, affichage des dépenses engagées, centralisation des données au niveau des chefs hiérarchiques, réunion de staff par semaine au niveau des directions et services, rapport d'activités mensuel	Nombre cumulé des points de standard de service implémentés au niveau du réseau comptable	DCP
Validation du PTA, du Budget 2016 et du rapport d'activité 2015 du PASEF et continuation du Suivi Evaluation du projet	PTA : 30% + Budget : 30% + rapports d'activités:40%	DOF / SPFE
L'activité relative au suivi de l'évolution des arriérés de primes des compagnies d'assurance a été suspendue étant donné que le contrôle sur place est axé sur des aspects spécifiques. Toutefois, pour ce qui est du contrôle des assurances: - contrôles sur place effectués auprès de Quatorze (14) intermédiaires d'assurance (Ursae Minoris Assurances, Société de Gestion et de Conseil, Azur Assurance, X-Change, Serge Dutilleux, Concours Sarl, Indian Ocean Risk Solutions, Roger Duponsel, Sofitrans, Ramanandraibe Exportation, Pelitrans, Assurances Globales de Madagascar, Bureau de Souscription des Assurances Madagascar, Ascoma Madagascar) - Préparation de 02 projets de lois sur la réassurance et la micro assurance - Conception d'un projet de texte réglementaire fixant la production des états statistiques trimestriels par les entreprises d'assurance - Présentation au Gouvernement du projet de décret fixant les conditions d'attribution et le mode de répartition des parts sur amendes et condamnations pécuniaires en matière de contrôle des assurances	Moyenne des cibles des activités pondérées	DOF/SA
la non atteinte du cible s'explique par le retrait de licence de quelques IMF et les difficultés rencontrées par certaines IMF. Toutefois en matière de coordination du secteur de la finance inclusive, ont été réalisées: - Mise en œuvre du plan de sauvetage du réseau TIAVO et déblocage des fonds de financement - Lancement du Projet de Promotion de la Banque à Distance à Madagascar (PPBDM); - Restitution des résultats de l'enquête Finscope consommateur 2016; - Lancement de l'enquête national sur l'offre en services financiers, s'intitulant : « Diagnostic de l'offre, élaboration d'une note de synthèse et élaboration de la feuille de route de l'inclusion financière » le 05 octobre 2016 - Campagne d'éducation financière auprès de CEG, Universités, groupements de paysans ou de producteurs, fonctionnaires dans les Régions Boeny et Betsiboka; - Célébration du « Global Money Week » axé sur le thème « Take part. Save Smart ! » ou « Participez. Economisez intelligemment ! » Participation à l'atelier de sensibilisation et d'information sur le better than cash alliance (BTCA) pour la migration vers le paiement électronique	(Nombre d'individus bénéficiaires de services financiers* taille moyenne ménage) / Nombre de population	DOF / SNFI
Données non disponibles	pourcentage d'utilisateurs satisfaits après enquête sur un échantillon	SSD
En attente des procédures relatives à l'utilisation du bâtiment au niveau de la Maison des Produits pour abriter une nouvelle Trésorerie Ministérielle	Postes Comptables mis en place et opérationnels	DCP

DOCUMENT DE PERFORMANCE

OBJECTIF GENERAL 3 :

AMELIORATION DE L'ENVIRONNEMENT ET DES CONDITIONS DE

Code indicateur	Indicateur	Cible annuelle	Réalisation
117.3.1	Nombre de projets et d'infrastructures à caractères sociaux réalisés	13	12
117.3.2	Pourcentage des postes comptables conformes aux normes d'hygiène, de sécurisation et de conservation des fonds publics	68.6%	58.68%
117.3.3	Taux de dotation des supports de communication aux départements et au personnel du Trésor Public	100%	65%

TRAVAIL DES AGENTS DU TRESOR PUBLICAUX USAGERS

Explication des écarts entre prévision et réalisation	Méthode d'évaluation	Source de vérification
Objectifs de réaliser 13 projets non atteints pour cause de suspension de la recherche de salle d'activités suite à la révision des crédits budgétaires alloués au service par la LFR 2016, Toutefois, mise en place des espaces-accueil et des boîtes à doléance; élaboration et préparation d'un dictionnaire (malagasy – français – anglais) à l'usage du Trésor Public; projet social : «Tolo-tanana » du mois de juin, «Fitia tsy mba hetra»; « Tolo-tanana » du mois de décembre 2016; lancement de cours et organisation de tournois sportifs; réalisation de projets éco-sociaux aux bénéfices des agents : achats groupés, partenariat	Nombre d'activités et de projets sociaux mis en place pour les agents du Trésor	SSD
- Taux de régulation très bas ayant entraîné une contrainte sur les délais d'exécution des travaux, Toutefois, 01 construction réalisée : TG Antsirabe. 01 réhabilitation achevée : toiture de la TG Taolagnaro 02 travaux de construction en cours : TG Morondava (phase gros œuvre) et PP Befotaka - Procédures de réhabilitation de la TG Ambovombe et de la PP Ambatomainy en cours (consultation et choix de prestataire)	Rapport entre Nbre de locaux sécurisés et Nbre total des locaux du Trésor	DCP/SAF
L'écart représente les supports de communication des postes comptables excentriques dans le cadre de la mise en place des standards de service en attente des procédures des commandes publiques et dont le nombre a été diminué suite à la coupure budgétaire. Toutefois, ont été entre autres réalisés au niveau central: Conception et impression des cartes de visite, mise en place d'enseignes signalétiques ,Pose des plans de masse des services centraux , conception et impression des badges visiteurs	Nombre de supports réalisés sur nombre des besoins identifiés	SCRCP

DOCUMENT DE PERFORMANCE

OBJECTIF GENERAL 4 : MODERNISATION ET MISE AUX NORMES INTERNATIONALES DES

Code indicateur	Indicateur	Cible annuelle	Réalisation
117.4.A	Nombre de projets et d'infrastructures à caractères sociaux réalisés	30.88%	32.58%
117.4.B	Pourcentage des postes comptables conformes aux normes d'hygiène, de sécurisation et de conservation des fonds publics	100%	80%
117.4.C	Taux de dotation des supports de communication aux départements et au personnel du Trésor Public	0	0
117.4.D	Nombre de visiteurs du site web	100000	106427
117.4.1	Nombre d'agents du Trésor ayant accès à la formation en administration générale	50	193
117.4.2	Nombre d'indicateurs de coûts respectés	1	1
117.4.3	Nombre de formation en norme comptable dispensé	4	0
117.4.4	Nombre de Postes Comptables utilisant les outils modernes de traitement de l'information	125	ND
117.4.5	Pourcentage des missions de contrôle conformes aux normes et bonnes pratiques internationales	65%	0%

METIERS DU TRESOR PUBLIC

Explication des écarts entre prévision et réalisation	Méthode d'évaluation	Source de vérification
- En cours de formalisation : nomination des élèves Percepteurs Principaux des Finances (Promotion 2015) - En cours de formation (promotion 2015): 30 élèves Inspecteurs du Trésor (sortie prévue en 2017)	Rapport entre nombre d'agents appartenant aux corps spécifiques et nombre total du personnel de la DGT	SAF
- Existence de nouveaux besoins par rapport aux fonctionnalités disponibles - Programme de restructuration en cours	Rapport entre nombre de fonctionnalités satisfaisantes et le nombre total des fonctionnalités existantes dans le logiciel	SAF
A partir de 2016, le bulletin Tahiry est désormais incorporé dans le bulletin unique du Ministère des Finances et du Budget. Cet objectif ne concerne plus le Service.	Nombre de parutions de Tahiry par an	SCRIP
Objectif atteint à 100% notamment par la dynamisation du site web à travers la mise en ligne d'articles, de reportages, de revues de presse et de vidéos ainsi que par la publication de statistiques liées aux activités du Trésor	Nombre de visites du site web	SCRIP
La participation de plusieurs agents du Trésor Public aux formations dispensées par l'INSCAE au cours de ce 4ème trimestre 2016 est à l'origine de cette augmentation importante du nombre d'agents formés	Nombre d'agents ayant bénéficié de formations	SSD
- Emission périodique des titres publics effectuée - Mission de lancement et de promotion des titres à : Miarinarivo, Manakara, Morondava, Fénérive-Est - Suivi des paiements effectué	TMP glissante (dette intérieure) < Taux directeur +1 (9,30%)	DDP/STDI
En attente pour cause d'insuffisance de crédit	Nombre de formations dispensées	DCP
Objectif non atteint. Toutefois, mise en place progressive du compte unique du trésor, adhésion à l'alliance BTCA en cours. Par ailleurs, une étude de faisabilité de la dématérialisation de la chaîne de dépenses a été confiée à un consultant, et la dématérialisation des avis d'opération est en cours d'étude avec la Banky Foiben'i Madagasikara et la Cour des Comptes.	Postes comptables concernés par la modernisation du système d'information	DCP
Clôture du projet PGDI provoquant l'arrêt du financement, recherche de financement en cours de tractation avec le projet PAGI	Revue par un évaluateur (rapport de suivi et évaluation des missions de contrôles)	DBIFA

DOCUMENT DE PERFORMANCE

OBJECTIF GENERAL 4 (SUITE):

MODERNISATION ET MISE AUX NORMES INTERNATIONALES DES

Code indicateur	Indicateur	Cible annuelle	Réalisation
117.4.6	Pourcentage des données des postes comptables extraites et analysées	55%	0%
117.4.7	Nombre d'indicateurs de gestion de la dette validés et respectés	3	3
117.4.8	Taux d'amélioration du rapatriement de devises nées des exportations	0.5%	0.01%
117.4.9	Niveau de réalisation de la mise en place du Système Informatique de Suivi des Opérations de Change - Etape 1 : dématérialisation des domiciliations import - export	3	1

METIERS DU TRESOR PUBLIC

Explication des écarts entre prévision et réalisation	Méthode d'évaluation	Source de vérification
Financement à trouver à cause de la clôture du projet PGDI Financement en cours de tractation au niveau PAGI	Revue par l'informaticien (rapport d'évaluation de la division informatique)	DBIFAv
Les plafonds de garantie, de prêts non concessionnels et d'emprunts extérieurs sont respectés	Nombre d'indicateurs de gestion de la dette respectés par rapport aux indicateurs validés	DDP/MTASS
Augmentation de 0,01% du taux de rapatriement par rapport à fin décembre 2015 (Fin déc 2015 : 79,94% - déc 2016 : 79,95%). Objectif non atteint, toutefois, ont été réalisés: - Relance par courrier/mail de 443 sociétés ayant des dossiers non rapatriés et/ou en retard de rapatriement - Contrôle sur terrain de 47 sociétés ayant des dossiers non rapatriés et/ou en retard de rapatriement - Contrôle de 96 fichiers électroniques relatifs aux opérations d'exportation envoyés par les banques	Taux de rapatriement année (N-1) + 0,5%	DOF / SSOC
Objectif de mise en place du SIG-OC en 2016 non atteint, toutefois ont été réalisés: - SIGOC mise en phase test; Test en ligne avec un site pilote « la BOA »; - Mise en place du « Serveur test » auprès de la DCP; - Amélioration de l'application relative à la dématérialisation des domiciliations Import-Export par rapport aux remarques soulevées par la Direction Générale du Trésor, la Direction des Opérations Financières et les banques primaires; - Finalisation du manuel d'utilisateur du SIG-OC; - Proposition de projet de décret sur la dématérialisation des opérations de change.	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	DOF / SSOC
La mise en place effective est prévue se faire en mars 2017		

DOCUMENT DE PERFORMANCE

OBJECTIF GENERAL 5: BONNE GOUVERNANCE ET RETOUR A L'ORTHODOXIE FINANCIÈRE

Code indicateur	Indicateur	Cible annuelle	Réalisation
117.5.1	Taux de recouvrement des dividendes sur les participations de l'Etat	100%	169.3%
117.5.2	Délai moyen de production du tableau de bord mensuel des opérations publiques (OGT)	60	54.41
117.5.3	Délai moyen de centralisation du document de performance du programme 117	15	15
117.5.4	Nombre d'actions destinées à la lutte pour la bonne gouvernance et contre la corruption	2	0
117.5.5	Taux de réalisation des activités de gestion courante de la dette publique extérieure	100%	95%
117.5.6	Avancement du traitement des nouveaux Dossiers	100%	100%
117.5.7	Taux d'opérationnalisation du SPECL	100%	100%
117.5.8	Taux de régularisation des situations des EPN	30%	27.08%
117.5.9	Niveau de régularité de production des comptes publics	1	2
117.5.A	Taux de recouvrement des créances non fiscales (FCV)	100%	491.06%
117.5.B	Nombre de rapports sur la dette publique produits annuellement	3	3

Explication des écarts entre prévision et réalisation	Méthode d'évaluation	Source de vérification
Recouvrement de 79 510 millions MGA	Recettes prévues pour 2016 : dividendes de 46 955 744 000 MGA	DOF / SPFE
OGT novembre et décembre 2015, janvier à octobre 2016	OGT du mois M: Production M+ 60 jours	DE/SE1
document de performance du programme 117 centralisé au niveau de la DAAF	Document de performance Trim T: T+15j	DE/SE3
En attente retour de demande de collaboration avec le CSI.	Nombre d'ateliers ou de séminaires organisés sur la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption	SSD
Toutes les échéances sont dues à bonne date sauf les 3 échéances de la Libye suspendues et 1 échéance de l'Irak du 15 novembre 2015 reportée	Taux de réalisation des activités de gestion courante de la dette publique extérieure	DDP/SADE
Une (01) demande de prêt de la JIRAMA accordée	Taux de réalisation (nombre cumulé des dossiers traités/nombre cumulé des dossiers reçus)	DDP/STDI
Lancement officiel du SPECL le 18 juin 2016	Taux de couverture cumulé du SPECL	DCP
Données arrêtées au troisième trimestre. Toutefois, dans le cadre de la régularisation des situations des EPN et des autres organismes publics: 07 passations et 05 nouvelles installations d'agents comptables auprès d'EPN, nomination de représentant du tutelle comptable auprès de 06 EPN, élaboration d'un projet de décret relatif au régime indemnitaire des EPN élaboré, corrigé, tenant compte des propositions des AC EPN et envoyé pour observations à la DGB, mise en place d'un dispositif de suivi des décisions des juridictions des comptes pour les EPN et pour la gestion des CTD et Etat	Moyenne des cibles des activités pondérées	DCP
Projets de Loi de règlement 2013 et 2014 déposés au Parlement : Projet de Loi N° 053/2016 du 29/11/2016 portant Loi de règlement pour 2013 et Projet de Loi N° 056/2016 du 07/12/2016 portant Loi de règlement pour 2014	Projet de loi de règlement déposé au près de l'Assemblée Nationale	DCP
Recouvrement de Ar 1 631 117 076,38 sur FCV, dont intégration des reliquats non utilisés du 7ème et 8ème Don hors projets Japonais (DHPJ) versés par JICS pour un montant de 500 668 956,43 Ar lors du 1er Trimestre.	Recouvrement du montant total inscrit dans la loi de Finances	DCP/ACFCV
BSD n°5 publié en juin, BSD n°6 publié en décembre, SDMT 2017-2019 élaboré, validé, inséré en annexe de la LFI 2017	Rapports sur la dette produit dans l'année	DDP

DOCUMENT DE PERFORMANCE

OBJECTIF GENERAL 5 (SUITE):

BONNE GOUVERNANCE ET RETOUR A L'ORTHODOXIE FINANCIÈRE

Code indicateur	Indicateur	Cible annuelle	Réalisation
117.5.C	Nombre de contrats traités en matière d'intervention financière de l'Etat	20	23
117.5.D	Rapport entre charges financières sur tirages et taux directeur	<1	<1
117.5.E	Ratios d'endettement extérieur suivis	100%	100%
117.5.F	Nombre de rapport sur l'état d'avancement des projets en cours annuellement	1	1
117.5.G	Taux d'amélioration de la gestion du portefeuille de l'Etat	20%	25.2%
117.5.H	Nombre d'entreprises publiques concernées par le processus de liquidation	17	12

Explication des écarts entre prévision et réalisation	Méthode d'évaluation	Source de vérification
Emission des Ordres de Recette auprès de la SIRAMA, CIDR-VOLAMAHASOA et ADEMA suivant le calendrier des échéanciers effectuée; Capital - OR émis: 694 719 423,54 MGA. Intérêt - OR émis : 182547713,78 MGA Emission Ordre de Capital SPAT : 50 919 689 452,29 ARO : 61 574 391 021,49	Contrats traités dans l'année sur les dossiers en cours	DDP/STDI
Charges financières / Tirages (6,29%) < Taux directeur (8,30%)	Charges financières / Tirages < Taux directeur	DDP/STDI
Analyse de la viabilité de la dette assurée	Ratios d'endettement extérieurs: 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/SADE
Rapport annuel 2015 finalisé	Rapport sur l'état d'avancement des projets en cours produit à la fin de l'année	DDP/SSP
Objectif atteint grâce notamment à : - la poursuite de la modélisation conceptuelle dans le cadre de la mise en place d'un dispositif adéquat à la gestion du portefeuille - l'analyse de la situation financière de 40 sociétés à participation publique - Dans le cadre du maintien de la proportion de la part de l'Etat dans le capital social : 14 prises de participation financière de l'Etat - la mise en œuvre de la politique de restructuration financière des entreprises à participation publique - l'envoi auprès de la Cour des comptes des états financiers 2015 de 09 entreprises : FANALAMANGA, CEM, ARO, ADEMA, SOAVOANIO, SPAT, SMMC, SONAPAR, SEIMAD	Moyenne des cibles des activités pondérées	DOF / SPFE
12 rapports finaux de liquidation réclamés : Rapports de liquidation de 04 sociétés (SERDI-CMN-ARS-SOMADEX) : bien que les AGE en 2012 ont adopté la clôture, les PV n'ont pas été signés - Résiliation de contrat des liquidateurs suite à la fin du projet STP : SOGEDIS - ARS - SUMATEX- ROSO- SOAMA- SOCOMI -SICE - Existence de dossiers contentieux en cours de suivi : CINEMEDIA - SOFIRE 01 cession en cours (CIBA) sur les 02 prévues (CIBA et FIFABE); FIFABE: suspendu par le Tribunal	Nombre de sociétés concernées :17	DOF / SPFE

LISTE DES ABREVIATIONS

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
AIRMA	: 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
BAD	: Banque Africaine de Développement
BADEA	: Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique
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	: BankyNasionalin'nyIndostria
BOA	: Bank Of Africa
BSD	: Bulletin Statistique de la Dette
BTA	: Bon du Trésor par Adjudication
BTF	: Bon du Trésor Fihary
CCAL	: Chèque Carburants et Lubrifiants
CECAM	: Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuels
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
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
ENA	: Ecole Nationale d'Administration
EP	: Etablissement Public
EPA	: Etablissement Public à caractère Administratif
EPN	: Etablissements Publics Nationaux
ETP	: English Teaching Program
FAD	: Fonds Africain pour le Développement
FAT	: Facilité d'Appui à la Transition
FCV	: Fonds de ContreValeur
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'iMadagasikara
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
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

JIRAMA	: Jiro sy RAAno MALagasy
KD	: Dollar Kowetien
LF	: Loi de Finances
LFI	: Loi de Finances Initiale
LFR	: Loi de Finances Rectificative
LP	: Logistique Pétrolière
LR	: Loi de Règlement
MAP	: Making Access to Financial Services Possible
MECI	: Mutuelle d'Epargne et de Crédit de l'INSCAE
MFB	: Ministère des Finances et du Budget
MGA	: MalaGasy MGA
MPMP	: Ministère auprès de la Présidence chargé des Mines et du Pétrole
OGT	: Opérations Globales du Trésor
OPCA	: Organisme Public à Caractère Administratif
OPDR	: Opération de Politique de Développement de Résilience
OR	: Ordre de Recette
OTIV	: OmbonaTahiryIfampisamborana Vola
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
REDD+	: Réduction des Emissions dues à la Déforestation et Dégradation des Forêts
RNCFM	: Réseau National des Chemins de Fer Malagasy
SAF	: Service Administratif et Financier
SAR	: Ryial Saoudien
SCA	: Service du Contrôle des Assurances
SCNFI	: Service de la Coordination Nationale de la Finance Inclusive
SCRIP	: 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
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	: Sucrerie Complant de Madagascar
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
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 MATIERES

MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DU TRÉSOR.....	6
PROFIL DU TRESOR PUBLIC.....	9
MISSIONS GLOBALES.....	10
MISSION FINANCIERE.....	10
MISSION COMPTABLE.....	10
MISSION ECONOMIQUE.....	11
STRUCTURE ET ORGANISATION.....	12
ORGANIGRAMME DU TRESOR PUBLIC.....	12
Le Trésor Public, c'est aussi un réseau de postes comptables nationaux, ... et internationaux.....	14
RESSOURCES HUMAINES.....	16
ENGAGEMENTS.....	17
1. Sécurisation des fonds et valeurs publics.....	17
2. Amélioration des services rendus aux usagers.....	17
3. Amélioration de l'environnement et des conditions de travail.....	17
4. Modernisation, mises aux normes internationales de la gestion.....	17
5. Retour à l'orthodoxie financière, à la bonne gouvernance et à la transparence.....	17
CHIFFRES CLÉS.....	19
Le Personnel du Trésor Public.....	20
Evolution de l'effectif par corps.....	20
Evolution du mouvement du personnel.....	20
Evolution de la structure du personnel par âge.....	21
Contrôle et vérification.....	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 (en millions MGA).....	22
Encours de la dette extérieure - fin 2016 (en millions MGA).....	22
Encours de la dette intérieure - fin 2016 (en millions MGA).....	23
Paiement des intérêts de la dette.....	23
Dettes extérieures (en millions MGA).....	23
Ventilation des intérêts de la dette intérieure (en millions MGA).....	24
Taux moyen pondéré du marché des BTA.....	24

Financement du déficit de la trésorerie de l'Etat.....	25
Traites reçues sur les produits pétroliers (en millions MGA).....	25
Mobilisation des traites (en millions MGA).....	26
BTA et BTF par type de maturité (en millions MGA).....	26
Prise de participation financière de l'Etat.....	27
Evolution de la réalisation de participation (en millions MGA).....	27
Régulation des opérations de change.....	27
Nombre de demandes de prêts/emprunts, avances en compte courant et ouverture de compte à l'extérieur.....	27
Nombre de demandes de dérogation d'avance sur importation.....	28
Statistiques consolidées des activités de la Microfinance.....	29
Suivi de recouvrement des dividendes issues de la participation financière de l'Etat.....	30
Evolution du recouvrement des dividendes (En millions MGA).....	30
PERFORMANCE DU TRESOR PUBLIC.....	33
Les objectifs du Trésor Public.....	34
Performance globale.....	35
Objectif Général 1 (OG 1) : Sécurisation des fonds, Titres et Valeurs Publics.....	36
Objectif Général 2 (OG 2) : Amélioration de la qualité des services rendus aux usagers.....	36
Objectif Général 3 (OG 3) : Amélioration de l'environnement et des conditions de travail des agents du Trésor Public.....	36
Objectif Général 4 (OG 4) : Modernisation et mises aux normes internationales des métiers du Trésor Public.....	36
Objectif Général 5 (OG 5) : Bonne gouvernance et retour à l'orthodoxie financière.....	36
Performance par mission.....	37
Mission comptable.....	38
117.1.1 : Taux de prévalence des détournements de deniers publics maîtrisé à moins de 3%.....	39
117.1.2 : Niveau d'extension des champs d'action aux entités non encore contrôlées (Etablissements Publics ou EP et régisseurs).....	39
117-1-7 : Taux de centralisation des titres.....	39
117.4.5 : Pourcentage des missions de contrôle conformes aux normes et bonnes pratiques internationales.....	39
117.4.6 : Pourcentage des données des postes comptables extraites et analysées.....	40
117.5.1 : Taux de recouvrement des dividendes sur les participations financières de l'Etat.....	40
117-5-2 : Délai moyen de production du tableau de bord mensuel des opérations publiques (OGT).....	40
117.5.8 : Taux de régularisation de la situation des EPN.....	40
117.5.9 : Production des comptes publics.....	41
117.5.A : Taux de recouvrement des créances non fiscales issues des Fonds de Contre-Valeur....	41
Mission financière.....	42
117.1.3 : Nombre de projets sur financement extérieur suivi.....	43

117.2.2 : Taux de validation des documents budgétaires du Projet d'Appui aux Services Financiers (PASEF)	43
117.2.3 : Niveau de contrôle des compagnies d'assurances	44
117.2.4 : Taux de pénétration des ménages	45
117.4.2 : Nombre d'indicateurs de coût respectés.....	47
117.4.7 : Nombre d'indicateurs de gestion de la dette validés et respectés.....	48
117.4.8 : Taux d'amélioration du rapatriement des devises nées des exportations	48
117.5.5 : Taux de réalisation des activités de gestion courante de la dette publique extérieure.....	48
117.5.6 : Avancement du traitement des nouveaux Dossiers	49
117.5.B : Nombre de rapports sur la dette publique produits annuellement.....	49
117.5.C : Nombre de contrats traités en matière d'intervention financière de l'Etat.....	49
117.5.D : Rapport entre charges financières sur tirages et taux directeur	50
117.5.E : Nombre de ratios d'endettement extérieur suivis	50
117.5.F : Nombre de rapport sur l'état d'avancement des projets en cours annuellement	51
117.5.G : Taux d'amélioration de la gestion du portefeuille de l'Etat	51
117.5.H : Nombre d'entreprises publiques concernées par le processus de liquidation.....	52
Mission organisationnelle	53
117.1.4 : Taux de suivi des dossiers juridiques et contentieux	54
117.1.5 : Taux de régularisation des situations des terrains du Trésor	55
117.1.6 : Taux d'apparition des malversations.	55
117.1.8 : Niveau de sécurisation des sites de conservation et des mouvements des fonds publics.	56
117.2.1 : Nombre de standard de service mis en place.....	56
117.2.5 : Pourcentage d'usagers satisfaits et de postes comptables bénéficiant d'infrastructure.....	56
117.2.6 : Nombre de nouveaux postes comptables créés.	56
117.3.1 : Nombre de projets et d'infrastructures à caractères sociaux réalisés	56
117.3.2 : Pourcentage des locaux des postes comptables conformes aux normes d'hygiène, de sécurisation et de conservation de fonds publics.....	57
117.3.3 : Taux de dotation des supports de communication aux départements et au personnel....	57
117.4.1 : Nombre d'agents bénéficiant de formation.....	58
117.4.3 : Nombre de formation en norme comptable.....	58
117.4.4 : Nombre de postes comptables utilisant les outils modernes de traitement de l'information	58
117.4.9 : Niveau de réalisation de la mise en place d'un système de contrôle en ligne des allocations de voyage et des transferts internationaux.....	59
117.4.A : Pourcentage des agents appartenant aux corps spécifiques par rapport à l'effectif total du personnel de la DGT	59
117.4.B : Niveau d'efficacité du logiciel de traitement des données du personnel.....	60
117.4.C : Nombre de parutions du bulletin d'informations Tahiry par an	60
117.4.D : Nombre de visiteurs du site web	60
117.5.3 : Délai moyen de centralisation du document de performance du programme	60
117.5.4 : Nombre d'actions destinées à la lutte pour la bonne gouvernance et contre la corruption.....	61

117.5.7 : Taux d'opérationnalisation du Système de Paiement Electronique des Carburants et Lubrifiants (SPECL).....	61
AUTRES REALISATIONS	63
Plan d'actions prioritaires de la gestion des finances publiques.....	64
PERSPECTIVES A MOYEN TERME	69
1- : Sécurisation des fonds, titres et valeurs publics	70
2- : Renforcement de la gestion financière et comptable des organismes publics et des sociétés à participation publique	71
3- : Développement des services financiers.....	72
CONSOMMATION DE CREDIT 2016 PAR LE TRESOR PUBLIC.....	75
Détails des réalisations du programme 117 en millions MGA.....	76
Consommation de crédit budgétaire par le Trésor Public.....	78
Dépenses du budget général.....	78
Comptes particuliers du Trésor.....	79
Dépenses en capital de la dette publique.....	79
OPERATIONS GLOBALES DU TRESOR	81
NOTE SUR L'EVOLUTION DES FINANCES PUBLIQUES EN 2016 ET ANALYSE DES OPERATIONS GLOBALES DU TRESOR.....	82
ANNEXES	91
DOCUMENT DE PERFORMANCE	92
LISTE DES ABREVIATIONS.....	106
TABLE DES MATIERES	111







Mise en Page :

Service de la Communication, des Relations publiques et du Partenariat



TRESOR PUBLIC MALAGASY

BP 129, ANTANANARIVO 101
MADAGASCAR

Contact : +261 20 22 276 14

Fax : + 261 20 22 629 44

Web : www.tresorpublic.mg