

# TAHIRY

SERASERAN'NY TAHIRIMBOLAM-PANJAKANA  
Bulletin mensuel d'information et de liaison de la Direction Générale du Trésor

## Tahirimbolam-panjakana: miasa hatrany amin'ny faritra saro-dalana sy mitoka-monina

**M**bola maro ny faritra mitoka-monina misy ireny sampan-draharaha manpanjakana isan-karazany ireny. Anisan'izany ny rantsan'ny Tahirimbolam-panjakana. Sarotra ny fananterahana ny asa satria manjaka ny tsy fandriam-pahalemana any amin'ireny toerana saro-dalana na tsy misy lalana mihitsy ireny. Ny asa anefa tsy maintsy vita araka ny lalana velona sy mifanaraka amin'ny filan'ireo manan-draharaha. Ny karaman'ny mpiasampanjakana sy ny fisotroan-drononon'ny zokiolona dia tsy maintsy voalao ara-potoana.

**Tsy misy fitaovam-pifandraisana.**

**Tara ny zava-drehetra...**

Vokatra miharihary ateraky ny faharatsian'ny lalana ny tsy fisian'ny fitaovam-pifamoivoizana. Vokatra miharihary ateraky ny tsy fisian'ny fitaovam-pifamoivoizana ny tsy fahatongavan'ny taratasin'ny paositra ara-potoana. Tara manaraka izany ihany koa ny *Bons de caisse* sy ny *titres de paiements de pension*. Mazava ho azy fa tara ny fahatongavan'ny *situations comptables* ilain'ny Foibem-pitondran'ny Tahirimbolam-panjakana. Tara ny fahatongavan'ireo *imprimés administratifs* entina manatanteraka ny asa.

Tsy atao mahagaga izany satria na ny famatsiana ny sakafo ilain'ny mponina andavanandro aza dia mananosarotra indrindra rehefa tonga ny fotoam-pahavaratra.

Tokana ny fehin'ny vokatry ny faharatsian'ny lalana: fitokanamonina sy fahatarana amin'ny zava-drehetra. Misy fiantraikany eo amin'ny fananterahana ny asa andavanandro izany.

**Rahoviana no ho tonga Andriamatoa Percepteur ?**

Fanontaniana tonga matetika ao am-bavan'ireo manan-draharaha eny amin'ny rantsan'ny Tahirimbolam-panjakana eny amin'ny faritra saro-dalana izany. Mananosarotra mantsy ny fitaterana ny volam-bahoaka amin'ny fotoam-pahavaratra. Tsy tongan'ny fiara ny toerana maro hany ka misedra fahasahiranana Andriamatoa *Percepteur* mitady vahaolana. Tara lava ny fiverenany any amin'ny toerana iadidiany, ary tsy misy afaka maminavina ny fotoana faharetany rehefa mandeha maka vola (manao *approvisionnement de caisse*) izy. Raha mahafantatra izany ny ao am-piasana dia tsy azon'izy ireo atao ny manambara io fotoana io satria mitondra volam-bahoaka izy. Sarotra rahateo ny fitandrovana ny volabe entina satria mahazo vahana matetika any amin'ireny toerana saro-dalana ireny ny mpanao ratsy. Mananosarotra koa anefa ny fiarahamiasa amin'ny mpitandro filaminana indraindray. Tsy maintsy omena vola izy ireo (*indemnité*) alohan'ny hiangana. Iaraha-mahalala anefa fa efa voamarina eo am-pahatongavana ny taratasy fanirahana *ordre de route (principe du service fait et du visa à l'arrivée)* izay vao azo karakaraina ny taratasy famoahambolam-panjakana. Voatery mamoaka vola am-paosa Andriamatoa *Percepteur* noho izany.

Raha toa ka manodidina ny faha20-n'ny volana no fotoana mahazatra ny mpandray fisotroan-dronono, nefa tsy mbola tonga eny an-toerana ny *Percepteur Principal* dia efa misy fitoriana sahady tonga any amin'ny lehibe, ary ny manahirana dia miendrika fanaratsiana ilay fitoriana. Marihina anefa fa ny *Percepteur Principal* dia manao ny asany araka izay tratry ny heriny sy ny fitaovana eo am-pelatanany ary antony tsy miankina



amin'ny no mahatonga ny fahatarany rehefa mandeha mamita iraka izy.

**Tany lavitra andriana**

Noho ny tsy fisian'ny lalana dia mahalana, raha hisy aza, vao mba misy mpitondra fanjakana mitsidika ireny faritra saro-dalana ireny. Tamin'ny andro taloha aza moa dia natao handefasana ireny olona tratry ny sazy na *affectation disciplinaire* ny toerana toy izany. Ary noho ny fahalavirana dia mazana tsy tamàna ny mpiasam-panjakana miasa any an-toerana ka mitady izay fomba rehetra hialana any. Sarotra ihany koa anefa ny manolo ireny mpiasa lasa any ireny satria tsy misy te handeha any.

Na dia maro aza ireo olana sedraina dia manatanteraka ny asany an-tsakany sy andavany ny mpiasan'ny Tahirimbolam-panjakana. Tsy mikely soroka ny Foibem-pitondrana amin'ny fanatsarana ny tontolon'ny asa – fampitaovana, fanampiana isa ny mpiara-miasa... Tokony ho tsapan'ny mpitondra Fanjakana sy ny vahoaka izany ezaka izany ka tokony hatao laharan-pahamehana ny fanafoanana ny fitokana-monina any amin'ireny toerana ireny.

Ho an'ny Tahirimbolam-panjakana manokana dia rariana ny fitohizan'ny ezaka fanatsarana ka ho tanteraka tokoa anie ilay teny filamatra hoe «... Mivoatra, Mibanjina ny ho avy».

**▲ Mampionona Olivier NASOLONJANAHARY**

*Trésorier Général Maintirano*

## SOMMAIRE

Ny Trésor sy ny tantarany P.02

### APOSTROPHE:

Fanalamanga : Enfin le retour à l'ordre P.02

### CHRONIQUE:

Etablissements Publics : mission de service public à renforcer ou démission de l'Etat à condamner ? P.03-04

Agents Comptables des Etablissements Publics Nationaux (EPN) : pour un renforcement de la gestion financière et comptable P.04

### APOSTROPHE:

Le Trésor Public demeure... fidèle à ses principes et garde ses valeurs P.05

### Percepteurs Principaux des Finances:

Nivoaka ny andiany fahadimy P.05

### VAHININTSIKA: Mariette ANDRIAMBELO

«Tanteraka ara-bakiteny ilay teny filamatra ny fankalazana: «Mitoetra, mivoatra, mibanjina ny ho avy» P.09

Tahirimbolam-panjakana : manakaiky kokoa hatrany ireo manan-draharaha P.11

Affectation... P.13

DeMPA : Constats de la mission de la Banque Mondiale confortant l'autoévaluation faite par le Trésor Public P.15

**AKON'NY FARITRA:** TG Morondava Niara-nankalaza ny taom-baovao 2013 P.16

### INVITÉ DE L'ÉCONOMIE

Rakotoarivao RANDRIANIANA, Président de l'APIMF P.10 - 11

Faites connaissance avec la TG Maintirano

pages 6-8

ANGOM-BAOVAO: PP Manjakandriana : mila trano vaovao Pejy 14 - 15



Lahatsoratra vaovao  
Izaho sy ny asako  
pejy 12

## TSIAHY

## Ny Trésor malagasy sy ny tantarany

Fizarana 29

Horesahina manomboka amin'ity Tsiahy faha 29 ity ny tantaran'ny fankalazana ny tsingerin-taonan'ny Tahirimbolam-panjakana.

Raha tsiahivina ny tantara dia tsy nisy ny fanamarihana manokana ny tsingerin-taonan'ny Trésor malagasy tao anatin'ny 25 taona nijoroany. Raha tokony ho nankalazaina tamin'ny taona 1973 ny faha 10 taona dia tsy nisy izany. Nandia fotoan-tsarotra ny firenena tamin'izany satria rava ny Repoblika Voalohany ary fitondrana tetezamita no nisy teto Madagasikara.

Tsy mbola nisy koa ny fety nankalazana ny faha 20 taonan'ny Trésor malagasy. Fantatra ny fahasahiranana goavana ara-toekarena nolalovan'ny firenena tamin'ny fiandohan'ny



Efa fanao amin'ny fankalazana ny famelabelaran-kevitra Ankavia miankavanana: Voninirina RANDRIANTSARAFARA, André RAMINOSON, Rodolphe RASETARINERA, RATOVO ANDRIAMBAHINY



Sary famantarana ny faha 25 taonan'ny Trésor malagasy



Nosokafan'ny CSR Rakotavao RAZAKABOANA sy ny Minisitry ny Fitantanam-bola Pascal RAKOTOMAVO ny fampirantiana



Ny mofomamy voalohany nozaraina teto amin'ny Trésor



Fifidianana ireo vehivavy tsara tarehy indrindra no nampianava ny fetin'ny Trésor tamin'izany

taona 1980.

Nanomboka tamin'ny taona 1988 kosa vao nisy ny fety manokana nanamarihana ny tsingerin-taonan'ny Trésor teto Madagasikara. Nomarihina tamin'izany fotoana izany ny faha 25 taona nandraisan'ny Malagasy an-tanana manontolo ny fitantanana ny

Trésor. Nisy ireo hetsika nentina nankalazana izany fotoan-dehibe izany. Nisantarana azy ny fivorian'ireo *Inspecteurs du Trésor* niaraka tamin'ireo *Trésoriers Principaux* rehetra teto Madagasikara. Nodinihin'izy ireo tamin'izany ny fomba nentina nanatsarana ny fitantanana ny volam-bahoaka mba hifanaraka tamin'ny toetrandro. Nisy ihany

koa ny fampirantiana nampahafantarana ny andraikitry ny Trésor. Alim-pandihizana *Nuit du Trésor* tao amin'ny Elabola Ivato no namaranana ny fankalazana tamin'ny sabotsy 1 aprily 1989.

▲ Rivolala RANDRIANARIFIDY  
Tahirin-tsary: Vonintsalama  
ANDRIAMBOLOLONA

## APOSTROPHE

## Fanalamanga: Enfin le retour à l'ordre

Suite aux constatations par le Trésor Public de dysfonctionnements au niveau de la gestion de Fanalamanga et après une réunion de toutes les parties prenantes dirigée par le Premier Ministre, les difficultés que rencontre la société sont sur le point d'être résorbées. En effet, ladite réunion du 22 janvier 2013 a été l'occasion pour les parties prenantes à l'affaire, à savoir le Trésor Public Malagasy, actionnaire, la Direction Générale de Fanalamanga, la tutelle technique, le Ministère de l'environnement, et la tutelle financière, le Ministère des Finances et du Budget, de régler leurs différends. Rappelons que Fanalamanga fait l'objet depuis presque un an d'un processus de redressement initié par le Trésor Public mais ignoré par le Directeur Général par intérim. Les différentes négociations ont finalement abouti et des résolutions de

sortie de crise ont été arrêtées. Les résolutions adoptées ont été celles que le Trésor Public a toujours prônées depuis. Elles concernent entre autres : (i) la tenue dans les meilleurs délais d'une assemblée générale des actionnaires afin de statuer sur les comptes de la société et d'ériger sans tarder un conseil d'administration composé de membres issus à la fois des actionnaires de la société et de la tutelle technique, ainsi que (ii) le recrutement d'un nouveau Directeur Général par voie d'appel d'offres. Il est à mentionner que la fonction d'Administrateur Général disparaîtra définitivement de l'organigramme de Fanalamanga. En réalité, une structure d'entreprise avec Administrateur Général présente certains inconvénients, dont notamment le cumul par l'Administrateur Général des rôles assurés par l'organe exécutif,

la Direction Générale, et l'organe délibérant, le Conseil d'Administration. L'intérim de la Direction Générale sera, de ce fait, assuré par l'équipe déjà en place, et cela jusqu'à la prise de service du nouveau Directeur Général.

Le retour à l'ordre de Fanalamanga appelle à constater que parmi les entreprises à participation de l'Etat, seule Kraomita Malagasy (KRAOMA) demeure récalcitrante aux réformes initiées par le Trésor Public. En effet, la Présidence de la Transition et la Région Betsiboka tardent à nommer leurs représentants au sein du Conseil d'Administration de la société bloquant ainsi son bon fonctionnement. Cependant un audit de gestion initié par le Trésor Public est en cours, à la suite duquel sera mise en place une structure de redressement.

▲ Tojo Hasina RAKOTOSALAMA

## CHRONIQUE

## ETABLISSEMENTS PUBLICS : MISSION DE SERVICE PUBLIC A RENFORCER OU DEMISSION DE L'ETAT A CONDAMNER ?



La gestion financière et comptable des Etablissements Publics (EP) se trouve régulièrement à la une de l'actualité surtout ces derniers temps: règlement tardif des soldes et des bourses des étudiants au niveau des Universités, non paiement des soldes des agents de l'Autorité pour la Protection Contre les Inondations de la Plaine d'Antananarivo (APIPA), grève d'avertissement du personnel de l'Agence pour le Développement de l'Electrification Rurale (ADER), détournement de deniers publics s'élevant à 5,6 Milliards MGA au sein de cinq Etablissements Publics durant l'année 2012.

### DEPASSIONNER ...

Le Trésor Public est directement ou indirectement interpellé comme étant à l'origine des maux dont souffrent les EP concernés, un facteur de blocage dans le fonctionnement normal des services publics. Victimes mais parfois complices des défaillances et incompétences en tous genres, les Agents Comptables relevant du Trésor Public affectés dans ces organismes font souvent dans l'exercice régulier de leurs attributions l'objet d'insultes verbales, d'humiliations morales, voire même de menaces physiques de la part de responsables ministériels ou d'établissements censés incarner l'image de l'entité dans les actes de la vie civile. Tels sont les agissements de ce Président de Conseil d'Administration d'un organisme de financement des Collectivités Décentralisées qui avait traité comme un chien un cadre supérieur du Trésor, en menaçant même de détruire sa carrière professionnelle (qui vivra verra !) après le refus de ce dernier de procéder au règlement de dépenses estimées irrégulières pour des motifs

pourtant techniquement fondés. Il s'agit en l'occurrence de dépenses d'indemnités de déplacement rejetées en raison du fait que le budget 2013 de l'Etablissement n'a pas encore été notifié à l'Agent Comptable, les indemnités allouées ne sont pas conformes aux taux règlementaires, les charges inhérentes aux missions des agents du Ministère de tutelle technique ne doivent pas être supportées par le budget de l'EP mais par les crédits dudit département ministériel.

### ... LE DEBAT

Il ne s'agit pas de se plaindre pour autant car cette tribune n'a pas la vocation du mur des lamentations. Au contraire, il importe de réagir en faisant l'analyse critique des dysfonctionnements généralement constatés dans les EP. La délimitation des responsabilités, et partant, les mesures qui s'imposent pour renforcer les maillons faibles de la chaîne s'en trouvent ainsi facilitées.

Rappelons que les EP sont des personnes morales de droit public, disposant de l'autonomie financière et administrative. Ils sont institués en vue de réaliser des missions spécifiques que les Ministères ou autres Collectivités de tutelle ne peuvent directement assumer pour diverses raisons. Au nombre de 194 actuellement, ces démembrements budgétaires de l'Etat ou des Collectivités locales sont présents dans tous les secteurs d'activités: Enseignement (Universités, Institut National des Sciences Comptables et d'Administration d' Entreprises, Ecole Nationale d'Administration de Madagascar...), Culturel (Académie Malagasy, Office National des Arts de la Culture...), Transport (Agence des Transports Terrestres, Agence Portuaire, Maritime et Fluviale, Aviation Civile de Madagascar...), Travaux Publics (Office des Travaux d'Urgence, Autorité Routière de Madagascar ...).

### DES ERREMENTS...

La gouvernance financière au sein des EP en particulier et des organismes publics en général gérant des deniers publics met le Trésor Public dans le

rôle stratégique mais, ô combien ingrat, de dernier rempart contre les abus, les irrégularités et les tentatives d'accaparement des biens publics à des fins autres que l'intérêt général.

Le premier aspect négatif de cette gouvernance financière a trait au cadre juridique d'évolution des organismes bénéficiaires de financement public. Sur ce plan, le Trésor Public dénonce de nombreuses anomalies, sources permanentes de conflit avec ses correspondants: (i) organismes catégorisés en tant qu'EP mais ne disposant même pas d'Agents Comptables ou de Conseil d'Administration, (ii) entités ne jouissant pas de l'autonomie administrative mais bénéficiaire de financement autre que les crédits budgétaires (ONN, BNGRC...); (iii) prise en charge des dépenses des Ministères de tutelle technique par les EP malgré la spécialité des missions et des crédits qu'implique tout démembrement budgétaire de l'Etat (OMH, ACM...); (iv) dérogation statutaire au Code des Marchés Publics; (v) régime indemnitaire et avantages dérogatoires du droit commun (taux des indemnités de déplacement pour mission dépassant le taux règlementaire fixé par Décret, membres de Conseil d'Administration percevant de revenus périodiques alors qu'ils ont uniquement droit au remboursement de frais...); (vi) ouverture de comptes bancaires non autorisée et dont l'existence même est parfois ignorée par l'Agent Comptable.

Le deuxième aspect de la mauvaise gouvernance au sein des EP se rapporte à la gestion budgétaire, financière et comptable de ces organismes. L'un des problèmes récurrents constatés bon an, mal an par le Trésor Public, à l'origine des nombreux «blocages» imputés à tort à ce dernier, est l'absence ou le vote tardif du budget. En matière de finances publiques, c'est un document essentiel, non seulement de prévision, mais surtout d'autorisation de perception de recettes ainsi que d'exécution des dépenses. L'inexistence de budget pour des raisons ne dépendant certainement pas du Trésor Public, étant donné que

ce dernier intervient uniquement au stade de l'exécution mais non de la préparation budgétaire, est un motif de rejet catégorique des opérations de recettes et de dépenses publiques. Face aux pressions des créanciers impayés, aux revendications des employés ne touchant pas leurs soldes,... des responsables n'hésitent pas à contracter avec des fournisseurs malgré l'inexistence de crédit budgétaire, à forcer l'Agent Comptable à payer des dépenses irrégulières, à faire acte de mauvaise foi en disant que les dossiers de dépenses sont déjà transmis au Trésor Public tout en sachant pertinemment qu'ils ne seront pas acceptés.

Illustration de ces faits, 26 Etablissements Publics Nationaux sur 101 implantés à Antananarivo, soit 25% seulement ont transmis leur budget 2013 au Ministère chargé des Finances pour visa à fin Janvier 2013. Cette défaillance est d'autant plus inconcevable que d'une part, l'élaboration d'un budget est un processus répétitif dont les délais de formalisation devraient être appréhendés et maîtrisés par tous les intervenants, et que d'autre part, des mesures ont été initiées par le Trésor Public à travers les réunions et les rappels officiels pour responsabiliser tout un chacun qu'en l'absence d'un budget régulièrement voté, aucune opération de dépense et de recette ne pourrait plus être exécutée à son niveau.

Autre problème entravant le fonctionnement des EP: l'irrégularité des nominations des acteurs budgétaires ainsi que l'empiètement des attributions. Selon leur statut-type fixé par Décret, les EP doivent obligatoirement comporter un Directeur nommé par Décret, un Conseil d'Administration, un Agent Comptable nommé par Arrêté du Ministère des Finances et du Budget. Malgré ces dispositions précises il existe encore dans la réalité des Directeurs nommés par Note de Service ou par simple lettre (EDBM, ADER...), des Administrateurs Délégués assurant à la fois les rôles de Directeur et de Conseil d'Administration (ORTM, CEFOM...), des gestionnaires de fait exerçant

## CHRONIQUE

(suite)

les fonctions d'Agent Comptable sans avoir la qualité pour le faire (CENHOSOA, OMERT ...).

## ... ET DES ANOMALIES...

La liste des anomalies n'est malheureusement pas exhaustive. Ce constat est d'autant plus désolant dans la mesure où : (i) il s'agit en premier lieu et avant tout de gestion de deniers publics, c'est-à-dire de l'argent des contribuables ;

(ii) en second lieu, les efforts de financement consentis par l'Etat aux organismes publics à travers les subventions représentent une somme considérable censée être utilisée conformément aux normes en vigueur. Or, tel n'est pas toujours le cas. Pour les seuls EP implantés à Antananarivo, ces subventions sont estimées à 78,9 milliards MGA en 2012 si elles étaient de l'ordre de 60,2 milliards MGA en 2008 et 36,2 milliards MGA en 2007, soit une augmentation de l'enveloppe de crédits de transferts de près de 117,9% en six ans ;

(iii) en troisième lieu, les fonds des organismes publics, pourtant soumis à l'obligation légale de dépôt au Trésor Public, ne font plus que transiter dans les comptes de l'Etat. Ils sont versés dans leur majorité dans des comptes bancaires ouverts à titre dérogatoire, voire même à l'insu du Ministère chargé des Finances, au nom des organismes précités. Pour preuve, sur un échantillon de 22 EP à caractère Administratif (EPA) implantés à Antananarivo, ayant comme ressources principales les subventions publiques ou les droits concédés par l'Etat, (redevances, taxes ...), seuls 26,5% du montant

total de leurs disponibilités sont logés dans leur compte de dépôt au Trésor au 31 Décembre 2012. Il s'agit pourtant de ressources émanant, non des tiers, mais de l'Etat sur lesquelles ce dernier ne dispose d'aucun droit de regard quant à leur utilisation : ceci favorise en fin de compte les tentatives de détournement de deniers publics.

Situation encore plus inquiétante: tous les EP sis à Antananarivo qui ne disposent pas d'Agents Comptables, sauf l'Agence Nationale de Réalisation de l'E-gouvernance (ANRE) n'ont pas de compte de dépôt ouvert au Trésor Public. Ceci signifie ni plus ni moins que des fonds publics sont maniés en toute illégalité par des personnes n'ayant pas le statut de comptable public, en dehors du circuit du Trésor Public. Le cas d'Antananarivo est souvent cité en exemple dans la mesure où plus de trois quart des EPN existant sur tout le territoire y ont leur siège.

## ...A REDRESSER

Malgré cet état des lieux accablant, le Trésor Public n'entend pas baisser les bras pour autant. Ainsi, tout en continuant à dénoncer les mauvaises pratiques au sein de l'Administration en matière de gouvernance financière, il n'a pas également cessé de balayer devant sa porte. A cet effet, au cours de la période de 2006 à 2012, 11 EP ont fait l'objet de constat de détournement de deniers publics s'élevant au total à 12,7 milliards MGA, impliquant des Agents Comptables, des Directeurs d'Etablissement, des régisseurs... Tous les Agents Comptables coupables de détournement de deniers publics

ont été immédiatement écartés de leurs fonctions et sanctionnés. Tous les départements ministériels et institutionnels devraient prendre le relais afin que les coupables ne restent pas impunis et pour que les actions de redressement de l'ordre financier soient vraiment l'affaire de tous.

Une politique de rotation et des actions de formation périodique des comptables publics du Trésor ont été, par ailleurs, initiées afin d'améliorer la qualité des services rendus aux usagers. De plus, une réflexion est lancée pour une véritable professionnalisation du métier d'Agent Comptable. Il faut en effet noter que jusqu'à présent, être Agent Comptable représente une fonction parmi tant d'autres dévolue au personnel du Trésor mais non un véritable corps de métier spécialisé au sein de la profession.

Cela ne va pas s'arrêter là. Dans le cadre de la mise en œuvre de sa politique de sécurisation des deniers publics, le Trésor Public prévoit de réaliser à partir de cette année 2013 trois grands chantiers de réforme au niveau des EP. Ceux-ci, faut-il le rappeler, sont des entités sous la tutelle budgétaire et comptable du Ministère des Finances et du Budget.

Primo, le rapatriement des fonds des organismes publics en général et des EP en particulier dans les comptes de dépôt au Trésor constitue une priorité majeure et ce, en raison de l'importance des flux de trésorerie gérés en dehors du circuit du Trésor. Des mesures d'ajustement seront bien évidemment prises afin de concilier les obligations légales avec

les contraintes de fonctionnement de chaque entité concernée.

Secundo, il s'avère plus que nécessaire d'élaborer un cadre juridique clair règlementant les modalités d'ouverture et d'utilisation des comptes de dépôt ouverts au Trésor et dans les banques primaires par les organismes publics. En effet, les dispositions réglementaires prises en application de l'Ordonnance n° 62-075 du 29 Septembre 1962 relative à la gestion de la trésorerie ne sont plus, compte tenu du contexte actuel, suffisantes pour baliser les pratiques dérogatoires.

Tertio, les organismes publics exerçant dans l'«informel», pour ne pas dire illégal, sont d'ores et déjà avisés que le Trésor Public prendra les dispositions conséquentes pour une application stricte des normes de bonne gestion à leur endroit. En effet, il est inacceptable qu'un Etablissement Public nouvellement créé puisse servir comme vache à lait à un département ministériel afin de financer en fin de gestion budgétaire l'acquisition, pour le compte d'un projet dont les opérations ont été suspendues, de plus de 1000 cartouches d'encre pour imprimantes et de 2500 rames de papier d'une valeur totale facturée à plus de 130 millions MGA. La période de crise actuelle n'a pas le triste monopole de la plus mauvaise gouvernance financière de toute l'histoire du pays comme le laisse supposer certains. Elle n'est pas non plus, loin de là, un modèle de cercle vertueux des finances publiques.

▲ Tiana RAJAONARIVONY  
RAMANOEL

## ACTUALITÉS

## Agents Comptables des Etablissements Publics Nationaux (EPN) : pour un renforcement de la gestion financière et comptable

Suite aux enregistrements de plusieurs cas de détournements de deniers publics dans les EPN, un renforcement de capacités sur la gestion financière et comptable organisé par la Direction de la Comptabilité Publique (DCP) s'est tenu à l'immeuble Negresky le 28 janvier 2013. Améliorer la gestion financière et comptable des EPN, harmoniser le traitement des opérations effectuées et respecter l'orthodoxie financière et comptable. Tels ont été les

objectifs de cette réunion. Divers problèmes ont été soulevés entre autres : (i) les défaillances au niveau du contrôle et le non respect des procédures d'exécution budgétaires des EPN, (ii) le non suivi des normes dans l'établissement des états financiers, (iii) le manque de rigueur dans le contrôle des pièces de dépenses. Cette réunion a été dirigée par le Directeur de la Comptabilité Publique et ses collègues, le Receveur Général d'Antananarivo, ainsi que le Payeur Général

d'Antananarivo et a vu la participation de 48 agents comptables de différents EPN. Des solutions ont été proposées dont des formations sur le Plan Comptable Général (PCG) et une formation sur les comptes de gestion et sur le SIIGFP pour cette année 2013 ; la mise en œuvre d'une politique de rotation, ainsi que l'informatisation de la comptabilité des agences comptables.

▲ Valérie RAKOTOSON

## APOSTROPHE

## Le Trésor Public demeure... fidèle à ses principes et garde ses valeurs

La chronique de notre 27<sup>ème</sup> édition a suscité des interprétations qui ne reflètent pas forcément le message et la position du Trésor Public Malagasy. Au cours des quatre dernières années où toutes les formes de financement extérieurs ont été suspendues, une grande attention dans la gestion des finances publiques s'est avérée *sine qua non* : quel que soit le contexte politique ou économique, le Trésor a dû faire face à ses obligations : services de la dette; charges de fonctionnement courantes des ministères et institutions (soldes des agents de l'Etat, pensions des retraités, biens et services divers); investissements ; projets sociaux ; élections... Bien évidemment, l'on serait tenté de penser que le Trésor Public a outrepassé tous les tabous pour honorer les différentes échéances. Nullement. Les indicateurs de gestion des finances publiques sont parfaitement maîtrisés... au prix d'une rigueur à toute épreuve. Madagascar n'est pas à sa première crise politico-économique et la mauvaise gouvernance est chronique. Mais la crise de 2009 a été la mieux maîtrisée en matière de gestion des moyens de financement de l'Etat.

**LES CHIFFRES PARLENT D'EUX-MÊMES.** Auparavant, le recours aux avances statutaires auprès de la Banque Centrale a été systématique dès que le besoin de trésorerie se faisait sentir. Ce fut le cas de 1998 à 2002 où les encours desdites avances statutaires ont été constamment révisés à la hausse. A titre d'exemple, la variation des encours a été de 36 milliards entre 1999 et 2000. La situation entre 2004 et 2005 a été la plus critique de la décennie avec une valeur des encours qui a triplé en un an, passant de 30,6 milliards MGA à 94,8 milliards MGA. De plus, le paiement des services de la dette a été assuré par quatre types d'avances spéciales dont les encours étaient respectivement de 87 milliards MGA en 1999, de 106,7 milliards MGA en 2000, et de 108 milliards en 2001. Actuellement, malgré le contexte de crise et de problème de trésorerie suite à la suspension des financements, le Trésor Public n'a plus eu recours à ces avances statutaires.

Les périodes de crise sont caractérisées par une augmentation des encours de la dette contractée auprès d'acteurs bancaires et non bancaires à travers l'émission de titres divers pour pallier au problème de liquidité. Ce ne fut pas le cas dans le cadre de la

gestion de la crise de 2009. Au lendemain de la crise de 2002 (entre 2003 et 2004) en effet, les encours de Bons de Trésor Classiques (BTC) ont augmenté de 46,13% (soit un montant de près de deux milliards MGA). Si les BTC ont été clôturés à partir de 2007, le Trésor Public n'y a pas eu recours en 2009 malgré le défaut de financement. Les emprunts nationaux Hasimbola lancés en 1994 et dont le montant des encours en 1998 était de 6,6 milliards MGA ainsi que Fanambina dont le premier tirage était à 11 milliards MGA en 2003 sont aussi révélateurs de la situation de Trésorerie de l'Etat malgache.

Evidemment, tout ceci a abouti à la flambée des taux d'intérêt (le taux directeur était à 16%) et bien sûr, à l'inflation dont le taux frôlait les 25% en 2005-2006. Ce taux d'inflation est également la conséquence de la dépréciation monétaire, suite logique de la politique de détaxation appliquée par le régime.

La planche à billets qui a finalement mené au flottement de la monnaie malgache en 1994 et les financements parallèles qui ont plongé le pays dans le cercle vicieux de l'endettement ne seront pas rappelés ici.

Dans le cadre de la gestion de la crise de 2009, aucun Bon de Trésor spécial n'a été émis. Seuls les encours des Bons de Trésor par Adjudication (BTA) ont varié à la hausse. Cependant, le taux moyen pondéré de ces BTA n'a pas cessé de baisser – et est resté en dessous du taux directeur – depuis 2009 et à la fin de l'année 2012, il était à 7,94% pour les BTA dont la maturité est à 52 semaines (au cours de l'année, ce taux tournait autour de 7,85%). Ce taux était à plus de 21% en 2006 avec une moyenne annuelle de plus de 22%. Tous ces indicateurs traduisent une maîtrise des moyens de financement et la communication de l'objectif des emprunts démontre la volonté de juguler les effets de la surliquidité.

**CETTE POLITIQUE PRUDENTE ADOPTÉE PAR LE TRÉSOR PUBLIC EST CELLE QUI EST ADAPTÉE AU CONTEXTE DES FINANCES PUBLIQUES MALGACHES:**

il n'est point besoin de recourir à une politique économique expansionniste dans la mesure où nos besoins de trésorerie se limitent à assurer le fonctionnement courant des services publics (soldes, pensions, subventions, indemnités diverses). Bien sûr, cette politique changera avec le retour de la

stabilité et lorsque la relance économique sera à l'ordre du jour.

Suite aux interprétations faites par une partie de l'opinion, des précisions s'imposent.

Dire que «l'année 2012 a été la plus dure de ces quatre années de crise» ne signifie nullement que cette période soit celle de la pire gouvernance que Madagascar ait connue. Certes, elle n'est pas, «loin de là, un modèle de cercle vertueux des finances publiques», mais au moins, la gestion des instruments de financement par le Trésor Public a le mérite d'être maîtrisée, et ce, malgré les manques à gagner énormes : 2 milliards USD ou 4, 400 milliards MGA pour ces quatre ans de transition.

Selon les évaluations faites par le Trésor Public, plus de 600 milliards MGA par an ont été détournés, dilapidés ou ont fait l'objet de malversations au cours des dernières décennies au niveau de l'Etat central, des Etablissements Publics et des sociétés à participation financière de l'Etat dont les biens et les fonds ont été les premières cibles à cause de la confusion entre Etat actionnaire et Etat puissance publique. La qualité de la gestion budgétaire au niveau des institutions et ministères sont également en cause dans la mesure où surfacturations et factures fictives demeurent des pratiques courantes. Il en est de même pour les transferts occultes au niveau des Etablissements Publics Nationaux et pour les subventions au secteur privé dont les bénéficiaires, les critères d'octroi et les résultats sont restés secrets. Il y eut également des écarts entre recettes budgétaires et recettes de trésorerie...

Le Trésor n'est pas à sa première dénonciation et réitère sa détermination à dénoncer sans complaisance les systèmes inefficaces, inefficients et corrompus pour inciter à la prise de conscience des responsables.

La mauvaise gouvernance a été à l'origine de la pauvreté de ce pays. Depuis les quatre dernières années, le Trésor Public a intégré la transparence dans son style de gestion. C'est dans ce sens que les dérapages budgétaires de la fin de l'année 2012 ont été décriés par notre bulletin. Et il ne déviara jamais de cette voie.

▲ Voasary Ravo RAONIZAFINARIVO

## ACTUALITÉS

## Percepteurs Principaux des Finances : Nivoaka ny andiany fahadimy



30 mianadahy ireo PPF vaovao

22 janyary 2013. Nivoaka tamin'ny fomba ofisialy tao amin'ny trano malalaky ny Ministeran'ny toekarena ireo *Percepteurs Principaux des Finances* (PPF) andiany fahadimy, rehefa avy niofana nandritra ny 12 volana tao amin'ny Ivotoerana Malagasy momba ny Teti-Pivoarana (IMaTeP) Ivandry.

Mendrika indrindra izy ireo satria voafidy avy tamin'ireo mpifaninana an'arivony. Hanatevindaharana ireo mpiasan'ny Tahirimbolam-panjakana manerana ny Nosy izy ireo ankehitriny.

Ny PPF no vondrom-piasan'ny Tahirimbolam-panjakana voatokana hitazona ireo *Perceptions Principales* miparitaka eran'ny distrika eto Madagasikara. Notsiahivin'ny Tale Jeneralin'ny Tahirimbolam-panjakana ny kalitaon'ny fampianarana eny amin'ny IMaTeP, antony nisafidianana azy hatrany ho toeram-piofanana' ireo teknisiana hiasa ao aminy.

▲ Mbolotiana ANDRIAMANALINA Tolotra RAOILJON

## GÉNÉRALITÉS

## Faites connaissance avec la Trésorerie Générale Maintirano

Maintirano. Un nom qui sonne comme un glas dans les rangs des Inspecteurs du Trésor, Percepteurs Principaux des Finances, Contrôleurs du Trésor et Comptables du Trésor qui s'apprentent à rejoindre leurs lieux d'affectation. Pourtant, la TG Maintirano, en tant que poste comptable n'est pas si différente des autres TG. C'est un poste comptable supérieur auquel sont rattachées quatre Perceptions Principales : Morafenobe, Ambatomainty, Antsalova et Besalampy. Elle est assignataire des dépenses d'une cinquantaine de Services Opérationnels d'Activités et centralise les opérations de quatre régies d'administration financière : deux centres fiscaux, un service topographique et un service des domaines. Vraiment, ce poste comptable n'est pas tellement différent des autres. Sauf qu'il est... enclavé.



*Si vous voulez aller à Maintirano, n'oubliez pas la corde, la bêche, les planches... La route est pleine de mauvaises surprises ! De bons biceps, aptes à pousser une grosse voiture seraient également les bienvenus.*

Antananarivo-Maintirano, c'est 600 km dont 200 km de route goudronnée et 400 km de boue en saison de pluie ou 200 km de route goudronnée et 400 km de poussière en saison sèche. Depuis la suspension des vols la reliant à Antananarivo, en 2009, Maintirano, c'est un trajet variant entre 20 et 72 heures, selon le climat. Et pourtant...

## ... L'équipe de la TG travaille avec les moyens du bord



*L'aspect antique du bâtiment de la TG frappe*

**A**u quotidien, la TG Maintirano est confrontée à deux difficultés majeures : la vétusté du bâtiment abritant la TG et l'exiguïté des locaux.

Déplorable est l'adjectif qui convient le mieux pour qualifier l'état du bâtiment. Il ne correspond plus ni aux normes, ni aux conditions de travail requises pour un environnement agréable et encore moins à la sécurisation des fonds publics.

En outre, il ne peut accueillir normalement que 10 agents au maximum alors que l'effectif du personnel de la TG est à 17 personnes.

L'exiguïté de l'espace de travail entraîne une qualité moyenne des services rendus aux usagers : ils doivent se tenir debout puisque même les chaises occupent trop de place et gêneraient la circulation à l'intérieur de la salle, alors que la plupart des usagers servis à la TG Maintirano sont des personnes âgées. Bien sûr, il n'est pas nécessaire de préciser les désagréments engendrés par la chaleur étouffante qui règne dans la région, notamment pendant l'été. L'environnement de travail est de plus en plus insupportable. La véranda a même déjà été aménagée pour servir de bureau, faisant ainsi du garde caisse, un « sans abri fixe ».

## GÉNÉRALITÉS

### ... L'équipe de la TG Maintirano s'efforce de donner le meilleur d'elle-même

Le poste comptable et ses PP rattachées essaient de faire de leur mieux. Tout le travail est effectué dans les temps impartis et imposés par les lois et règlements en vigueur. L'équipe de la TG ne ménage pas ses efforts pour assurer

ses missions et la réussite est le fruit d'un dur labeur. A titre d'exemple, la TG arrive toujours à envoyer à temps les comptes de gestion (trimestriellement) même si les imprimés administratifs tardent à arriver à Maintirano. En fait, les agents de la TG ont

déjà un modèle de ces imprimés, modèles qu'ils utilisent en cas de besoins. «Tant que ce n'est pas contraire à la loi, nous les utilisons», note le Trésorier Général. Même les archives sont bien organisées et gardées en dépit de l'exiguïté de l'espace.

### ... Le partage de tâches est une des clés de la performance

Une organisation bien assise est indispensable pour pouvoir assurer tous les travaux assignés à la TG. Le partage de tâches est de rigueur. C'est la raison pour laquelle les différentes attributions de la TG sont réparties aux agents, conformément à l'organigramme. L'avantage de cette

méthode de travail est la possibilité pour chaque agent de se concentrer presque exclusivement à un travail bien défini. Seules la Division Comptabilité et la Cellule d'Inspection sont tenues par un Inspecteur du Trésor.



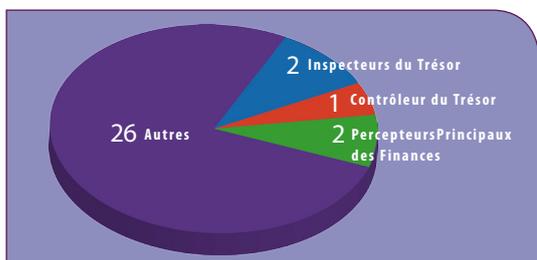
## ... La TG Maintirano reste un témoin de la solidarité sociale



Beaucoup de convivialité lors de la remise de dons

Il est de coutume pour les femmes de Maintirano, dont celles travaillant au sein de la TG, de faire une manifestation lors de la journée du 8 mars, Journée Mondiale de la Femme. C'est de cet exemple qu'est née l'initiative de créer une association des agents du Trésor. En février 2010, «Fikambanan'ny Sosialin'ny Trésor Maintirano» voit le jour. L'association comprend l'ensemble des agents de la TG Maintirano et des membres de leurs familles. Elle possède une structure bien fondée (un président, un secrétaire, un trésorier), un statut et un règlement intérieur qui lui sont propres. Les cotisations mensuelles de 2 000 MGA versées par chaque membre constituent les ressources financières. L'objectif est de créer et de faire régner la solidarité entre les agents et leurs familles : bonheur ou malheur.

A l'occasion de la célébration du 50ème anniversaire du Trésor, l'association a organisé une action caritative. Les enfants les plus défavorisés de la localité ont bénéficié de dons de nourritures et de matériels scolaires.



31 personnes, de plus en plus jeunes et dynamiques forment l'équipe de la TG Maintirano et en assurent le bon fonctionnement.

## GÉNÉRALITÉS



## Le saviez-vous ?

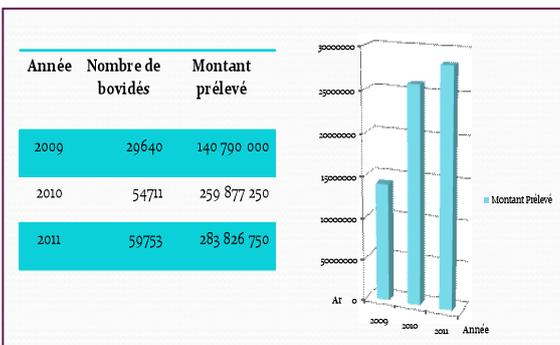
## La TG Maintirano encaisse les ristournes sur presque 60 000 têtes de bovidés

La Région Melaky dispose des ressources essentielles pour la croissance économique locale : ressources minières (le gisement de fer de Besalampy, le gisement de pétrole de Bemolanga et de Tsimiroro), Parc National (Tsingy de Bemaraha...).

De plus, la filière bovine fait aussi partie du socle de l'économie régionale. Plusieurs marchés existent dans la Région. La TG Maintirano et les PP rattachées recouvrent les recettes versées par les Chefs d'Arrondissement Administratif. Les ristournes sur les bovidés constituent

les principales recettes des Collectivités Territoriales Décentralisées enregistrées à la TG Maintirano. De 2009 à 2011, le montant des recouvrements a doublé suite aux multiples sensibilisations menées de concert avec les collectivités locales et le district. Par ailleurs, l'engagement de la population dans la recherche de la sécurité régionale à travers l'institution du «Dinan'i Melaky», les activités des *dahalo* ont régressé et la filière bovine a connu une nouvelle expansion, entraînant ainsi la révision à la hausse des ristournes sur les bovidés.

## Evolution des ristournes sur les bovidés encaissées à la TG Maintirano pendant les trois dernières années



## Les Perceptions Principales rattachées, à cœur vaillant, rien d'impossible.

Les quatre Perceptions Principales rattachées à la TG Maintirano sont toutes des postes à problèmes. Outre leur enclavement, elles ressentent le problème de personnel.

## Perception Principale Morafenobe



La PP Morafenobe, située à 160 km de Maintirano, partage le même bâtiment que le district. Même si le bureau de la PP a été réhabilité en 2008, il reste vulnérable puisque la partie occupée par le district ne suit pas les normes de sécurité et peut porter préjudice à la sécurité des fonds publics. En outre, l'électricité ne fonctionne que cinq

heures par jour. Par conséquent, pendant les heures de bureau, les agents ne peuvent pas se servir des machines à calculer à bande et des ordinateurs. Seules les écritures dans les livres comptables et les paiements peuvent s'opérer le jour. Le PP est alors obligé de ramener du travail à la maison pour être à jour dans son travail. Il est aidé par un comptable et un agent contractuel dans l'exercice de ses fonctions.

## Perception Principale Ambatomainty



Située dans une localité enclavée, la PP Ambatomainty se trouve à 260 km à l'Est de Maintirano. La route qui la relie avec le district de Maintirano est totalement impraticable en voiture pendant la période de pluie, c'est-à-dire de décembre à avril de chaque année. Le Percepteur Principal est alors obligé de recourir à des vols privés reliant Ambatomainty et Ivato à chaque approvisionnement. Un fait qui engendre des coûts. L'enclavement est également à la source de décalages dans la gestion et dans l'envoi des comptabilités et dans la réception des bordereaux de transferts... Et bien sûr, à cause de cette inaccessibilité d'Ambatomainty, aucune mission d'inspection ne peut s'y opérer pendant cette période. Pour remarque, la PP ne dispose actuellement que de deux agents : le Chef de poste et un agent contractuel.

## Perception Principale Antsalova



La PP Antsalova est située à 120 km de Maintirano. Un vieux bâtiment abrite actuellement la PP Antsalova. Les clôtures ont été ravagées par les cyclones et jusqu'à maintenant, aucune action de réhabilitation n'a été faite. Le Percepteur effectue son approvisionnement de fonds à la TG Maintirano par bimestre. La PP dispose de trois agents à savoir le chef de poste, un Comptable du Trésor et un agent contractuel.

Pages réalisées par

▲ Herinandrasana RAZAFINAVALONA  
Rasolohery Fanomezantsoa RAFENOMAHAY

## Perception Principale Besalampy



Distante de 400 km de Maintirano, la PP Besalampy est la plus éloignée et la plus difficile d'accès parmi les quatre PP rattachées à la TG Maintirano. Passant dans le lit d'une rivière faute de pont, aller de Maintirano à Besalampy est strictement impossible pendant la période de pluie, l'eau ne se retirant que vers le mois de juin. En 2010, lorsque la

compagnie nationale a suspendu les vols reliant les deux districts, le Percepteur a été obligé d'effectuer son approvisionnement de fonds à la TG Mahajanga en boutre. En 2011, le Trésor Public a été obligé d'affréter un avion spécial par deux fois pour assurer le service public. Depuis 2012, lorsque la TG s'est vue doter une voiture tout terrain, il lui est possible d'assurer l'approvisionnement de fonds pendant la saison sèche, tandis que le Percepteur Principal a négocié avec un opérateur économique local qui dispose d'un avion privé pour acheminer les fonds en période de pluie. Quatre agents y travaillent : un chef de poste, un agent détaché de la commune, un comptable du Trésor et un agent contractuel.

## VAHININTSIKA

# Mariette ANDRIAMBELO

«Tanteraka ara-bakiteny ilay teny filamatry ny fankalazana :  
Mitoetra, mivoatra, mibanjina ny ho avy»

Ramatoa Mariette ANDRIAMBELO, Tale Jeneralin'ny Tahirimbolam-panjakana tamin'ny taona 1993 ka hatramin'ny taona 1996 no Vahinintsika. Anisan'ireo vehivavy malagasy *Inspecteurs du Trésor* voalohany izy ary niaina ny 47 taona tamin'ireo 50 taona nisian'ny Tahirimbolam-panjakana Malagasy. Tamberina, ohatra, kirizy sy vahaolana... hafatra.

**Gazety TAHIRY : Ahoana ny fahitanao ny Tahirimbolam-panjakana ankehitriny ?**

**Mariette ANDRIAMBELO :** Azo oharina amin'ny olona tomady sy matanjaka ny Tahirimbolam-panjakana. Nanaraka ny vanimpotoana ny fivoarany. 29 ny *Inspecteurs du Trésor* ny taona 1963, tsy nisy vehivavy tamin'izany. Niakatra ho 38 io isa io tamin'ny taona 1966 ka efatra no vehivavy (10%), isan'izany ny tenako. Ankehitriny, efa mananika ny 200 ny isan'ny *Inspecteurs du Trésor* ka ny 40 % dia vehivavy avokoa. Efa nampihatra ny *dimension genre* ireo Talen'ny *Trésor* nifandimby.

Niatomboka tamin'ny *Direction* nahitana *Services* roa ny *Trésor*. Ny taona 1993 dia lasa *Direction Générale*, nahitana *Directions* telo sy *Services Centraux* fito izy, 23 ny *Postes comptables supérieures* ary 97 ny *Perceptions Principales*. Nisy hatrany ny fanatsarana ka ankehitriny dia 5 ny *Directions*, 20 ny *Services Centraux*, 24 ny *Postes comptables supérieures*, 7 ny *Postes comptables spéciaux* ary 91 ny *Perceptions Principales*. Fehiny, nisafidy ny fanapariham-pahefana ary nitondra fanovana teo amin'ny *secteurs prioritaires* toy ny fampianarana sy ny fahasalamana ny Tahirimbolam-panjakana.

Mbola vitsy ny fitaovana tamin'ny taona 1963. Natao sora-tanana avokoa ny kaonty sy ny boky, natao an-kandrana ny kajy tamin'ny *grands livres* sy ny *livres auxiliaires*. Mbola fiara tsootra (404 *Berline*) no nampiasain'ny Tale, telefona miraikitra no mba nananan'ny sefo. Ny taona 1966 dia nihamaro ny fitaovana toy ny milina fanoratana sy fikajiana. Afaka nampiasa *stencil* ny taona 1975 (tsy mbola nisy *machine photocopieuse*).

Teo amin'ny fitsaboana indray dia tsy nanana dokotera manokana ny Ministeran'ny Vola raha tsy tany amin'ny taona 2000, hany ka tsy maintsy nianto-tena ny mpiasa tsirairay afa-tsy ireo niditra hopitaly tao Befelatanana na Soavinandriana. Tsy manolo vola koa ny Fanjakana raha mila mividy solomaso na manao nify.

**GT : Nisy krizy ve tamin'ny fotoana nintantanana ny Tahirimbolam-panjakana ?**

**MA :** Nandritra ny taona 1993 nitondrako dia nanarina ny vokatry ny kirizy niainana ny taona 1992 - fitokonana faobe nikatsoan'ny raharaham-panjakana nandritra ny sivy volana - ny Tahirimbolam-panjakana. Tsy nisy ny



Mariette ANDRIAMBELO,  
Tale Jeneralin'ny Tahirimbolam-panjakana taloha

vola niditra anatin'ny satria zara raha niasa ny sampandraharahan'ny hetra sy ny fadintseranana.

**GT : Inona ny olana natrehanareo mpitantana ny Tahirimbolam-panjakana tamin'izany vanim-potoana izany ?**

**MA :** Tapaka tanteraka ny famatsiam-bola rehetra nandritra ny krizy. Tsy nisy ny vola niditra satria tsy namoaka vola intsony ny mpamatsy vola rehetra kanefa tsy maintsy voalao ny karaman'ny mpiasa sy ny fisotroan-drononon'ireo zokiolona. Teo ihany koa ireo karazana faktiora sy trosan'ny Fanjakana. Tena namorona ny tsy misy ny Tahirimbolam-panjakana : Nindrana sy nitady vola tany amin'ny banky foibe, niezaka nindrana vola tamin'ny alalan'ny *Bons de Trésor* nanenjehana ny karaman'ny mpiasam-panjakana sy nampihodinana ny raharaham-panjakana araka izay kely vita. Tafakatra hatrany amin'ny 35% ny tahan'ny zana-bolan'ny *Bons de Trésor tamin'izany*. Nalaina avokoa izay mety ho volam-panjakana tany amin'ny *Banques primaires*, nahena ny *crédit de dépenses*. Vokany: maro loatra ny faktorian'ireo manan-draharaha teo anivon'ny Tahirimbolam-panjakana no tsy voalao. Ankoatra izay, nahitana fahatarana goavana ihany koa ny fandraisana ny fikarakarana ny raharaha rehetra teto amin'ny Tahirimbolam-panjakana ka tsy maintsy nalahatra tsikelikely araka ny laharam-pamehana. Tsy ampy ny mpiasa ary maro no tsy mitombin-tsaina fa sahirana niatrika ny olana an-davanandro vokatry ny krizy, toa ny filaharana *PPN* ...

**GT : Inona ny fahatsiarovana tena nanamarika anao ?**

**MA :** Ny zava-dehibe dia ny fiaraha-miasa sy fiaraha-miantan'ny mpiasan'ny Tahirimbolam-panjakana hatramin'izay ka hatramin'izao. Niara

- Nivoaka tao amin'ny *Ecole Nationale des Services du Trésor* tamin'ny 1966 ;
- Niasa tao amin'ny *Trésorerie Principale* Antananarivo, Tuléar, Antsirabe (1966 - 1972) ;
- *Bureau d'Etudes du Directeur* (1972 - 1974) ;
- *Agent Comptable* FOFIFA (1974 - 1984) ;
- *Agent Comptable Central du Trésor et de la Dette Publique* (1984 - 1992) ;
- *Directeur Général du Trésor* (1993-1996) ;
- *Présidente de la Commission de vérification des comptes de l'ASECNA* (1997 - 2003) ;
- *Assistante Technique Nationale du FED et Chef de Cellule des Aides Extérieures* (1992 - 2004) ;
- *Directeur du Bureau d'Appui à l'Ordonnateur National (BAON) du FED* (nanomboka tamin'ny 2004).

nikaon-doha tamiko ireo mpitondra sy ny mpiasa rehetra. Na dia misy aza ny tsindry dia tsy nitsabaka loatra tamin'ny asan'ny Tahirimbolam-panjakana, toy ny fanokafana *Comptes de dépôts*, ny Ministera sy ny andrim-panjakana hafa. Noho ny firaisankinan'ny mpiasa rehetra aza, raha toa ka misy asa tena maika, dia tsy misy ny maika hody fa samy miaritra mifanampy mamita ny asa na hatramin'ny hariva be aza.

Ny anisan'ny tena ihamboanay dia izahay no namaky lay ny fanofanana *Inspecteurs du Trésor* teto an-toerana (tsapa ny tsy fahampian'ny *Inspecteurs du Trésor* satria vitsy loatra no raisin'ny sekoly tany Frantsa. Ireo *Contrôleurs du Trésor* no nitana ny *Postes Comptables supérieurs*) izay hita fa mora lavitra (raha ny sarany no jerena), nahazoana mpiofana maro sy mahomby satria ny lalàna mifehy eto an-toerana no nampiharina avy hatrany; ny fianarana asa moa dia teto an-toerana ihany no natao. 31 mianadahy, anisan'izany ny ankamaroan'ireo mpitantanana ankehitriny (DGT, DCP, DDP, DBIV, ACCTDP, TG Toamasina, TG Mahajanga, TG Antsirabe, TG Sambava, TG Fianarantsoa..) no nivoaka tamin'ny andiany voalohany (1995-1997).

**GT : Inona no torohevitrao ho an'ireo mpiasa ankehitriny ?**

**MA :** Koa satria ny mpiasa amin'ny ankapobeny no maha Tahirimbolam-panjakana ny Tahirimbolam-panjakana dia any amin'ny fandraisana mpiasa mihitsy no tokony hojerena akaiky. Saro-pady ny asan'ny Tahirimbolam-panjakana ka izay tena mahay indrindra hatrany no raisina. Ny tsara indrindra dia ny fifantenana ny ho mpiofana : araka ny naoty sy *appréciation universitaire* izay vao manao fanadinana an-tsoratra. Mila hamafisina ny fanaraha-maso ary tokony hatao ara-potoana izany.

Mila akena kosa ny fotoam-pitahirizana ireo *pièces comptables* ka raha 30 taona izany amin'izao fotoana izao dia tokony hahena ho 10 taona ohatra. Ho an'ny mpiasa tsootra rehetra indray dia ny fahazotoana sy ny fitandrovana tsara ny asa ary ny firaisankina ihany no lalana hahatongavana amin'ny fahombiazana.

## INVITÉ DE L'ÉCONOMIE

## Rakotoarivao RANDRIANIAINA, Président de l'APIMF

«Il y a souvent un amalgame entre le budget familial et le budget de l'entreprise»

La promotion du développement économique à partir de la base. C'est le mérite qu'a eu le secteur de la microfinance, mérite qui lui a valu un prix Nobel en 2006. Depuis sa naissance, vers le début des années 1990, la microfinance a déjà fait son chemin. A Madagascar, la population y adhère de plus en plus. Adapté à un large panel de besoins de la population pauvre, le secteur est en plein essor et certaines Institutions de MicroFinance vont même devenir des banques territoriales. Interview

**Bulletin Tahiry : La microfinance est à Madagascar depuis le début des années 1990, soit plus de 20 ans déjà. Quels ont été les apports réels du secteur sur l'économie nationale ?**

**Rakotoarivao RANDRIANIAINA :**

Depuis le début, la microfinance a été identifiée comme étant un levier pour lutter contre la pauvreté ou au moins un outil pour la réduire. Cependant, les Institutions de MicroFinance (IMF), ne disposent pas encore d'outils adéquats leur permettant de mesurer l'impact de leurs actions auprès des bénéficiaires – clients, sociétaires ou membres. S'il est dommage de ne disposer d'aucune statistique pour mesurer leur progression financière, il est certain que des gens ont réussi à développer de manière remarquable leurs activités génératrices de revenus grâce aux appuis financiers octroyés sous forme de crédit aux particuliers par les IMF. De plus, les activités des IMF comprennent d'autres services dont l'épargne qui permet de sécuriser les revenus. Une institution est passée de quelques personnes seulement à 250 000 clients actuellement. Ce qui est un indicateur de visibilité et d'adhésion progressive à ce système.

**BT : Pouvez-vous nous donner un exemple concret de réussite ?**

**RR :** Identifier un client témoin pour alimenter un *success story* reste un challenge. Il y a des personnes parties d'une simple épicerie et qui font du commerce de gros ou de demi-gros actuellement. Une personne a réussi à constituer un parc automobile important alors qu'elle a commencé avec un vieux tacot. Son professionnalisme se développe et elle a une place solide dans le transport public. Les pionniers dans certaines zones géographiques sans ou à faible niveau de concurrence



Rakotoarivao RANDRIANIAINA, Président de l'Association Professionnelle des Institutions de MicroFinance (APIMF)

connaissent les développements les plus rapides.

**BT : Quel est le taux de pénétration de la microfinance à Madagascar ?**

**RR :** Le taux de pénétration se mesure par rapport à l'ensemble du secteur et l'ensemble des ménages qui sont concernés. Il est estimé à 20% actuellement. Ce qui est assez appréciable car près de 900 000 ménages sont touchés.

**BT : Et pour les autres pays ?**

**RR :** Plusieurs pays d'Afrique qui ont connu la microfinance 10 ans plus tôt (vers 1990) que nous sont plus avancés. Leurs politiques nationale et régionale sont très développées, de façon à rendre la microfinance incontournable pour plusieurs personnes. Ils ont également une certaine avancée technologique dont le mobile-banking qui est un service très consommé.

**BT : Ce taux est-il appelé à augmenter cette année ? et dans les années à venir ?**

**RR :** Avec la Stratégie Nationale de Finance Inclusive (SNFI), professionnalisation du secteur de la microfinance, amélioration de l'offre de service, élargissement

des zones d'intervention... sont à l'ordre du jour. Ce taux devrait donc progresser assez rapidement dans les cinq prochaines années. Le taux actuel devrait être doublé. Par ailleurs, si actuellement concentrées dans les grandes villes en raison de la concentration de la clientèle et de la rapidité de retour des investissements, les IMF sont appelées à s'implanter dans les zones non encore desservies.

**BT : Quels sont les problèmes du secteur ?**

**RR :** Les IMF sont critiquées pour ne pas être suffisamment professionnelles et capables de développer des services conformes aux besoins des clients cibles.

Le taux d'intérêt est jugé trop cher par l'opinion.

**BT : Quelle est votre réponse face à cela ?**

**RR :** La microfinance a une mission commerciale et une mission sociale. Le principe du « *tery omby ririnina : tsy hahabotry ny zanany sady tsy hankahia ny reniny* » est de rigueur. Nous essayons de trouver des taux d'intérêt soutenables pour les clients et viables pour les IMF. C'est obligatoire en raison de la

raréfaction des appuis des bailleurs de fonds suite à la situation socio-politique de notre pays et à la crise financière internationale. Les taux d'intérêt jugés élevés par les clients permettent aux IMF d'atteindre un équilibre financier viable et de couvrir leurs charges d'exploitation.

**BT : Cela fait partie des freins pour les clients.**

**RR :** Il faut considérer les intérêts comme le loyer de l'argent utilisé par l'emprunteur ! Toute personne qui réalise une activité génératrice de revenu doit intégrer les taux d'intérêt dans les coûts d'exploitation. La non maîtrise des coûts d'exploitation dont les charges financières constituées par les intérêts des emprunts est le principal problème des emprunteurs. Il y a un risque pour ces micro entrepreneurs de ne pas pouvoir dégager les marges nécessaires pour leur permettre d'assurer la continuité de leur activité et/ou de faire des investissements. Par ailleurs, il a été souvent remarqué un amalgame entre budget de l'entreprise et budget familial. Pensez-vous qu'une IMF ou une Banque, à Madagascar, peut se permettre d'appliquer un taux de 3 ou 4% par an sans être obligée de fermer les portes au bout de trois mois ?

**BT : A combien s'élève le taux d'intérêt moyen à Madagascar ?**

**RR :** A Madagascar, les taux d'intérêt varient entre 1,5% et 3% par mois, soit entre 18 et 36% par an. Je note : ces taux d'intérêt peuvent être dégressifs (portant sur le capital restant dû) ou linéaires. C'est selon le type de crédit proposé par l'IMF ou selon la politique commerciale de l'IMF elle-même.

**BT : Quid des garanties.**

**RR :** «Le crédit est une question de confiance au projet que le client présente : la question de garantie

## INVITÉ DE L'ÉCONOMIE

(suite)

ne devrait pas se poser», estiment bien des gens. C'est un peu théorique dans la mesure où nul ne peut être certain de la réussite du projet. Il y a trop de risques qui prévalent: instabilité, instabilité du pouvoir d'achat, développement de la concurrence sauvage. Il y a également les catastrophes naturelles (sécheresse, inondation...). La garantie permet de se prémunir de ces risques et joue le rôle de stabilisateur. Pour les IMF mutualistes, c'est l'épargne des membres qui est transformée en crédit. Si le portefeuille contient trop d'impayés, c'est l'argent des petits épargnants qui est en jeu. Une fois réalisées, les garanties servent à honorer la dette des IMF vis-à-vis de ses membres. C'est également une pression morale pour obliger l'emprunteur à payer le prêt contracté puisque la philosophie est souvent «il vaut mieux rembourser plutôt que de perdre la garantie».

**BT:** Les garanties semblent rebuter les clients potentiels.

**RR:** Pas forcément dans la mesure où dans certains cas, pour les crédits élevés, la garantie demandée est alignée au prêt sollicité. Pour les autres cas, la garantie demandée correspond à l'avoir disponible de l'emprunteur. Il y a, dans le principe de garantie, une éducation financière: mettre un bien en garantie ne signifie pas le perdre.

**BT:** Quelles sont les conditions d'accès aux services des IMF ?

**RR:** Les conditions dépendent de la personne qui sollicite les services et du type de besoin exprimé. Pour le salarié, par exemple, il

faut faire une domiciliation de salaire et le remboursement sera directement prélevé. Ce sont en général des activités secondaires ou des investissements familiaux. La microfinance est alors assez souple car le remboursement est pratiquement assuré et la garantie est légère.

Pour les microentrepreneurs dont les revenus ne sont pas réguliers, la microfinance essaie d'adapter le calendrier de remboursement selon la rentrée d'argent. Les IMF doivent s'assurer préalablement que le projet va être bien maîtrisé et qu'il n'y a pas de risque de détournement de recettes et que le client n'est pas engagé ailleurs et utilise le crédit qu'il contracte pour rembourser une autre IMF. C'est ce qu'on appelle «crédit de cavalerie» et c'est la raison d'être du central de risque qui fonctionne déjà assez bien.

**BT:** Y-a-t-il déjà eu des IMF obligées de fermer leurs portes ?

**RR:** Jusqu'à maintenant, non. Il y aurait dû en avoir parce qu'elle n'a pas eu l'agrément préalable de la Commission de Supervision Bancaire et Financière en raison du non respect des normes prudentielles. Mais pour des raisons politiques et sociales, elle a été tolérée. Par contre, il y a eu des IMF qui ont été fermées avant même d'exercer.

**BT:** En tant que financier, comment voyez-vous l'année 2013 ?

**RR:** C'est une année compliquée car c'est une année d'élection. Par expérience, nous savons que les gens profitent de ce contexte

particulier pour oublier de rembourser. Les politiciens promettent n'importe quoi – interventions en haut lieux, par exemple, pour effacer les dettes de la population – et les gens jouent sur ces promesses. La vigilance est de rigueur pour les IMF pour cette année.

C'est également la première année d'application de la SNFI. Les IMF doivent adapter leurs structures et leur organisation pour faire face à un afflux de nouveaux clients. C'est un nouveau challenge pour permettre de développer la clientèle, d'élargir les zones d'intervention, d'adapter les produits aux demandes qui vont être exprimées pour mieux satisfaire les clients.

**BT:** La banque mondiale va octroyer 15 millions de dollars dans le cadre du projet PASEF et le secteur de la microfinance est directement touché. Quels besoins allez-vous exprimer pour l'utilisation de cet argent ?

**RR:** Ce ne seront pas toutes les IMF qui vont bénéficier de cet appui. Des performances initiales qui vont être exigées et des performances prévisionnelles couchées sur un contrat. Les IMF doivent se restructurer et s'organiser. Ce genre d'appui n'est pas gratuit. Il faut des résultats. Pour nous, OTIV, nous avons depuis quelques années mis en place un plan de développement. Nous avons réalisé des efforts même en absence de l'appui. Cet appui sera un coup d'accélérateur pour réaliser des activités plus conséquentes.

▲ Ony N. RABENANTOANDRO  
Rivolala RANDRIANARIFIDY

## ACTUALITÉS

## Tahirimbolam-panjakana : manakaiky kokoa ireo manan-draharaha

Tsy hisy intsony ny filaharam-be sy ny fivezivezena ao amin'ny *Paerie Générale d'Antananarivo* (PGA) manomboka izao ho an'ireo mpiasan'ny Ministeran'ny fahasalamam-bahoaka rehefa fotoanan'ny fandraisam-bola. Hihena araka izany ny asa sahanin'ny eo anivon'ny PGA. Notokanana ny alatsinainy 21 janoary 2013 teo ny sampan'ny Tahirimbolam-panjakana misahana manokana ny Ministeran'ny Fahasalalamam-bahoaka na ny *Trésorerie Ministérielle chargée de la Santé publique*.



Ny fametrahana ny *Trésorier* tamin'ny toerany

**A**nkehitriny, manodidina ny 3 500 ireo mpiasan'ny Ministeran'ny Fahasalalamam-bahoaka handray mivantana ny karamany ao amin'ny ministera ihany. Sorabola mihoatra ny 157 lavitrisa ariary no miala amin'ny PGA ny fanatanterahana azy ka hifindra any amin'ny sampan'ny Tahirimbolam-panjakana misahana manokana ny Ministeran'ny

Fahasalamam-bahoaka. Tafiditra ao anatin'ny politika fanamafisana ny fanaraha-maso ny volam-bahoaka, ny fanatsarana ny kalitaon'ny asa omena ny manan-draharaha ary indrindra indrindra ny politikan'ny fanakaikazana kokoa hatrany ny manan-draharaha na ny *politique de proximité* izao fananganana sampan'ny Tahirimbolam-panjakana hisahana manokana ny Ministeran'ny Fahasalalamam-bahoaka izao, hahatongavana amin'ny fitantanana mahomby, madio ary mangarahara. Mitentina 277 tapitrisa ariary ny tetibola nentina nanangana ny fotodrafitrasa ka ny 35 tapitrisa ariary nanamboarana sy nanatsarana ny trano dia avy amin'ny Ministeran'ny fahasalamana ihany. Ny ambiny kosa, izay mitentina 192 tapitrisa ariary fanampin'ny fanamboarana sy fampitaovana, dia avy amin'ny Tahirimbolam-panjakana. Tafiditra ao anatin'izany ohatra ny fametrahana ireo teknolojia vaovao amin'ny fiambenana toa ny

*caméra de surveillance* sy ny *système d'alarme*. Fito ireo mpiasa miandraikitra ny fitantanana io sampan'ny Tahirimbolam-panjakana misahana manokana ny Ministeran'ny Fahasalalamam-bahoaka io ary Andriamatoa Edmond EDWIN izay *Trésorier Général* tany Antsiranana talohan'izao fanendrena izao no mitantana azy. Raha tsiahivina dia efa tafatsangana tamin'ny taona 2011 ny sampan'ny Tahirimbolam-panjakana misahana manokana ny Fanabeazampirena. Ary fantatra fa aorian'ny Ministeran'ny Fahasalamana dia hoezahina amin'ity taona ity ny hahazoan'ny ny Ministeran'ny Fambolena sy ny Ministeran'ny Foloalindahy sampan'ny Tahirimbolam-panjakana hisahana manokana ny fanatanterahana ny tetibolany.

▲ Oniniaina RAKOTONINDRINA  
Rivolala RANDRIANARIFIDY  
Tolotra RAOILJON

## SOSIALY

## Ireo nisotro ronono

Bibisoa Léon Frédéric **RABARISAONA**

*Contrôleur du Trésor CE 3è Echelon,*  
TG Antsirabe  
40 taona niasana

Ny volana aogositra 1973 izy no *Agent Technique Stagiaire* tao amin'ny *Service Topographique* Antalaha. Nifindra tao amin'ny *Topographie* Antananarivo ny volana may 1977, lasa *Contrôleur du Trésor* ary nahazo famindran-toerana tao amin'ny TP Taolagnaro ny taona 1983. Nisolo toerana ny *Trésorier Principal* Taolagnaro ny desambra 1995. *Fondé de Pouvoirs* tao amin'ny TP Taolagnaro ny 1997-2004, mbola *Fondé de Pouvoirs* no sady TP mpisolo toerana tao Miariarivo ny enim-bolana voalohany ny taona 2007. *Fondé de Pouvoirs* tao amin'ny TG Tsiroanomandidy ny taona 2008, mialoha ny nahavoatendry azy hiasa tao amin'ny TG Antsirabe nanomboka ny oktobra 2009.

Henriette Maminiaina **RAOLIVOLOLONA**

*Comptable du Trésor,*  
TG Miariarivo  
34 taona niasana

Ny 09 janoary 1978 no tafiditra ho *Contractuelle* tao amin'ny TG Maintirano, izy. Nahazo famindran-toerana tao amin'ny PGA roa taona taty aoriana. Ny volana may 1980 indray dia voatendry hiasa tao amin'ny TG Miariarivo ary tsy niala tao intsony. Niatrika fifaninana ho *Comptable du Trésor* izy ny taona 1983 ka afaka soa aman-tsara. Ny fitazonana ny *Avance de solde*, ny *comptes d'attente dépenses sy recettes*, ny fanaraha-maso ny *crédit*-n'ny ministera...no niandraiketany. Ny *atelier* natao tany Mantasoa, ny volana may 2012 kosa no tena nahafinaritra azy indrindra. Sambany mantsy izy no nanatrika fihaonana tahaka izany. « Mirary soa ireo amperin'asa rehetra, mba ho tody ny fisotroan-dronono tahaka ahy koa ».

Alexandre **RAKOTOARISOA**

*Contrôleur du Trésor,*  
*Percepteur Principal* Isotry,  
32 taona niasana

*Percepteur Principal* tao Atsimondrano izy raha vao nanomboka niasa ny taona 1981. Nahazo famindran-toerana ary lasa PP tao Ambatomainty Mahajanga ny taona 1983. Efa PP tany Vohémar, niasa tao amin'ny ACCT, tao amin'ny PGA, *Agent Comptable-n'* ny IMaTeP, mialoha ny naha *Percepteur Principal* azy tao Isotry nanomboka ny taona 2001.

*Ny sens de responsabilité sy ny esprit d'initiative* amin'ny maha *chef de poste* no tena nahafinaritra azy indrindra. Ny fahatsiarovana ratsy taminy kosa dia ny nitranga ny volana febroary 1984, tamin'izy nanao *envoi de fonds* (Ar 16 tapitrisa) avy any Ambatomainty Mahajanga hiakatra aty Antananarivo. Vao tonga teny Ivato izy dia nisy olona nanaraka. Raikitra ny fandosirana hany ka tamin'ny fito ora hariva vao voaatitra tany amin'ny PGA ilay volabe.

Hafany : «Mba hampahomby amin'ny asa dia tokony hianatra asa misimisy avokoa ireo mpianatra vao nivoaka ny sekoly izay vao mandray *poste* sy mitana volabe. Mirary soa ho an'ireo amperin'asa koa e »!

**ALEXANDRE**

*Garde caisse*, PP Amboasary Atsimo,  
34 taona niasana

*Garde caisse* no nandraisana azy tao amin'ny PP Amboasary Atsimo ary tsy niala tao mihitsy izy mandrapandehany nisotro ronono. Toy izao ny fomba fiasany: maka aina tsara amin'ny atoandro fa isak'alina kosa dia miara-miambina amin'ny polisy foana.

Manana ny mari-boninahitra *Chevalier de l'Ordre National*, fatripanaja ny lehibeny, Andriamatoa ALEXANDRE. Nanao *Coach*-n'ny ekipan'ny baolona kitran'ny Taolagnaro nandritra ny fankalazana ny faha50 taonan'ny Tahirimbolam-panjakana Malagasy farany teo, tany Toliara, izy.

Jean **ERARA** (Lala)

*Employé de service*, TG Toliara,  
25 taona niasana

Ny 29 oktobra 1988 no voaray ho *garde caisse* sy mpamily fiara tao amin'ny TG Toliara izy ary tsy niala tao Toliara mihitsy mandrapandehany nisotro ronono ny volana febroary 2013.

Nataony am-pifaliana ny asany nandritra io fe-potoana io. Ny nampalahelo azy dia ny fahafuhezan'ny fotoana niarahany niasa tamin'ny Trésorier Général vaovao.

Manana mari-boninahitra *Chevalier de l'Ordre National* Andriamatoa Lala.

**Mankasitraka sy misaotra ary mitsodrano azy dimy mianadahy noho ny asa vitany ny Foibem-pitondran'ny Tahirimbolam-panjakana.**

## IZAHO SY NY ASAKO

Florence Lantosoa **RAZAFIARIMANANA**

*Teneur de Livre*, TG Tsiroanomandidy

«Samy manana ny kaonty tazony ireo *Teneurs de Livre*. Raha ny ahy manokana dia ny kaontin'ny Kaominina ambonivohitr'i Tsiroanomandidy sy ny *Chambre de Commerce et d'Industrie* no iandraketako ato.

Ny vola mivoaka (*classe VI sy classe II*) sy ny vola miditra (*classe VII*) no raketiko anaty boky. Ho an'ny Kaominina, dia soratana ao ny *budget primitif*, ny *budget additionnel*, ny karaman'ny mpiasa, ny *fonds libres*...

Mafimafy ihany ity asako ity satria sady raketina anaty boky no adika anaty solosaina avokoa ny kaonty rehetra. Na izany aza, mety tsara io fomba fiasa io satria ny taona 2009 teo izao dia maty daholo ny kaonty noraketina tanaty solosaina hany ka voatery naverina nampidirina indray. Andraikitra *Teneurs de livre* ny miambina sy manaraka tsara izany mba tsy hisian'ny fihoran'ny sorabola azo ampiasaina.

Tsara ny mitana boky kanefa mahasosotra kely rehefa tsy miady iny ny kaonty. Raha kely ny elanelana hita dia tena sarotra ary mandany fotoana be ny mampiady azy. Rehefa miady tsara kosa ny *balance* sy ny boky dia hafaliana tsy misy ohatr'izany, maivana ery ny tena.»

**Ny fandaminako fotoana**

«Vao tera-bao aho ka amin'ny dimy ora sy sasany maraina eo ho eo foana ny mifoha. Mialoha ny hamonjena birao amin'ny valo ora dia tsy maintsy atao daholo aloha ny fikarakarana ny zanako. Any am-piasana indray dia tsy maintsy alaiko any amin'ny mpiara-miasa ny taratasy nakan'ireo olona vola teny amin'ny *caisse*, hanamboarana *fiche*. Manana ora iray isan'andro aho hampinonoana ny zanako. Akaikin'ny fiasana rahateo ny trano fonenako ka tsy misy olana. Rehefa vita avokoa ny fanoratana ireo kaonty rehetra dia afaka mody amin'izay any amin'ny enina ora hariva.»

## ACTUALITÉS

## Affectation...

Ce mot est synonyme de nouvelles expériences et d'un pas de plus vers une carrière plus brillante. Parcours, impressions, perspectives.



*Femme de terrain, très fière de sa nouvelle nomination*

**Léonase Edith MIZA**, de la quatrième promotion d'Inspecteurs du Trésor a travaillé à la TG Manakara (où elle a été Fondé de Pouvoirs depuis 2008) depuis sa sortie d'école en 2007. « Je suis flattée de la confiance des dirigeants à mon égard. Cette affectation m'apportera encore plus d'expériences et j'utiliserai les bonnes méthodes et habitudes acquises des TG Manakara successifs pour améliorer mon nouveau poste». Son chantier ? Accroître l'utilisation des logiciels, faire une rotation de tâches, améliorer la capacité de chaque agent pour qu'ils puissent effectuer une autovérification de leur travail.



*« Je suis enchantée que le nombre de femmes chefs de poste ait encore augmenté, je suis prête à tout faire pour mériter mon poste et j'essaierai de faire mieux que mes prédécesseurs ».*

**Rantsoa Diavolana RANDRIAMAROMANANA**, Inspecteur du Trésor de la 2ème promotion a été affectée à la PGA en 2002 après sa sortie. Elle a été Fondé de Pouvoirs des trois Payeurs Généraux qui se sont succédé pendant 10 ans, avant sa présente nomination. Fonceuse, elle affiche une franche détermination.

« Je remercie mes prédécesseurs qui n'ont pas hésité à me faire part de leurs expériences. Mes projets : améliorer l'environnement de travail et les matériels, promouvoir l'utilisation du SIGFP et des autres nouveaux logiciels au niveau des ACPDC. Et enfin mais non le moindre, priorité sera accordée à la mise en conformité de l'exécution des dépenses des représentations extérieures aux lois et règlements en vigueur ».



*« Ma motivation s'est accrue et je promets d'être digne de la confiance des dirigeants »*

**Berlin Jean Ben Ybe RAHARISON** a commencé son stage à Toamasina. Affecté à Fénérive-Est 3 ans plus tard (2005), il prend la tête du poste comptable. Sa nouvelle nomination à un poste comptable de 2ème catégorie - la TG Toliara - le ravit. De nouvelles expériences sont acquises par le biais de toute affectation. L'environnement

général (mentalité, façon de vivre, méthode...) est totalement différent d'une localité à une autre. Les efforts ne sont pas vains : les dirigeants le perçoivent et je suis fier et satisfait de l'évolution de ma carrière. Doté d'une forte capacité d'adaptation, Berlin Jean Ben Ybe RAHARISON projette la mise à niveau du SIGFP par rapport à son ancien poste et d'améliorer les conditions de travail pour plus de motivation.

*Deux carrières riches. Ils sont issus de la première promotion d'Inspecteurs du Trésor formés à Madagascar.*



Un retour aux sources. En 1995, Toamasina a été le lieu de sa première affectation, de son stage. En 2012, elle y revient mais en tant que Trésorier Général.

Elle, c'est **Lydia MANANTENA** qui a connu une riche carrière de 15 ans et demi. Deux ans et demi à Toamasina, six ans à Ambatondrazaka et sept ans à Mahajanga. Lydia MANANTENA persiste et signe. Satisfaite des travaux entrepris à Mahajanga, elle utilisera ses expériences pour toujours améliorer la TG Toamasina.



Fraichement sorti de l'école, le jeune Inspecteur du Trésor a fait son stage à Fianarantsoa, en 1995. Il a été ensuite affecté à Manakara où il a été nommé Trésorier Général. En 2007, il a été appelé à la tête de la TG Toliara pour en faire le redressement. En décembre 2012, il devient le nouveau locataire du beau bâtiment de la TG Mahajanga. Lui, c'est **Abel ZAFIMAHERY**. « La rotation est très importante pour les chefs de postes pour éviter la routine. Par ailleurs, chaque poste possède sa spécificité si bien que

le changement de dirigeant tend toujours vers une amélioration accrue de la gestion et de la performance.

La TG Mahajanga est le poste comptable supérieur pilote de la Direction Générale du Trésor: elle est la mieux équipée d'entre toutes les TG et l'informatisation y est avancée. « Je suis prêt à fournir les efforts nécessaires pour garder la performance du poste comptable et poursuivre les efforts de mes prédécesseurs pour l'améliorer davantage, notamment, l'environnement de travail. Puisque tout est perfectible, les problèmes seront résolus en premier. En outre, la capacité de chaque agent sera renforcée ».



*« Je garderai la performance de la TG Fénérive-est, et j'utiliserai mes expériences antérieures pour l'améliorer davantage dans le sens d'une meilleure gouvernance ».*

**Mamy Tiana Richard Thierry ANDRIANANTENAINA** qui est plutôt pour la stabilité en matière de lieu de travail considère que les nouvelles expériences, les échanges d'expériences avec les nouveaux collègues et l'environnement du travail sont toujours profitables. Son parcours.

De la troisième promotion d'Inspecteurs du Trésor, il a commencé à la PGA en février 2004. Dès le mois d'avril de la même année, il a été affecté à la TG Fort Dauphin où il a été nommé Fondé de Pouvoirs en 2006. C'est en juillet 2007 qu'il a pris la conduite de la TG Miarinarivo. Dans le cadre de la politique de rotation de chefs de postes de la Direction Générale du Trésor, il a été nommé à la tête de la TG Fénérive-Est en octobre 2012.



*« Cette nomination est pour moi, une marque de confiance »*

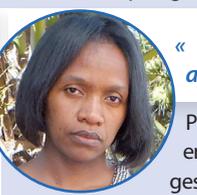
**Feno Niaina RAZAFINOME**, de la quatrième promotion d'Inspecteurs du Trésor (2007) a passé ses débuts de jeune Inspecteur du Trésor à Fort Dauphin. C'est maintenant son tour de tenir les rênes de la TG Fort Dauphin. Reconnaisant envers ses chefs hiérarchiques, confiant en ses atouts – la bonne connaissance du poste – il est fin prêt à faire ses premiers pas de chef de poste. Ses projets.

« Toutes les imperfections de notre poste ont été déjà décelées lors de la passation de service.

Il m'appartient de les redresser à court terme. La formation du personnel et la sensibilisation des usagers seront la base de notre évolution.

A moyen terme, nous comptons fournir plus d'efforts pour mieux satisfaire les usagers et toutes les entités en relation avec notre TG, afin que notre poste figure parmi les maillons forts de la chaîne comptable du Trésor.

Le Trésor Public prévoit d'effectuer des réformes à long terme, notre poste va se préparer pour pouvoir les appréhender au mieux »



*« Tsy handraka ilo mby an-doha aho »*

Poursuivre les efforts déjà entrepris en termes de bonne gestion de la TG, améliorer la qualité de service, produire des comptes fiables dans les meilleurs délais, améliorer les conditions de travail du personnel.

Tels sont les défis de **Vola Tahiana RANDRIAMIHARISOA** nouvellement nommée Trésorier Général à Miarinarivo. De la troisième Promotion d'Inspecteurs du Trésor à Madagascar (2003) et en service depuis février 2004 à Antsirabe (où elle a été Fondé de Pouvoirs depuis le mois de mai 2004), elle a été à la tête de la TP Antalaha (octobre 2011 – octobre 2012) avant d'être TG Miarinarivo. « Ma nomination en tant que TG Miarinarivo a été une grande et bonne surprise pour moi. Je l'ai traduite comme une marque de confiance de la Direction Générale de Trésor ».

▲ **Ony RABENANTOANDRO**  
**Voasary Ravo RAONIZAFINARIVO**

## ANGOM-BAOVAO

## PP Manjakandriana: Mila trano vaovao

## ▲ Notontosain'i Rivolala RANDRIANARIFIDY sy Tolotra RAOILIJON

Ny fiarovana ny volam-bahoaka no olana goavana indrindra ao amin'ny *Perception Principale* Manjakandriana. Tsy manaraka ny fenitra ilaina intsony ny trano iasana satria efa antitra loatra. Mbola mitambatra amin'ny biraon'ny distrika ny biraon'ny PP amin'izao fotoana izao.

Mampitaraina ny mpiasa koa ny tsy fisian'ny mpitandro filaminana miambina ny trano efa ho taona vitsivitsy izao. Mila andrasana ny volam-bahoaka satria mety hisy ny fanafihana na dia amin'ny andro antoandro aza. Manoloana izany tranga izany dia tsy sasatra ny mampahatsiahy ny Foibem-pitondran'ny Tahirimbolampanjakana fa andraikity ny



Tsy misy toerana ho an'ny rakitrela



Tery dia tery ny efitrano fiasana

mpitandro filaminana ny fiandrasana ireny trano fitahirizana volam-bahoaka ireny, araka ny voafaritry ny didy aman-dalàna. Efa nisy ny fandraisana fepetra nanakatonana ireo *Perceptions Principales* tsy misy mpiandry. «Tsy maintsy itadiavana vahaolana haingana izany», hoy ny PP. Efa nisy ny fifampiresahana tamin'ny lehiben'ny distrika sy ny lehiben'ny zandary ao Manjakandriana ka eo am-piandrasana ny valiny amin'izao fotoana izao.

Olana koa ny sorabola azo ampiasaina na *crédit* ho an'ny PP izay nihena antsasany be izao tamin'ity taona 2013 ity. Araka ny hevitra ny PP dia tsy tokony hihena izany satria lany tanteraka ny sorabolan'izy ireo tamin'ny taon-dasa. «Tsy ampy hoentina manatanteraka ny asa rehetra izany sorabola izany», hoy ihany izy.

Miezaka mandamina ny fizarana fisotroan-dronono sy ny fandraisankarama koa izy ireo. Rehefa fotoana fizarana fisotroan-dronono dia tsy maintsy miditra amin'ny 6 maraina ny mpiasa rehetra. Tonga amin'ny andro voalohany



Tamin'ny Fanjanahantany no nanorenana ireto trano ireto



Mila hamafisina ny fiarovana ny caisse

ny antsasamanilan'ireo zokiolona mpandray fisotroan-dronono ka mitohana ny *caisses*.

Eo amin'ny lafiny fitanan-kaonty indray dia tsy misy ny fahatarana satria miezaka mampiasa ny kajy mirindra ny PP. Ny kaontin'ny kaominina no misy fahatarana satria tsy mbola vitan'izy ireo ny *comptes administratifs*. Manoloana izay fiaraha-miasa amin'ny kaominina izay indrindra dia nanova fomba fiasa ny PP tao anatin'ny herintaona izao. Taorian'ny fisafoana natao tany an-toerana mantsy dia nisy ny tsy fanarahan-dalàna teo amin'ny fampiasana ny volan'ny kaominina. Tsy maintsy nohazavaina tamin'ireo tompon'andraikity ny kaominina izany ka nanaiky ny soso-kevitra naroso izy ireo.

## Fantaro i Manjakandriana



Mponina : 258 636  
Velaran-tany : 1 337 km<sup>2</sup>  
Isan'ny kaominina : 25  
Isan'ny fokontany : 310

«Samy manana ny mampiavaka azy ireo kaominina ao anatin'ny distrikan'i Manjakandriana», hoy Andriamatoa Tsiriaina Miarasoa RAHARISOA, lehiben'ny distrika. Fambolena sy fiompiana no iveloman'ny mponina ao amin'ny

kaominina Mananara. Tsy sarotra ny famoahana ny vokatra satria tsara ny lalana any amin'ireo kaominina ambanivohitra ao anatin'ny distrika. Betsaka ny mpamongady avy aty andrenivohitra tonga manangona ny vokatra any amin'ny faritra iny. Manamora izany koa ny lalampirenena faharoa izay mamakivaky ny Distrikan'i Manjakandriana. Ao amin'ny kaominina Vakiniadiana dia ny fitrandrahana ala no antom-piveloman'ny mponina. Ny fiompiana tantely kosa no mampiavaka ny kaominina Anjepy, raha ny famokarana ronono sy fromazy no tena mampisongadina ny kaominina Alarobia Ambatomanga.

Georgette Solange **RAVAONASOLO**, *Caissière*



«Be loatra ny mpandray vola kanefa ny *caisses* tsy misy afa-tsy roa. Tsy voahaja ny fepetra fiarovana ny volam-bahoaka eto aminay satria tokony tsy ho hitan'ny olona miparitaka eo ambony latabatra ny vola hozaraina. Mety hisy ny fandrohana ka tokony hanara-penitra ny *caisses*».

Robert Eva **RAVALORIAKA**,  
Ben'ny Tanàna Kaominina Manjakandriana



«Misy ny fifanatonana matetika hanatsarana ny fiaraha-miasan'ny Kaominina sy ny Tahirimbolampanjakana. Rehefa misy ny zavatra mila hazavaina dia manoro lalana anay ireo mpiasa ao amin'ny *Perception Principale*».

Yvette Hasina **RANDRIANASOLO**,  
Mpiasan'ny Fahasalamana



«Ny hetahetanay dia ny mba hisian'ny fandaminana misimisy kokoa mandritra ny fotoana fandraisam-bola. Matetika dia tafaraka ny mpandray fisotroan-dronono sy ny mpandray karama ka tokony hosarahina. Tsy ampy ny *caisses* ka tokony hampitomboina amin'ireo fotoana ireo».

Jules **RANDRIANARIMANANA**, Mpampianatra



«Milamina ny fandraisanay karama ato amin'ny *Perception Principale* na dia misy indro kely aza ny fandaminana. Be loatra mantsy ny mpiasampanjakana mandray karama amin'ny andro voalohany ka tsy maharaka ny mpiasa ».

## ANGOM-BAOVAO

## PP Manjakandriana

## Vita baorina ny tany



Vita tamin'ny faran'ny volana janoary teo iny ny fametrahana baorina amin'ny tany voatokana hanorenana ny trano vaovaon'ny *Perception Principale* Manjakandriana. Mirefy 500 m<sup>2</sup> ny velaran'izany tany izany. Nidina tany an-toerana ny sampandraharahan'ny fananan-tany nandrefy ny tany sy nanatanteraka ny *bornage*. Havoakan'ny sampandraharahan'ny fananan-tany tsy ho ela ny *titre* ka hisoratra amin'ny Ministeran'ny Fitantanam-bola sy ny Tetibola ny tany. Aorian'izay dia azo tanterahina ny fombafomba hamindrana azy tanteraka amin'ny Tahirimbolam-panjakana. Raha tsiahivina ny tantara dia efa herintaona izao no nitady tany ny Tahirimbolam-panjakana. Namaly izany fangatahana izany ny avy ao amin'ny Kaominina sy ny Distrikan'i Manjakandriana ka nanolotra ny tany. Araka ny fanambaran'Andriamatoa Naivo Harilanto RAMANANARIVO, PP ao Manjakandriana dia harosony hodinihin'ny Foibem-pitondrana ny antontan-taratasy rehetra hangatahana hanorenana ny trano vaovao any an-toerana rehefa vita tanteraka ny famindrana ny tany amin'ny anaran'ny Tahirimbolam-panjakana.

## PP Manjakandriana

Isan'ny mpiasa: 5

Mpandray bons de caisse: 750

Mpandray fisotroan-dronono: 1181

Contact: 034 07 620 69

## ACTUALITÉS

## DeMPA : Constats de la mission de la Banque Mondiale confortant l'autoévaluation faite par le Trésor Public

Sur initiative de la Direction Générale du Trésor (DGT), une mission de la Banque Mondiale a été présente du 16 au 24 janvier 2013 à Antananarivo pour l'évaluation de la performance de la gestion de la dette (Debt Management Performance Assessment DeMPA). En effet, la DGT a ressorti la faiblesse du système de gestion de la dette publique suite à l'autoévaluation qu'elle a faite. Consciente que la gestion de la dette a besoin d'être recadrée, elle a déjà entrepris des efforts pour sa normalisation. Toutefois, elle a fait appel à la mission de la Banque Mondiale afin de donner une valeur probante aux constats qu'elle a faits. Les résultats de cette évaluation n'ont pas surpris : beaucoup reste à faire en matière de gestion de la dette publique.

La mission ne s'est pas limitée à évaluer la performance de la Direction de la Dette Publique, mais elle s'est également adressée aux intervenants dans la chaîne de gestion de la dette publique. Elle a ainsi pu relever les points forts dans la gestion actuelle de la dette. Elle a notamment apprécié la restructuration de la Direction de la Dette Publique en 2012, qui a permis d'intégrer la gestion de la dette intérieure dans ses missions et attributions. Elle a été favorable aux premiers pas engagés pour la refonte du cadre juridique de la gestion de la dette. De même, l'étroite collaboration entre la Banque Centrale de Madagascar et le Ministère des Finances et du Budget a été très remarquée. Par ailleurs, elle a salué la sortie du premier bulletin statistique de la dette en 2012 ainsi que la communication de l'objectif d'emprunt aux participants aux bons de Trésor dans le cadre de la gestion de la dette intérieure.

Toutefois, la mission a observé grand nombre de faiblesses, portant sur la gouvernance, la gestion des emprunts et des activités connexes, la gestion des risques opérationnels, l'enregistrement et le rapport sur les données de la dette. Il s'agit entre autres :

❖ de la faible portée du cadre juridique existant ;

- ❖ de l'inexistence d'objectifs d'emprunts extérieurs ;
- ❖ de l'absence de stratégie annuelle d'endettement ;
- ❖ du champ très limité de l'unique audit réalisé, et des audit et contrôle interne non prévus régulièrement ;
- ❖ de l'analyse coût-risque des emprunts extérieurs réduite à l'étude de la concessionnalité d'un prêt ;
- ❖ du manque de procédures documentées ;
- ❖ de l'inexistence d'évaluation des risques lors de l'octroi d'une rétrocession ou lors d'une émission de garanties ;
- ❖ de la non implication des conseillers juridiques lors de la négociation d'un emprunt ;
- ❖ de la non disposition d'un plan de continuité opérationnelle et de couverture en cas de sinistre ;
- ❖ du non traitement dans le bulletin statistique de la situation des prêts garantis, de la rétrocession ainsi que des risques ;
- ❖ de la non soumission d'un rapport annuel sur la gestion de la dette au parlement ;
- ❖ de la limite de l'opportunité de formation du personnel, incluant le recyclage pour l'utilisation de SYGADE 6 ;
- ❖ de l'inexistence de comptabilisation des garanties du gouvernement ; et
- ❖ de l'inappropriation de l'enregistrement des rétrocessions.

La mission a formulé des recommandations. Elle soumettra au MFB son rapport dans huit semaines avec les scores obtenus par Madagascar. L'étape suivante sera donc pour la DGT d'élaborer un plan de réformes, d'autant que les activités à entreprendre, en particulier celles de la gestion de la dette, sont évidentes. Elle sollicite l'appui de la Banque Mondiale pour l'appuyer dans ses démarches.

▲ Haingotiana RAHANIRAKA

## SOSIALY

## Ny tera-bao



Tamin-kafaliana lehibe no nandraisan'Andriamatoa Andry Fernand RETAFIKA, *secrétaire comptable* ao amin'ny *Perception Principale* Ambohimahasoa,

sy Ramatoa Ndalana Nadine RAVONJINIAINA vadiny ny zanak'izy ireo vavikely dia i **Andry Blaisia HELINIAINAKANTO**, izay teraka ny 01 janoary 2013.

Miarahaba ny ray aman-drenin'i **Andry Blaisia HELINIAINAKANTO** nomen' **Andriamanitra** ny fara ny Foibem-pitondran'ny Tahirimbolam-panjakana Malagasy.

AKON'NY FARITRA

Trésorerie Générale Morondava

Niara-nankalaza ny taom-baovao 2013



Omby iray matavy no nifampizarana

Toy ny efa fanao isan-taona dia nanatanteraka fifampiarahabana noho ny fahatrarana ny taom-baovao 2013 ny mpiara-miasa teto amin'ny Trésorerie Générale Morondava, ny zoma faha11 janoary lasa teo. Famonoana omby iray no nanombohana ny fotoana ary ho mariky ny firaisankina dia niaraha-nikarakara avokoa ny

sakafo rehetra tamin'izany. Fiaraha-misakafo sy lanonam-pandihizana no nanohizana ny fotoana.

Afa-po avokoa ny rehetra ary tsy nohadinoina ny nitondra hena isan-tokantrano sy vatomamy ho an'ny ankizy.

▲ José Nirina RAFELIARISAONA

SEHATRA IFAMPIZARANA

Ny tongolo

Tsy ho hanitry ny sakafo fotsiny no ilana ny tongolo fa tena mahasalama ihany koa izy io.

**Manala menaka na cholestérol**: maka tongolo maitso na tongolo ravina tahony efatra. Hanina manta isaky ny avy misakafo

**Mampody hery sy mahatsara ny fitadidiana satria be vitamine C** ny tongolo vodiny na tongolo oignon

**Tsy mampifindra ny sery na gripa** : tetehana ka avela fotsiny ambony sous tasse ao an-trano .



BLAGUES

▲ Jenny MAHAVINA



▲ Recueillis par Tolotra RAOILIJON

SUDOKU

N° 26

6				8				3
	9	4		5		2	7	
				4				
	4	6	9		8	5	3	
9		8	2	3	7	6		4
	7	3	5		4	8	2	
				7				
	8	2		9		3	5	
5				2				1

VALIN'NY N° 25

2	9	8	3	6	5	4	1	7
1	4	7	9	8	2	5	3	6
3	6	5	1	4	7	8	9	2
6	2	1	8	5	3	7	4	9
8	5	4	7	1	9	6	2	3
9	7	3	4	2	6	1	8	5
4	3	2	5	7	1	9	6	8
5	1	9	6	3	8	2	7	4
7	8	6	2	9	4	3	5	1



TAHIRY

Bulletin mensuel d'information et de liaison de la Direction Générale du Trésor

Directeur de Publication

Orlando ROBIMANANA

Rédacteur en Chef

Tiana RAJAONARIVONY RAMANOEL

Rédacteur en Chef Adjoint

Voasary Ravo RAONIZAFINARIVO

Comité de Rédaction

Jean Noël RANAIVOSON

Haingotiana RAJEMISA

Mbolatiana RAMAMONJISOA

Hanitra RANDRIANIRINA

Naomi RAIVONIRINA

Zoely Narindra RAKOTONINDRAINIA

Rivolala RANDRIANARIFIDY

Yves RAKOTO

Jean Damascène RABEHOAVY

Landy ANDRIAMIALIZAFY

Tojo Hasina RAKOTOSALAMA

Haingotiana RAHANIRAKA

Ony Nandrianina RABENANTOANDRO

Mbolatiana ANDRIAMANALINA

Tolotra RAOILIJON

ANDRIANJAZA

Valérie RAKOTOSON

Oniniaina Saintia F. RAKOTONINDRIANA

Infographiste/P.A.O.

iako M. RANDRIANARIVELO

Tojo RASOAHOBY

Adresse

Porte 311, Ministère des Finances et du Budget

Antananarenina, 101 Antananarivo

e-mail : tahirytresor@yahoo.fr – Tél. : 22 276 14

Imprimé en 1 400 exemplaires