

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA  
Fitiavana-Tanindrazana-Fandrosoana



TOME 3

**CADRE A MOYEN  
TERME**

**ANNEXE A LA LOI N°2017-009  
DU 04 JUILLET 2017**

**PORTANT LOI DE FINANCES  
RECTIFICATIVE POUR 2017**



## AVANT - PROPOS

Dans le cadre de l'amélioration de la gestion des Finances Publiques, et conformément aux principes du budget de programme, le développement d'un cadre budgétaire pluriannuel figure parmi les priorités de la réforme. Cette démarche a été adoptée dans l'objectif d'affermir la visibilité à moyen terme sur les ressources et les dépenses de l'Etat, de permettre l'élargissement de l'espace budgétaire pour disposer de marge de manœuvre à la réalisation des politiques de développement, et à terme, d'améliorer la prestation des services publics.

Dans cette phase de démarrage et d'appropriation, le Ministère des Finances et du Budget a bénéficié de l'appui des Partenaires Techniques et Financiers, notamment le Fonds Monétaire International (FMI) et l'Union Européenne (UE). Ainsi, les mesures d'action à entreprendre à court et moyen terme consistent à pérenniser les acquis en matière de programmation pluriannuelle, à améliorer continuellement les procédures et les outils y afférents, à généraliser l'utilisation des Cadre de Dépenses à Moyen Terme et à renforcer les capacités des responsables. Des avancées majeures ont été constatées et seront matérialisées par l'insertion en annexe de la Loi de Finances 2017, des différents cadres de programmation pluriannuelle, articulés et cohérents.

Ainsi, un Tome 3 est annexé à la Loi de Finances 2017. Il s'articulera autour de trois documents suivants :

- le Cadre Macro-Budgétaire à Moyen Terme (CMBMT) 2017 - 2019 qui présente de manière pluriannuelle les grands équilibres des finances publiques par des prévisions agrégées des recettes (recettes fiscales, douanières et autres) et des dépenses (par nature de dépenses) ;
- le Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT) 2017 - 2019, qui définit de manière consolidée les dépenses pluriannuelles avec une ventilation ministérielle ;
- le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) 2017 - 2019, qui décrit les dépenses pluriannuelles par action et par nature au niveau ministériel.

**CADRE MACRO-BUDGETAIRE A MOYEN TERME**  
**2017-2019**

# CMBMT 2017 – 2019

---

Le Cadre Macro Budgétaire à Moyen terme (CMBMT) est une prévision des agrégats

Budgétaires sur trois années à savoir 2017-2019. Il est cohérent avec l'équilibre du cadrage macroéconomique global, et fait apparaître les agrégats tels que le total des dépenses publiques, le total des ressources (fiscales, non fiscales et extérieures), les arriérés, le déficit Budgétaire....

Le présent sert de repère dans l'élaboration de la Loi de Finances, à travers des hypothèses macroéconomiques. Il est à alors élaboré un CMBMT triennal dans lequel des règles de croissance et des cibles sont définis

## **I. Contexte économique**

### **1. Objectifs des politiques publiques**

La vision « Madagascar, une nation moderne et prospère » est au centre de toutes les actions entreprises dans le cadre du PND. Les résultats concrets et tangibles auxquels la majorité de la population aspire seront ainsi les aboutissements de toutes les mesures prises par toutes les parties prenantes au développement. Cela concerne aussi bien le secteur public que privé, tout en tenant compte de la dignité humaine et des droits de l'homme.

Concernant la lutte contre la pauvreté, la vulnérabilité et la précarité, les actions s'intensifieront malgré les faiblesses des ressources au niveau interne. Madagascar sollicite pour cela les coopérations avec les Partenaires Techniques et Financiers. Spécialement au sein de l'Administration publique, des nouvelles mesures seront initiées pour rebâtir l'économie après les perturbations climatiques (sècheresse, cyclone,..), observer les programmes d'action sur un horizon à moyen terme pour avoir une meilleure traçabilité des résultats, et à mettre en place un système de gestion qui donne plus de pouvoir et de moyens aux entités régionaux par le biais du processus de déconcentration et de décentralisation. Cette volonté du pays à se sortir de la pauvreté a abouti à l'octroi de la Facilité Elargie de Crédit (FEC) qui devrait soutenir le processus du développement et permettre l'élargissement des perspectives de croissance inclusive, l'amélioration de l'espace budgétaire, le renforcement de la gouvernance économique et la consolidation de la stabilité macro-économique.

### **2. Réalisations économiques et financières**

Le taux de croissance économique a enregistré une légère baisse en passant de 4,5% à 4,3% (soit une baisse de 0,2 point par rapport à la LFI). De 2017 à 2019, le taux d'inflation moyen est évalué à 7,02% ce qui est supérieur par rapport au niveau escompté en 2019 (6,0%). La prudence en matière de politique économique est toujours sollicitée afin de maîtriser les tensions inflationnistes. En

matière budgétaire, les dépenses publiques augmentent de 9,6% pour passer de 6 709,2 milliards d'Ariary à 7 353,5 milliards d'Ariary dans la LFR. Les dépenses en capital ont aussi augmenté pour atteindre 2916,1 milliards d'Ariary contre 2881,9 2916,1 milliards d'Ariary prévue initialement. Les dégâts causés par le cyclone ont en effet freiné la performance économique qui déjà était dans une phase de relance. Pour l'année 2017, suite au passage du cyclone, le secteur agriculture a été le plus touché mais qui a été contrebalancer par les branches Agro-industries, boissons, ZFI, BTP et auxiliaires de transport (contribution de 1,8% dans la LFR2017). Par ailleurs Madagascar est toujours dans une situation de besoin de financement vue les défis dictés par le PND.

### **3. Perspectives économiques et stratégies**

L'effectivité de la relance économique sera corroborée par le passage du taux de croissance de 4,3% à 5,9% pour la période 2017-2019 avec un taux de croissance annuelle moyen de 5,1%.

Le taux d'investissement global escompté en 2019 sera de 10,5% s'il est de 8,2% pour l'année 2017. Ainsi, le montant des dépenses en capital s'élèvera à 4 775,8 Milliards d'Ariary en 2019 contre 2 921,1 Milliards d'Ariary en 2017. Par ailleurs, cette performance devrait être accompagnée par une absorption au risque de créer d'autres tensions inflationnistes et mettrait ainsi en péril les politiques économiques. Il est à noter que la politique budgétaire devrait coïncider avec les contraintes macroéconomiques pour qu'une synergie d'action soit effective. Ainsi, de 2017 à 2019, le taux d'inflation fin période enregistrera une tendance à la baisse en passant de 7,7 à 6,0.

En matière fiscale, les efforts de recouvrement déjà entamé seront poursuivis afin d'assurer une meilleure mobilisation des ressources, le taux de pression fiscal enregistrera un saut de 0,6 point de pourcentage entre la période 2017-2019. Le renforcement de la coordination avec les partenaires techniques et Financiers couplé avec la volonté de l'Etat en matière de mobilisation des ressources intérieures garantirait un effet amplificateur dans les actions budgétaires. Cela justifie l'augmentation de ces dépenses en capital. Les actions gouvernementales seront toujours principalement orientées vers les secteurs sociaux de base et infrastructure structurantes. Le développement inclusif, garant de la stabilité sociétale, en est l'enjeu. Cependant, parallèlement à cela, une bonne pratique budgétaire reste à consolider en accentuant sur la rigueur et le respect strict des règles. En outre, des réformes sont déjà en cours dans l'évaluation des Projets d'investissement Publics. Filtrer les projets à fort taux de rentabilité interne et efficient devrait en effet garantir une meilleure efficacité marginale des ressources et la rationalisation des dettes contractés pour servir de levier à la croissance. Dans cette logique, le cadre de viabilité de la dette en tant que pays à faible revenu placerait Madagascar dans une zone modérée.

## **II. Hypothèses de construction du CMBMT 2017-2019**

### **1. En matière de recettes**

Toujours dans le cadre du programme FEC et du respect des contraintes d'ordre macroéconomique, un pas de 0,5 point de pourcentage chaque année est préconisé. Cependant, selon les aléas climatiques et l'environnement extérieur non anticipé, quelques ajustements pourraient être nécessaires. Cela concerne l'objectif des recettes et la structure interne des dépenses. La projection des recettes non fiscales est basée sur les réalisations des années antérieures à travers une procédure de lissage. Les prévisions de Dons se font sur les informations émanant des partenaires techniques et financiers.

### **2. En matière de dépenses**

Avec une politique de rigueur et de rationalisation budgétaire, il est annoncé une baisse graduelle du poids des dépenses de solde par rapport au PIB allant de 5,5% à 5,2% de 2017 à 2019. Ces dépenses incluent la prise en compte du glissement vieillesse technicité, l'indexation par rapport à l'inflation et la considération des revendications ministérielles.

Les dépenses d'indemnités envers les institutions (Sénat, Assemblée, FFM, CENI) et le paiement de salaire des ECD sont fixés par un plafond maximal rapporté au PIB combiné avec quelques ajustements effectué lors des missions du Fonds Monétaires Internationales.

La projection des Biens et Services se décomposent en effet par i) des mesures nouvelles comprenant les nouvelles orientations gouvernementales et ii) des mesures tendancielle qui ne prennent en compte que les effets de l'inflation et les pratiques courantes.

Concernant les dépenses de transferts, elles concernent particulièrement le cas de la JIRAMA et de Air Madagascar dont les dépenses devraient diminuer progressivement afin d'accroître l'espace budgétaire donc d'obtenir plus de marge. Par ailleurs un financement exceptionnel est prévu dans le cadre de la préparation des élections.

La projection des investissements sur financement externe se réfèrent aux informations émanant des bailleurs (financement identifiable) ainsi que des accords ratifiés et conventions en cours et en perspective

- Intérêts : projections tendanciel à 1,0% du PIB
- AONT : projeté à 0,2% du PIB

## CADRAGE MACRO-BUDGETAIRE 2017 – 2019

MFB/SG/DGB/DSB

	<b>2017</b>	En %	Var°	<b>2017</b>	En %	Var°	<b>2018</b>	En %	Var°	<b>2019</b>	En %	Var°
	<b>LFI</b>	du PIB		<b>LFR</b>	du PIB			du PIB			du PIB	
<b>PIB NOMINAL</b>	<b>35 507,1</b>			<b>35 730,8</b>			<b>40 182,8</b>			<b>45 303,7</b>		
Taux de croissance réel	4,5%			4,3%			5,3%			5,9%		
Taux d'inflation fin de période	7,1%			7,7%			6,8%			6,0%		
Taux de pression fiscal net	11,0%			11,4%			11,6%			12,0%		
<b>RECETTES</b>												
<b>Recettes fiscales nettes</b>	<b>3 931,0</b>	11,1%	14,6%	<b>4 081,0</b>	11,4%	19,0%	<b>4 642,9</b>	11,6%	13,8%	<b>5 431,3</b>	12,0%	17,0%
Impôt	2 004,1	5,6%	13,7%	2 104,0	5,9%	19,4%	2 473,2	6,2%	17,5%	3 073,9	6,8%	24,3%
Douanes	1 926,9	5,4%	15,5%	1 977,0	5,5%	18,5%	2 169,8	5,4%	9,7%	2 357,4	5,2%	8,6%
<b>Recettes non fiscales</b>	<b>76,5</b>	0,2%	11,8%	<b>76,5</b>	0,2%	11,8%	<b>86,0</b>	0,2%	12,5%	<b>97,0</b>	0,2%	12,7%
<b>Dons</b>	<b>1 233,0</b>	3,5%	93,7%	<b>1 242,9</b>	3,5%	95,3%	<b>1 441,3</b>	3,6%	16,0%	<b>1 515,2</b>	3,3%	5,1%
Dons courants	224,8	0,6%	-	332,1	0,9%	-	342,1	0,9%	3,0%	226,8	0,5%	-33,7%
Dons en capital	1 008,2	2,8%	58,5%	910,9	2,5%	43,2%	1 099,2	2,7%	20,7%	1 288,4	2,8%	17,2%
<b>Recettes totales</b>	<b>5 240,5</b>	14,8%	26,7%	<b>5 400,5</b>	15,1%	30,6%	<b>6 170,3</b>	15,4%	14,3%	<b>7 043,5</b>	15,5%	14,2%
<b>Prêts d'appui budgétaire</b>	<b>239,0</b>			<b>289,0</b>			<b>50,1</b>			<b>51,5</b>		

<b>Prêts d'appui budgétaire</b>	<b>239,0</b>			<b>289,0</b>			<b>50,1</b>			<b>51,5</b>		
	<b>2017</b>	En %	Var°	<b>2017</b>	En %	Var°	<b>2018</b>	En %	Var°	<b>2019</b>	En % du	Var°
	<b>LFI</b>	du PIB		<b>LFR</b>	du PIB			du PIB			PIB	
<b>DEPENSES</b>												
<b>Dépenses du personnel</b>	<b>1 977,2</b>	5,6%	9,3%	<b>1 977,2</b>	5,5%	9,3%	<b>2 149,0</b>	5,3%	8,7%	<b>2 333,3</b>	5,2%	8,6%
Solde	1 806,8	5,1%	8,2%	1 806,8	5,1%	8,2%	1 926,4	4,8%	6,6%	2 071,2	4,6%	7,5%
Indemnités	170,4	0,5%	22,7%	170,4	0,5%	22,7%	222,6	0,6%	30,7%	262,1	0,6%	17,7%
<b>Fonctionnement (hors opérations d'ordre)</b>	<b>1 273,2</b>	3,6%	4,6%	<b>1 768,6</b>	4,9%	44,9%	<b>1 316,4</b>	3,3%	-25,4%	<b>1 437,2</b>	3,2%	9,2%
Biens et Services	313,5	0,9%	49,0%	300,8	0,8%	43,0%	445,7	1,1%	48,2%	536,4	1,2%	20,3%
Transferts (hors arriérés)	959,7	2,7%	-4,7%	1 467,8	4,1%	45,3%	870,7	2,2%	-40,5%	900,8	2,0%	3,5%
<b>Intérêts</b>	<b>311,4</b>	0,9%	7,4%	<b>339,2</b>	0,9%	17,0%	<b>400,1</b>	1,0%	18,0%	<b>462,0</b>	1,0%	15,5%
<b>AONT</b>	<b>116,4</b>	0,3%	-29,7%	<b>203,4</b>	0,6%	22,8%	<b>75,0</b>	0,2%	-63,1%	<b>85,0</b>	0,2%	13,3%
<b>Dépenses en capital</b>	<b>2 881,9</b>	8,1%	71,5%	<b>2 916,1</b>	8,2%	73,8%	<b>4 109,0</b>	10,2%	40,7%	<b>4 775,8</b>	10,5%	16,2%
Financement interne	686,4	1,9%	39,7%	789,3	2,2%	61,6%	1 002,4	2,5%	26,2%	1 411,6	3,1%	40,8%
Financement externe	2 195,5	6,2%	84,7%	2 126,8	6,0%	78,9%	3 106,7	7,7%	46,1%	3 364,2	7,4%	8,3%
<b>Dépenses totales</b>	<b>6 560,0</b>	18,5%	27,1%	<b>7 204,5</b>	20,2%	39,6%	<b>8 049,5</b>	20,0%	11,7%	<b>9 093,3</b>	20,1%	13,0%
<b>Variation des arriérés</b>	<b>-235,2</b>	-0,7%	-39,5%	<b>-235,2</b>	-0,7%	-39,5%	<b>-213,8</b>	-0,5%	-9,1%	<b>-112,5</b>	-0,2%	-47,4%
<b>Déficit (base caisse, yc dons)</b>	<b>-1 554,7</b>	-4,4%	9,9%	<b>-2 039,1</b>	-5,7%	44,1%	<b>-2 093,1</b>	-5,2%	2,6%	<b>-2 162,3</b>	-4,8%	3,3%

**CADRE BUDGETAIRE A MOYEN TERME**

**2017-2019**

# CBMT 2017 – 2019

---

Les efforts gouvernementaux pour renforcer l'environnement économique à Madagascar se poursuivent. Dans cette optique et pour des actions gouvernementales palpables et efficaces, les finances publiques adoptent des stratégies axées vers l'accroissement de l'espace budgétaire. Ce dernier induit l'élargissement de l'assiette fiscale ainsi que la rationalisation des choix d'allocation de ressources dont la budgétisation est fondée sur les politiques publiques et le processus de hiérarchisation des priorités.

De cet objectif, des actions étatiques sont menées à travers les grandes lignes stratégiques ci-après : l'intensification des actions gouvernementales pour avoir des effets palpables et efficaces au niveau des secteurs prioritaires, la recherche d'économie dans le fonctionnement de l'administration, une meilleure mobilisation des ressources intérieures et extérieures, ainsi qu'une meilleure coordination avec les partenaires techniques et financiers.

## **I. Les orientations stratégiques en matière de finances publiques**

### **1. En matière de recettes fiscales intérieures**

En matière de recettes fiscales intérieures, un accroissement du taux de pression fiscale est prévu sur la période 2017-2019 en passant de 11,4% à 12,0%. Concernant les recettes fiscales intérieures, elles passeront de 2 104,0 Milliards d'Ariary à 3 073,9 Milliards d'Ariary correspondant à une augmentation moyenne de 20,2% pour la même période. Des mesures seront adoptées pour une meilleure mobilisation des recettes fiscales intérieures. L'approche d'une administration fiscale de proximité au service des usagers est adoptée. La communication pour une éducation au civisme fiscal est aussi initiée. Des mesures prioritaires ayant des effets immédiats sur l'augmentation des recettes fiscales sera réétudiée dont : le recouvrement des arriérés, la lutte contre les ventes sans facture et le développement de la fiscalité sectorielle. A titre d'accompagnement de ces mesures, l'appui au développement des ressources locales, l'amélioration de la gouvernance fiscale tant en matière d'organisation que contrôle sont aussi mis en œuvre. A titre de complément de recettes, des actions seront poursuivies pour une meilleure mobilisation des recettes issues des ressources naturelles. Dans cette optique, une meilleure mobilisation des ressources internes contribuera massivement à l'élargissement de l'espace budgétaire et à l'intensification des actions gouvernementales dans les domaines prioritaires en augmentant les possibilités financières mise à la disposition de l'Etat.

### **2. En matière de recettes douanières**

Dans le moyen terme, l'application des accords de partenariat économique se répercutera sur le niveau des recettes douanières. Le taux de croissance moyen prévisionnel est de 11,5% pour la période 2017-2019. Ce montant passe de 1 977,0 à 2 357,4 Milliards d'Ariary. Effectivement, la vision de moderniser la Douane, pour être source de revenu stable pour l'Etat et partenaire des entreprises, amène l'administration douanière à adopter des stratégies axées vers le renforcement du contrôle en matière de valeur en douane, la mise en place d'un dispositif performant de lutte contre la fraude et le renforcement de l'efficacité du recouvrement. Parallèlement, le

renforcement de la capacité des agents et l'éthique professionnelle, et l'allégement des procédures administratives afin de promouvoir la célérité, la transparence et l'efficacité en matière de prestation de services figurent parmi les stratégies de modernisation de la Douane.

## **II. Les perspectives d'évolution des grandes rubriques de dépenses**

### **1. Dépenses de solde**

Principalement, la hausse des dépenses de solde s'explique par la variation des effectifs, le glissement de vieillesse techniques, les mesures catégorielles et l'ajustement par rapport à l'inflation. Par contre, l'assainissement de la fonction publique et des pensionnés génèrent des gains pour l'Etat. Le taux de croissance moyen de la rubrique solde pour la période 2017-2019 est de 6,3% dont le montant passera de 1 806,8 Milliards d'Ariary à 2 071,2 Milliards d'Ariary.

### **2. Indemnités**

L'explication de la hausse graduelle des crédits alloués aux indemnités est justifiée surtout par l'amélioration de la gestion des ECD ainsi que le recrutement ces derniers suivant les demandes des nouveaux services opérationnels d'activités ainsi que pour le bon fonctionnement des institutions et ministères. Les indemnités passeront de 170,4 Milliards d'Ariary à 262,1 Milliards d'Ariary correspondant à une augmentation moyenne 23,1% pour la période 2017-2019.

### **3. Biens et Services**

L'augmentation des prévisions de dépenses relatives aux biens et services pour la période 2017-2019 s'explique par des indexations relatives à la prise en compte de l'inflation et à la considération de l'effet volume par rapport aux activités des ministères et des institutions, soit une augmentation en moyenne de 34,8% pour cette période. De plus, l'objectif d'élargissement de l'espace budgétaire axée sur la priorisation des organismes publics responsables des secteurs prioritaires et stratégiques en matière d'allocation de ressources a un lien étroit avec ses dernières.

### **4. Transferts et subventions hors arriérés**

La diminution des transferts et subventions hors arriérés s'explique par le mécanisme de retrait progressif des subventions de l'Etat ayant des impacts sur l'économie. Il sera poursuivi afin de réduire les charges de l'Etat et pour mieux renforcer les possibilités financières dans l'investissement public. De plus, des efforts considérables pour assainir et apurer les arriérés, notamment en matière de remboursement des TVA des entreprises, seront mis en œuvre pour améliorer la crédibilité de l'Etat et soutenir l'économie. Le taux de croissance moyen de la rubrique Transferts et subventions pour la période 2017-2019 est de 18,6% dont le montant passera de 1 467,8 Milliards d'Ariary à 900,8 Milliards d'Ariary.

### **5. Projets d'investissements Publics**

Etant l'outil principal à mobiliser par l'Etat pour exercer son rôle de soutien à l'économie et de promotion du développement social, le volume global des projets d'investissements publics s'accroît au cours de la période 2017-2019 avec un taux d'accroissement moyen de 36,5% pour intensifier les actions publiques dans les secteurs prioritaires.

**Tableau : CBMT 2017-2019**

MINISTERES/INSTITUTIONS	PLFR 2017						P 2018						P 2019						
	INDEMNITES	BIENS ET SERVICES	TRANSFERTS	TOT. FONCT.	PIP INTERNE	TOTAL	SOLDE	INDEMNITES	BIENS ET SERVICES	TRANSFERTS	TOT. FONCT.	PIP INTERNE	TOTAL	INDEMNITES	BIENS ET SERVICES	TRANSFERTS	TOT. FONCT.	PIP INTERNE	TOTAL
01 PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE	15 975 000	21 462 219	13 997 463	51 434 682	11 943 753	63 378 435	8 537 050	19 738 000	21 816 000	13 125 000	54 679 000	12 080 000	75 296 050	20 488 000	23 125 000	13 781 000	57 394 000	14 100 000	71 494 000
02 SENAT	12 583 840	7 797 568	745 696	21 127 104	838 920	21 966 024		12 560 000	7 129 732	813 000	20 502 732	3 175 680	23 678 412	13 038 000	7 556 886	853 000	21 447 886	3 707 077	25 154 963
03 ASSEMBLEE NATIONALE	24 440 680	21 835 000	350 000	46 625 680	1 204 000	47 829 680		23 279 000	22 927 000	368 000	46 574 000	1 800 000	48 374 000	24 164 000	24 302 000	386 000	48 852 000	2 101 000	50 953 000
04 HAUTE COUR CONSTITUTIONNELLE	3 146 000	2 337 259	102 000	5 585 259	925 000	6 510 259		3 266 000	2 065 000	107 000	5 438 000	1 356 000	6 794 000	3 390 000	2 189 000	112 000	5 691 000	1 583 000	7 274 000
05 PRIMATURE	9 340 800	9 909 025	13 196 953	32 446 778	12 766 308	45 213 086	8 121 983	9 676 000	10 152 000	13 898 000	33 726 000	14 587 000	56 434 983	10 044 000	10 762 000	14 593 000	35 399 000	17 026 000	52 425 000
06 FILANKEVITRY NY FAMPIHAVANANA MALAGASY	4 199 000	1 672 324	13 500	5 884 824	0	5 884 824		4 359 000	2 031 000	19 000	6 409 000		6 409 000	4 524 000	2 153 000	20 000	6 697 000		6 697 000
07 COMMISSION NATIONALE ELECTORALE INDEPENDANTE	6 908 110	2 153 000	297 000	9 358 110	2 205 683	11 563 793		6 436 000	2 310 000	263 000	9 009 000	3 177 000	12 186 000	6 680 000	2 449 000	276 000	9 405 000	3 709 000	13 114 000
08 SECRETARIAT D'ETAT AUPRES DU MINISTRE DES AFFAIRES ETRANGERES CHARGE DE LA COOPERATION ET DU	175 000	1 462 000	55 000	1 692 000	0	1 692 000		255 252	1 605 000	215 000	2 075 252	1 000 000	3 075 252	2 705 670	1 701 300	227 900	4 634 870	1 167 000	5 801 870
11 MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES	3 131 234	4 857 280	6 817 000	14 805 514	2 119 860	16 925 374	41 984 724	3 198 000	6 197 000	7 263 000	16 658 000	2 520 000	61 162 724	3 320 000	6 569 000	7 626 000	17 515 000	2 941 000	20 456 000
12 MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE	16 153 753	10 997 570	760 098	27 911 421	11 105 433	39 016 854	175 280 060	16 381 000	11 769 534	963 000	29 113 534	15 942 822	220 336 416	17 004 000	12 480 904	1 011 000	30 495 904	18 609 916	49 105 820
13 SECRETARIAT D'ETAT AUPRES DU MINISTRE DE LA DEFENSE NATIONALE CHARGE DE LA GENDARMERIE	3 181 000	10 591 627	560 284	14 332 911	17 012 836	31 345 747	171 240 267	3 302 000	11 741 994	648 000	15 691 994	22 126 958	209 059 219	3 427 000	12 447 219	680 000	16 554 219	25 826 424	42 380 643
14 MINISTERE DE L'INTERIEUR ET DE DECENTRALISATION	921 791	6 535 993	68 628 618	76 086 402	53 052 571	129 138 973	31 232 253	929 000	7 813 000	71 545 000	80 287 000	58 911 000	170 430 253	964 000	8 222 000	75 122 000	84 308 000	68 762 000	153 070 000
15 MINISTERE DE LA SECURITE PUBLIQUE	329 000	4 340 314	782 126	5 451 440	13 233 906	18 685 346	96 814 113	342 000	5 005 516	857 000	6 204 516	16 798 943	119 817 572	354 000	5 305 869	900 000	6 559 869	19 608 453	26 168 322
16 MINISTERE DE LA JUSTICE	15 954 391	13 441 641	5 488 828	34 884 860	3 769 434	38 654 294	63 538 818	16 435 000	13 957 000	6 074 000	36 466 000	5 527 000	105 531 818	17 060 000	14 794 000	6 378 000	38 232 000	6 451 000	44 683 000
21 MINISTERE DES FINANCES ET DU BUDGET	22 397 946	222 201 757	1 308 844 292	1 553 443 995	106 938 301	1 660 382 296	326 464 265	70 376 748	190 898 684	676 022 556	937 297 988	289 111 053	1 552 873 306	101 250 330	264 558 536	583 721 853	949 530 719	561 790 540	1 511 321 259
25 MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DU PLAN	619 791	2 051 688	1 004 901	3 676 380	5 210 631	8 887 011	6 728 589	616 000	2 335 000	1 206 000	4 157 000	6 446 000	17 331 589	639 000	2 475 000	1 267 000	4 381 000	7 524 000	11 905 000
32 MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA REFORME DE L'ADMINISTRATION	1 345 791	2 759 049	2 555 320	6 660 160	2 262 350	8 922 510	11 242 143	1 369 000	3 146 000	2 880 000	7 395 000	3 603 000	22 240 143	1 421 000	3 335 000	3 024 000	7 780 000	3 810 000	11 590 000
34 MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE	923 791	2 559 863	118 994	3 602 648	3 143 423	6 746 071	2 347 836	931 000	3 004 000	131 000	4 066 000	3 987 000	10 400 836	966 000	3 184 000	138 000	4 288 000	4 654 000	8 942 000
35 MINISTERE DU TOURISME	444 791	2 817 840	990 673	4 253 304	3 593 372	7 846 676	2 408 380	434 000	3 325 000	1 261 000	5 020 000	4 200 000	11 628 380	450 000	3 525 000	1 324 000	5 299 000	4 902 000	10 201 000
36 MINISTERE DU COMMERCE ET DE LA CONSOMMATION	1 066 791	2 579 245	13 144 643	16 790 679	2 391 405	19 182 084	7 312 031	1 080 000	2 970 000	13 836 000	17 886 000	3 588 000	28 786 031	1 121 000	3 149 000	14 528 000	18 798 000	4 188 000	22 986 000
37 MINISTERE DE LA COMMUNICATION ET DES RELATIONS AVEC LES INSTITUTIONS	1 372 443	4 146 117	694 370	6 212 930	5 057 188	11 270 118	6 105 359	1 400 000	4 534 000	786 000	6 720 000	6 720 000	19 545 359	1 454 000	4 806 000	826 000	7 086 000	7 843 000	14 929 000
41 MINISTERE AUPRES DE LA PRESIDENCE CHARGE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ELEVAGE	2 194 791	7 316 102	5 676 458	15 187 351	70 409 640	85 596 991	21 371 006	2 243 943	10 030 540	4 767 120	17 041 603	82 854 000	121 266 609	2 692 745	12 361 978	5 721 256	20 775 979	102 066 000	122 841 979
43 MINISTERE DES RESSOURCES HALIEUTIQUES ET DE LA PECHE	423 791	1 057 354	6 568 240	8 049 385	5 312 999	13 362 384	2 578 171	412 000	1 197 000	7 471 000	9 080 000	6 694 000	18 352 171	428 000	1 269 000	7 844 000	9 541 000	7 813 000	17 354 000
44 MINISTERE DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'ECOLOGIE ET DES FORETS	890 791	1 240 635	700 090	2 831 516	10 029 919	12 861 435	11 491 991	897 000	1 494 000	742 000	3 133 000	11 862 000	26 486 991	931 000	1 584 000	779 000	3 294 000	13 846 000	17 140 000
47 SECRETARIAT D'ETAT AUPRES MINISTRE DES RESSOURCES HALIEUTIQUES ET DE LA PECHE CHARGE DE LA MER	239 443	1 126 669	78 750	1 444 862	1 063 708	2 508 570	1 359 552	224 000	1 316 000	105 000	1 645 000	1 320 000	4 324 552	233 000	1 395 000	110 000	1 738 000	1 541 000	3 279 000
52 MINISTERE DE L'EAU, DE L'ENERGIE ET DES HYDROCARBURES	1 360 582	3 831 559	2 749 801	7 941 942	53 318 917	61 260 859	5 491 008	1 357 000	4 207 000	2 903 000	8 467 000	65 674 000	79 632 008	1 408 000	4 459 000	3 048 000	8 915 000	76 657 000	85 572 000
53 MINISTERE AUPRES DE LA PRESIDENCE CHARGE DES MINES ET DU PETROLE	1 438 791	2 990 825	950 875	5 380 491	2 060 026	7 440 517	2 222 833	1 466 000	3 451 000	1 042 000	5 959 000	2 730 000	10 911 833	1 521 000	3 658 000	1 094 000	6 273 000	3 186 000	9 459 000
61 MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS	698 791	1 518 083	2 533 940	4 750 814	109 773 298	114 524 112	6 042 403	698 000	1 697 000	2 673 000	5 068 000	92 158 000	103 268 403	725 000	1 799 000	2 807 000	5 331 000	113 009 000	118 340 000
62 MINISTERE AUPRES DE LA PRESIDENCE CHARGE DES PROJETS PRESIDENTIELS, DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET DE L'EQUIPEMENT	2 193 791	2 053 052	17 079 275	21 326 118	71 228 122	92 554 240	10 735 489	2 249 000	2 313 000	18 124 000	22 686 000	73 748 000	107 169 489	2 335 000	2 452 000	19 030 000	23 817 000	86 081 000	109 898 000
63 MINISTERE DES TRANSPORTS ET DE LA METEOROLOGIE	638 791	3 707 749	9 384 346	13 730 886	30 003 381	43 734 267	5 216 420	635 000	4 461 000	5 053 000	10 149 000	26 422 000	41 787 420	659 000	4 729 000	5 305 000	10 693 000	30 841 000	41 534 000
66 MINISTERE DES POSTES, DES TELECOMMUNICATIONS ET DU DEVELOPPEMENT NUMERIQUE	46 443	650 896	2 000	699 339	3 722 737	4 422 076	167 834	24 000	729 000	2 000	755 000	4 800 000	5 722 834	25 000	772 000	2 000	799 000	5 602 000	6 401 000
71 MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE	1 437 791	29 387 000	24 995 000	55 819 791	37 337 897	93 157 688	173 251 127	1 465 000	30 856 000	25 720 000	58 041 000	41 167 000	272 459 127	1 521 000	32 707 000	27 006 000	61 234 000	50 481 000	111 715 000
75 MINISTERE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS	1 359 443	1 038 664	6 168 000	8 566 107	6 751 005	15 317 112	10 213 760	1 387 000	1 139 000	6 476 000	9 002 000	9 323 000	28 538 760	1 440 000	1 208 000	6 800 000	9 448 000	10 882 000	20 330 000
76 MINISTERE DE LA POPULATION, DE LA PROTECTION SOCIALE ET DE LA PROMOTION DE LA FEMME	901 443	3 901 000	1 435 000	6 237 443	8 952 000	15 189 443	5 883 708	911 000	4 096 000	1 507 000	6 514 000	10 742 000	23 139 708	946 000	4 342 000	1 582 000	6 870 000	12 538 000	19 408 000
81 MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE	9 864 791	24 273 000	86 708 000	120 845 791	98 874 570	219 720 361	606 895 228	10 212 000	25 487 000	91 043 000	126 742 000	58 897 000	792 534 228	10 600 000	27 016 000	95 595 000	133 211 000	72 222 000	205 433 000
83 MINISTERE DE L'EMPLOI, DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE	838 791	5 852 723	9 153 458	15 844 972	11 444 695	27 289 667	20 265 688	843 000	6 345 000	9 622 000	16 810 000	16 222 000	53 297 688	875 000	6 726 000	10 103 000	17 704 000	19 893 000	37 597 000
84 MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE	397 791	6 664 710	87 935 487	94 997 988	9 367 325	104 365 313	81 135 827	385 000	7 881 000	93 031 000	101 297 000	15 419 000	197 851 827	400 000	8 354 000	97 683 000	106 437 000	17 997 000	124 434 000
86 MINISTERE DE LA CULTURE, DE LA PROMOTION DE L'ARTISANAT ET DE LA SAUVEGARDE DU PATRIMOINE	815 443	1 919 589	1 727 612	4 462 644	4 505 070	8 967 714	2 726 141	822 000	2 308 000	1 935 000	5 065 000	5 697 955	13 489 096	853 000	2 446 000	2 032 000	5 331 000	6 651 213	1

**CADRE DES DEPENSES A MOYEN TERME**

**2017-2019**

## CDMT 2017 – 2019

---

Avec l'appui technique et financier de l'Union Européenne, à travers le projet « Ny Fanjakana ho an'ny Daholobe », sept ministères pilotes ont été retenus pour la phase d'expérimentation de l'utilisation de l'outil CDMT. Ils ont participé à des séances d'encadrement avec les consultants, ont participé à différents exercices et ont suivi des ateliers de formation tout en bénéficiant de l'assistance technique des correspondants de la Direction Générale du Budget. Il s'ensuit de cette première phase, les efforts pour généraliser l'utilisation du CDMT, les actions pour améliorer les procédures et les outils ainsi que les mesures d'accompagnement tel que le renforcement de capacités des acteurs.

Ainsi, le présent document offrira un aperçu des résultats de cette phase d'expérimentation en exposant les CDMTs fournis par les six ministères pilotes qui méritent d'être salués particulièrement pour leur persévérance en arrivant jusqu'au stade final de la restitution du document.

# CDMT 2017-2019



- MINISTERE** : 21. MINISTERE DES FINANCES ET DU BUDGET
- MISSION** : 220. FINANCES ET BUDGET
- PROGRAMME.** :
- 013. ADMINISTRATION ET COORDINATION
  - 114. GESTION DU BUDGET
  - 115. GESTION FISCALE
  - 116. DOUANES
  - 117. TRESOR
  - 129. CONTRÔLE BUDGETAIRE ET FINANCIERE
  - 130. GESTION FINANCIERE DU PERSONNEL DE L'ETAT
  - 803. ACTION SOCIALE ET DÉVELOPPEMENT

## Table des matières

1.	SYNTHESE AU NIVEAU DU MINISTERE .....	2
1.1.	MISSION ET CHOIX STRATEGIQUES .....	2
1.1.1.	Mission : .....	2
1.1.2.	Stratégies générales .....	4
1.1.3.	Présentation des difficultés et défis pour les 3 prochaines années : .....	4
1.2.	SYNTHESE BUDGETAIRE DU MINISTERE.....	5
-	Conformément au programme de mise en œuvre de la PGE et en cohérence avec le PND/PMO, les priorités du Ministère des Finances et du Budget se focalisent sur le redressement de l'économie et les réformes des finances publiques.....	5
-	Le fonctionnement hors solde enregistre une augmentation justifiée par l'augmentation des prix. ....	5
-	Quant aux «Transferts et Subventions», ils afficheront une régression s'expliquant par la diminution des interventions de l'Etat auprès des sociétés à participation de l'Etat et des EPNs.....	5
-	Les projets du PIP concourent à la réalisation des objectifs stratégiques du PND/PMO. Ils ont été sélectionnés en fonction de leur urgence et priorité, avec des impacts tangibles sur le plan social.....	5
-	Pour l'année 2017, les dépenses d'investissement dans le cadre du Budget du Ministère sont en hausse par rapport à l'année 2016, allant de 266,6 milliards d'Ariary à 328 milliards d'Ariary en 2017.....	5
1.3.	SYNTHESE DU BESOIN EN RESSOURCES HUMAINES : .....	6
1.4.	FICHE DE PERFORMANCES PLURIANNUELLE(cf. Annexe Tome I de la Loi de finances) .....	6

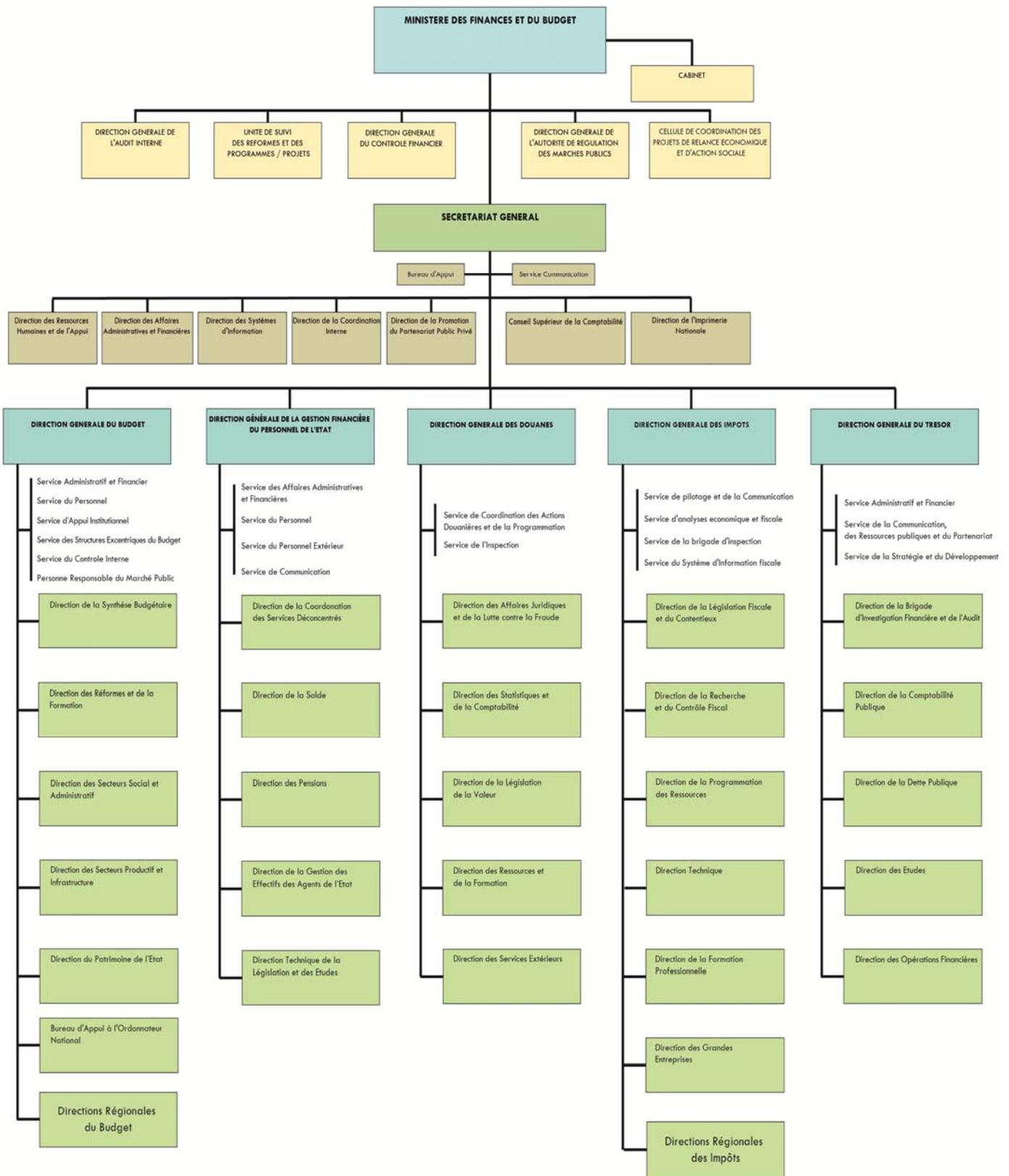
# 1. SYNTHÈSE AU NIVEAU DU MINISTÈRE

## 1.1. MISSION ET CHOIX STRATÉGIQUES

### 1.1.1. Mission :

- Elaborer et mettre en œuvre la politique financière, fiscale et budgétaire de l'Etat comprenant:
  - l'élaboration des projets de Lois de Finances ;
  - le contrôle et la synthèse de l'exécution des Lois de Finances ;
  - les travaux d'assiette, de contrôle et de recouvrement des ressources fiscales et douanières ;
  - la gestion et le contrôle du patrimoine de l'Etat et des collectivités locales ;
  - la gestion de la trésorerie et des dettes intérieure et extérieure de l'Etat ;
  - la coordination de la Politique du Gouvernement en matière de micro finance.
  
- partager avec d'autres entités le pilotage de l'économie et la maîtrise des grands équilibres économiques, financiers et monétaires qui consistent en l'établissement, le suivi et le perfectionnement du tableau de bord et la conduite des travaux et d'analyses susceptibles d'éclairer les choix et décisions du Gouvernement en matière budgétaire et financière;
  
- assurer la gestion et le suivi-évaluation des aides extérieures et contribuer à l'harmonisation de la coopération avec les bailleurs de fonds;
  
- assurer la tutelle des institutions financières et des établissements publics;
  
- contribuer activement au bon déroulement de l'évolution de l'environnement institutionnel Malagasy dans le cadre de la décentralisation et de la déconcentration, de la régulation de l'environnement comptable de l'ensemble des secteurs économiques.

*Organigramme du Ministère des Finances et du budget – République de Madagascar - 2016*



## **1.1.2. Stratégies générales**

- Mettre en place les instruments de la politique financière et budgétaire de l'Etat
- Renforcer les capacités organisationnelles de l'Administration des finances publiques
- Améliorer/simplifier/étendre les procédures de gestion des finances publiques
- Améliorer les relations et le dialogue avec les autres entités et avec le grand public

### **1.1.2.1. Objectifs stratégiques :**

- Renforcement de la gouvernance financière et budgétaire
- Mobilisation et accroissement des ressources financières de l'Etat
- Maîtrise des dépenses publiques
- Gestion rationnelle et sécurisation de la trésorerie de l'Etat
- Amélioration et extension des services financiers fournis par l'Etat
- Renforcement du contrôle des finances publiques
- Renforcement de l'impact de la politique financière de l'Etat

## **1.1.3. Présentation des difficultés et défis pour les 3 prochaines années :**

### **1.1.3.1. Défis :**

- Adoption et mise en œuvre d'une stratégie nationale de modernisation de la gestion des finances publiques ;
- Respect des engagements de l'Etat avec le Fonds Monétaire International ainsi qu'avec les autres partenaires ;
- Assurer la mobilisation des ressources internes ;
- Mettre en œuvre de la stratégie d'endettement.

### **1.1.3.2. Forces :**

- Volonté des départements dans la mise en œuvre de réformes
- Existence d'un département responsable du contrôle de gestion du Ministère
- Disponibilité du CBMT cadré

### **1.1.3.3. Faiblesses :**

- Absence d'une Guide méthodologique
- Administration sous dimensionnée :
  - Manque d'effectifs
  - Manque d'équipements

### **1.1.3.4. Opportunités :**

- Engagements et appuis des PTFs dans l'amélioration de la Gestion des Finances Publiques.

### **1.1.3.5. Menaces :**

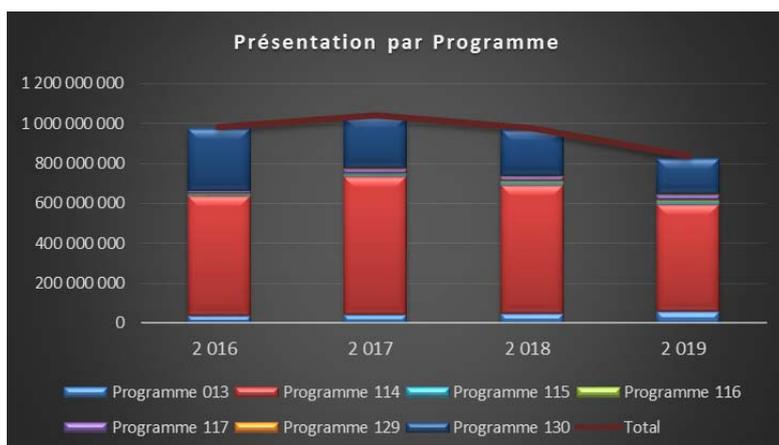
- Nouvelle crise politique

## 1.2. SYNTHÈSE BUDGÉTAIRE DU MINISTÈRE

- Conformément au programme de mise en œuvre de la PGE et en cohérence avec le PND/PMO, les priorités du Ministère des Finances et du Budget se focalisent sur le redressement de l'économie et les réformes des finances publiques.
- Le fonctionnement hors solde enregistre une augmentation justifiée par l'augmentation des prix.
- Quant aux «Transferts et Subventions», ils afficheront une régression s'expliquant par la diminution des interventions de l'Etat auprès des sociétés à participation de l'Etat et des EPNs.
- Les projets du PIP concourent à la réalisation des objectifs stratégiques du PND/PMO. Ils ont été sélectionnés en fonction de leur urgence et priorité, avec des impacts tangibles sur le plan social.
- Pour l'année 2017, les dépenses d'investissement dans le cadre du Budget du Ministère sont en hausse par rapport à l'année 2016, allant de 266,6 milliards d'Ariary à 328 milliards d'Ariary en 2017.



Catégories des dépenses		LFR 2016	PREVISIONS LF 2017		
		2 016	2 017	2 018	2 019
SOLDES	LF	297 308 826	311 845 440	326 464 265	341 855 978
	LR Ajustée		297 308 826	311 845 440	326 464 265
	MN		14 536 614	14 618 825	15 391 713
Autres personnels et Indemnités	LF	27 483 366	30 225 729	34 004 002	37 347 661
	LR Ajustée		27 483 366	30 225 729	34 004 002
	MN		2 742 363	3 778 273	3 343 659
Biens et Services	LF	55 162 942	83 191 430	204 708 569	254 530 525
	LR Ajustée		55 162 942	83 191 430	204 708 569
	MN		28 028 488	121 517 139	49 821 956
Transferts	LF	787 808 473	804 706 000	795 829 647	749 839 248
	LR Ajustée		787 808 473	804 706 000	795 829 647
	MN		16 897 527	8 876 353	45 990 399
<b>Total Exploitation (cat2 et cat3)</b>	LF	<b>1 167 763 607</b>	<b>1 229 968 599</b>	<b>1 361 006 483</b>	<b>1 383 573 412</b>
	LR Ajustée		<b>1 167 763 607</b>	<b>1 229 968 599</b>	<b>1 361 006 483</b>
	MN		<b>62 204 992</b>	<b>131 037 884</b>	<b>22 566 929</b>
PIP Financement Interne	LF	110 884 967	114 127 588	250 361 795	484 699 434
	LR Ajustée		110 884 967	114 127 588	250 361 795
	MN		3 242 621	136 234 207	234 337 639
PIP Financement Externe	LF	155 716 339	215 059 000	417 407 000	543 616 000
	LR Ajustée		155 716 339	215 059 000	417 407 000
	MN		59 342 661	202 348 000	126 209 000
<b>TOTAL PIP</b>	LF	<b>266 601 306</b>	<b>329 186 588</b>	<b>667 768 795</b>	<b>1 028 315 434</b>
	LR Ajustée		<b>266 601 306</b>	<b>329 186 588</b>	<b>667 768 795</b>
	MN		<b>62 585 282</b>	<b>338 582 207</b>	<b>360 546 639</b>
<b>TOTAL</b>	LF	<b>1 434 364 913</b>	<b>1 559 155 187</b>	<b>2 028 775 278</b>	<b>2 411 888 846</b>
	LR Ajustée		<b>1 434 364 913</b>	<b>1 559 155 187</b>	<b>2 028 775 278</b>
	MN		<b>124 790 274</b>	<b>469 620 091</b>	<b>383 113 568</b>



### 1.3. SYNTHÈSE DU BESOIN EN RESSOURCES HUMAINES :

L'augmentation de la masse salariale s'explique par :

- L'augmentation Annuelle des Salaires
- Le reclassement des agents
- Les nouveaux recrutements par voie de concours

Masse salariale (MS)		LFR	PREVISION LF		
		2 016	2 017	2 018	2 019
<b>Masse salariale affectée au programme</b>		<b>297 308 826</b>	<b>311 845 440</b>	<b>326 464 265</b>	<b>341 855 978</b>
Ligne de référence	LR		297 308 826	311 845 440	326 464 265
Mesures nouvelles	MN		14 536 614	14 618 825	15 391 713
	dont MN		437	10	0
Effectifs		LFR	PREVISION LF		
		2 016	2 017	2 018	2 019
Ensemble Cat 2		8 393	12 385	12 385	12 385
CADRE A		3645	6 831	6 831	6 831
CADRE B		1985	2 609	2 609	2 609
CADRE C		1491	1 633	1 633	1 633
CADRE D		1272	1 312	1 312	1 312

### 1.4. FICHE DE PERFORMANCES PLURIANNUELLE (cf. Annexe Tome I de la Loi de finances)



# MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DE LA REFORME DE L'ADMINISTRATION, DU TRAVAIL ET DES LOIS SOCIALES

CDMT 2017-2019



Octobre 2016

## Table des matières

SYNTHESE AU NIVEAU DU MINISTERE.....	2
I- Missions et choix stratégiques.....	2
1- Mission.....	2
2- Stratégie sectorielle.....	4
3- Présentation des difficultés et défis pour les trois prochaines années.....	4
II- Synthèse budgétaire du ministère.....	5
III- Synthèse du besoin en ressources humaines.....	8

## **I- Missions et choix stratégiques**

### **1- Mission**

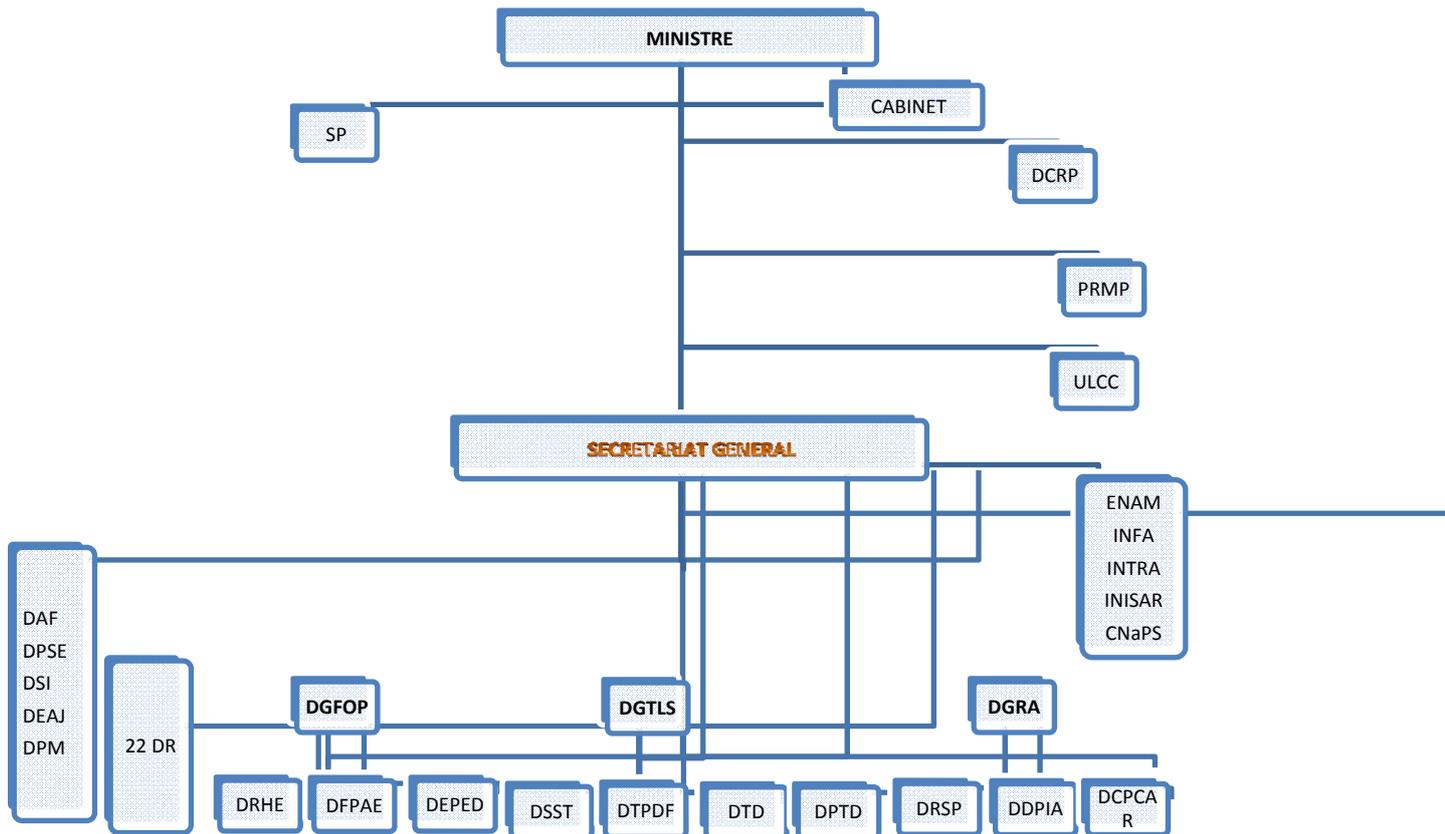
Le Ministère de la Fonction Publique, de la réforme de l'administration, du Travail et des Lois Sociales a décidé de mettre à la disposition des responsables centraux et régionaux les moyens logistiques, matériels et financier afin qu'ils puissent accomplir d'une manière efficace les deux missions qui lui sont assignées :

- a- Fonction publique :
  - Elaborer et mettre en œuvre un programme de réformes de l'administration et de la fonction publique pour la rendre plus efficace ;
- b- Travail et Lois Sociales
  - assurer que les règles du marché du travail favorisent la compétitivité tout en protégeant les droits fondamentaux des travailleurs et de leur sécurité sociale ;
  - établir une stratégie de communication efficace et efficiente avec les partenaires sociaux afin de maintenir une paix sociale durable dans un objectif de productivité et d'amélioration des conditions de travail.
  - Analyser la situation du marché du travail, facilitant à l'Etat et au secteur privé la prise des décisions adéquates en vue de corriger les imperfections dudit marché

Pour y parvenir le Ministère a mis en place les stratégies ci-après :

- ✓ Améliorer la redevabilité du service public, la transparence de l'accès à la fonction publique
- ✓ Moderniser la gestion des ressources humaines de l'Etat
- ✓ Harmoniser et coordonner la réforme de l'administration
- ✓ Assurer la coordination interministérielle en matière de gestion des ressources humaines de l'Etat
- ✓ Rendre efficace la Gestion des mouvements migratoires liés au travail
- ✓ Mettre en œuvre d'une stratégie de communication avec les partenaires sociaux, afin de maintenir une paix sociale durable grâce à des conditions de travail améliorées et fructueuses
- ✓ Assurer la compétitivité à travers les règles du marché du travail, sans pour autant omettre les droits fondamentaux ;
- ✓ Étendre de la sécurité sociale des travailleurs sur les Tantsaha et renforcer la sécurisation de l'environnement social et professionnel des travailleurs (CNaPS, hygiène et santé au milieu de travail, Accident de Travail/Maladies Professionnelles, VIH SIDA...) et;
- ✓ Promouvoir le travail décent aux groupes vulnérables

Le Décret n°2016-659 du 16 juin 2016 fixe les attributions du Ministère de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Administration, du Travail et des Loïs Sociales. Sous l'autorité du Ministre, le Secrétaire Général assure le rôle de manager général des opérations du Ministère. Les trois directions générales ainsi que les directions transversales sont aussi sous son autorité directe. Ci-dessous l'organigramme du Ministère :



## 2- Stratégie sectorielle

Les stratégies adoptées consistent à :

- La modernisation de la gestion des ressources humaines de l'Etat
- L'amélioration des dossiers des agents de l'Etat
- Le renforcement de capacités des agents de l'Etat
- La sécurisation de l'environnement sociale des travailleurs
- La promotion des dialogues sociaux et les droits fondamentaux
- L'intensification de lutte contre le travail des enfants
- La gestion efficace des mouvements migratoire des travailleurs
- La promotion du travail décent

Divers documents référentiels existent au sein du MFPRATLS, qui représente chaque secteur existant au sein du Ministère et contribue pleinement à la mise en œuvre du Paritra Malagasy Zary Ohabolana (PMO).

### 1- P18 du PMO : Protection sociale, expression de droits humains et l'équité sociale

- a. La Politique Nationale de Fonction Publique (P1 du PMO : Administration publique et territoriale efficiente et efficace) qui a été récemment validé ;
- b. Le PPTD conçu sur la base des principes énoncés du Pacte Mondial pour l'Emploi et à travers l'Agenda du travail décent, contribuer à la réduction de la pauvreté, à la croissance économique, à la réduction du chômage et du sous-emploi, à **la promotion de l'insertion et de la reconversion au travail**, à l'amélioration de l'employabilité et des conditions de travail, de la sécurité sociale des travailleurs et de la lutte contre le VIH/Sida.
- c. PNA de la Lutte contre le Travail des enfants accorde une attention particulière dans la lutte contre les Pires Formes de Travail des Enfants (PFTE) en application des termes de la convention internationale n°182 sur les Pires Formes de Travail des Enfants. Les objectifs globaux du PNA consistent à :
  - Prévenir la pratique des PFTE par les enfants
  - Soustraire et réinsérer ceux qui sont déjà engagés dans ces activités
  - Protéger tous les enfants travailleurs au-dessus de l'âge minimum d'admission à l'emploi contre l'exploitation et le travail dangereux.
- d. le Code de Prévoyance sociale révisé
- e. le code de travail

Toutefois, l'atteinte de ces objectifs globaux repose sur les stratégies en amont et les stratégies en aval. Les stratégies en amont se déclinent en cinq axes stratégiques globaux :

Axe stratégique N°1 : Mise en place du dispositif institutionnel et renforcement des capacités,

Axe stratégique N°2 : Amélioration du cadre juridique et légal,

Axe stratégique N°3: Amélioration des conditions de vie et de revenus des parents à risque et de leurs familles,

Axe stratégique N°4 : Amélioration, renforcement et promotion de l'accès des enfants à un enseignement de qualité,

Axe stratégique N°5 : Renforcement et amélioration de la sensibilisation et la mobilisation sociale.

### 3- Présentation des difficultés et défis pour les trois prochaines années

Enfin, les difficultés et défis auxquels le ministère risque d'être confronté dans le cadre de la

mise en œuvre de sa mission sont présentés ci-après en fonction de leur pertinence.

1- En matière de planification

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Recommandation</b>
Projets de réforme en cours	Non opérationnalisation de la réforme de l'Administration	<b>Opérationnaliser les projets de réforme et doter des moyens adéquats</b>
Politique Nationale de la Fonction Publique en cours de validation	Effort imparti à cause de l'inexistence d'une ligne directrice	<b>Coordination des actions</b>
Mise en place de l'inspection du Travail dans 16/22 régions	Non restructuration de l'inspection du Travail	<b>Motivation des inspecteurs de travail</b>
Mise en place de la lutte contre la traite de personne	Inexistence de la volonté	
Existence du code de Prévoyance sociale (CPS)	Réticence des employeurs	<b>Pénalisation au non-respect du CPS</b>

En matière de Programmation – budgétisation

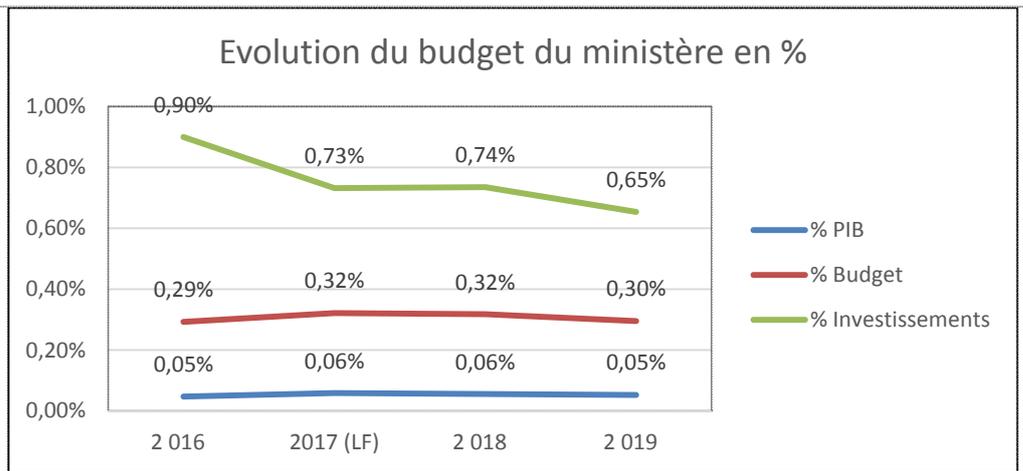
<b>Forces : Facteurs internes</b>	<b>Faiblesses : Facteurs internes</b>	<b>Recommandation</b>
Existence du Manuel de programmation et SIGFP Programmation	Connexion insuffisante	<b>Octroyer plus de budget pour améliorer le système d'information</b>
PTA et document de performance élaboré de façon systématique avec le CDMT	PTA au niveau régional tardif	<b>Créer un logiciel en ligne – recherche de financement</b>
Les activités sont priorisés en fonction du budget alloué au Ministère	Budget de moyen Les limitations budgétaires	<b>Tenir compte des besoins réels justifiés du Ministère</b>

**II- Synthèse budgétaire du ministère**

Les graphiques et tableaux suivants présentent l'évolution du budget :

La réforme envisagée au sein du Ministère exigent des financements supplémentaires, les structures mises en place justifient pleinement la demande de rajout de l'enveloppe budgétaire supplémentaire à partir de l'année 2017.

La demande de budget du Ministère est constituée de la base du DOEB. Bien que certaines mises à jour ont été faites, les PIP non éligibles lors du DOEB ne sont pas inscrits dans les prévisions. Certaines données seront donc à mettre à jour pour l'année 2018



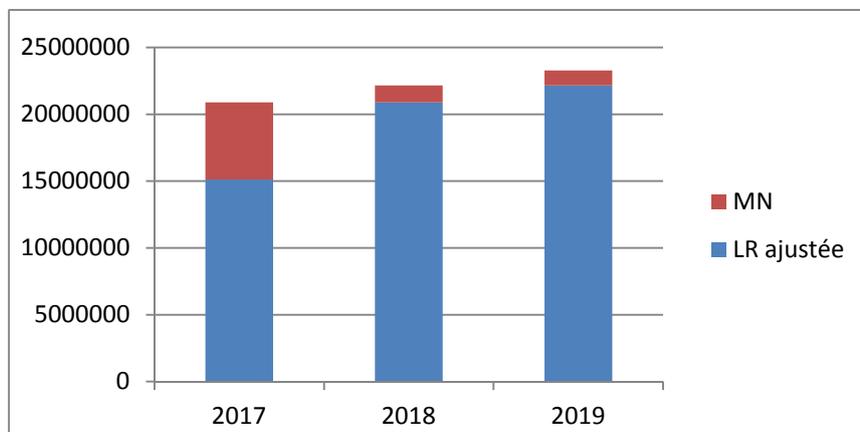
- Présentation du budget du ministère dans le cadre de la loi de finances :
  - a. La demande budgétaire globale et sa ventilation en « ligne de référence » et mesures nouvelles : Ci-dessous le tableau 1 de demande budgétaire du Ministère par catégorie des dépenses :

Tableau 1: Demande budgétaire du Ministère

Catégories de dépenses	Nature de budget	LFR 2016	PREVISIONS		
			LF 2017	2018	2019
Solde	<b>Solde</b>	<b>8 629 534</b>	<b>10 677 060</b>	<b>11 242 143</b>	<b>11 772 614</b>
	LR ajustée	-	8 629 534	10 677 060	11 242 143
	MN	-	2 047 526	565 083	530 471
Autres personnels et indemnités	<b>LF</b>	<b>1 177 500</b>	<b>1 345 791</b>	<b>1 369 000</b>	<b>1 421 000</b>
	LR ajustée	-	1 177 500	1 319 000	1 369 000
	MN	-	168 291	50 000	52 000
Biens et services	<b>LF</b>	<b>1 396 000</b>	<b>2 996 500</b>	<b>3 146 000</b>	<b>3 335 000</b>
	LR ajustée	-	1 396 000	2 996 500	3 146 000
	MN	-	1 600 500	149 500	189 000
Transferts	<b>LF</b>	<b>2 517 000</b>	<b>2 743 000</b>	<b>2 880 000</b>	<b>3 024 000</b>
	LR ajustée	-	2 517 000	2 743 000	2 880 000
	MN	-	176 000	137 000	144 000
<b>Total exploitation</b>	<b>LF</b>	<b>13 720 034</b>	<b>17 762 351</b>	<b>18 637 143</b>	<b>19 552 614</b>
	LR ajustée	-	13 720 034	<b>17 735 560</b>	<b>18 637 143</b>
	MN	-	<b>4 042 317</b>	<b>901 583</b>	<b>915 471</b>
PIP, Financement Intérieur	<b>LF</b>	<b>1 868 000</b>	3 154 500	3 603 000	3 810 000
	LR ajustée	-	1 868 000	3 154 500	3 603 000
	MN	-	1 286 500	448 500	207 000
PIP, Financement Extérieur	<b>LF</b>	-	-	-	-
	LR ajustée	-	-	-	-
	MN	-	-	-	-
<b>Total PIP</b>	<b>LF</b>	<b>1 868 000</b>	<b>3154500</b>	<b>3603000</b>	<b>3810000</b>
	LR ajustée	-	1 868 000	3 154 500	3 603 000
	MN	-	1 286 500	448 500	207 000
<b>TOTAL</b>	<b>LF</b>	<b>15 588 034</b>	<b>20 916 851</b>	<b>22 240 143</b>	<b>23 362 614</b>
	LR ajustée	-	15 588 034	20 890 060	22 240 143
	MN	-	<b>5 328 817</b>	<b>1 350 083</b>	<b>1 122 471</b>

L'évolution des mesures nouvelles pour les trois prochaines années est présentée dans le graphe ci-après.

Comme le processus d'élaboration du CDMT est en phase initiale, les lignes de référence ajustées ne comportent pas encore l'inflation ainsi que les prévisions nécessaires pour divers charges. Alors il faut l'améliorer en 2018



### *1 : Synthèse de la demande budgétaire*

Le projet de budget hors solde de 2017-2019 ci-après donne une image sincère des besoins réels de notre Ministère. Pour assurer les missions qui nous sont assignés nous estimons que l'enveloppe budgétaire allouée à notre fonctionnement soit augmentée pour atteindre un montant deux fois supérieur au montant actuel car ceci présente une insuffisance en général surtout accompagnée du blocage de crédit. Après une analyse globale de l'exécution budgétaire du Ministère en 2014 et 2015, seulement la moitié du crédit alloué au Ministère était disponible.

Aussi, l'exécution pour l'année 2015 ne reflète pas les besoins du Ministère, certaines activités n'ont pas pu être réalisées cette année faute d'insuffisance de crédit. Le Ministère a beaucoup souffert mais quand même, tous les responsables ont essayé de survivre avec le peu de crédit disponible, alors pour digne d'être le Ministère de la Fonction Publique et de la réforme de l'Administration, du Travail et des Lois Sociales, il va falloir octroyer le crédit nécessaire pour le bon fonctionnement du Ministère. Le tableau ci-dessus présente la demande budgétaire du Ministère ainsi que les mesures nouvelles fondamentales pour la réalisation de nos missions dans le Moyen terme.

### *Présentation des programmes et de la demande budgétaire détaillée par programme (M2)*

Le Ministère comporte deux missions, repartit en huit programmes dont :

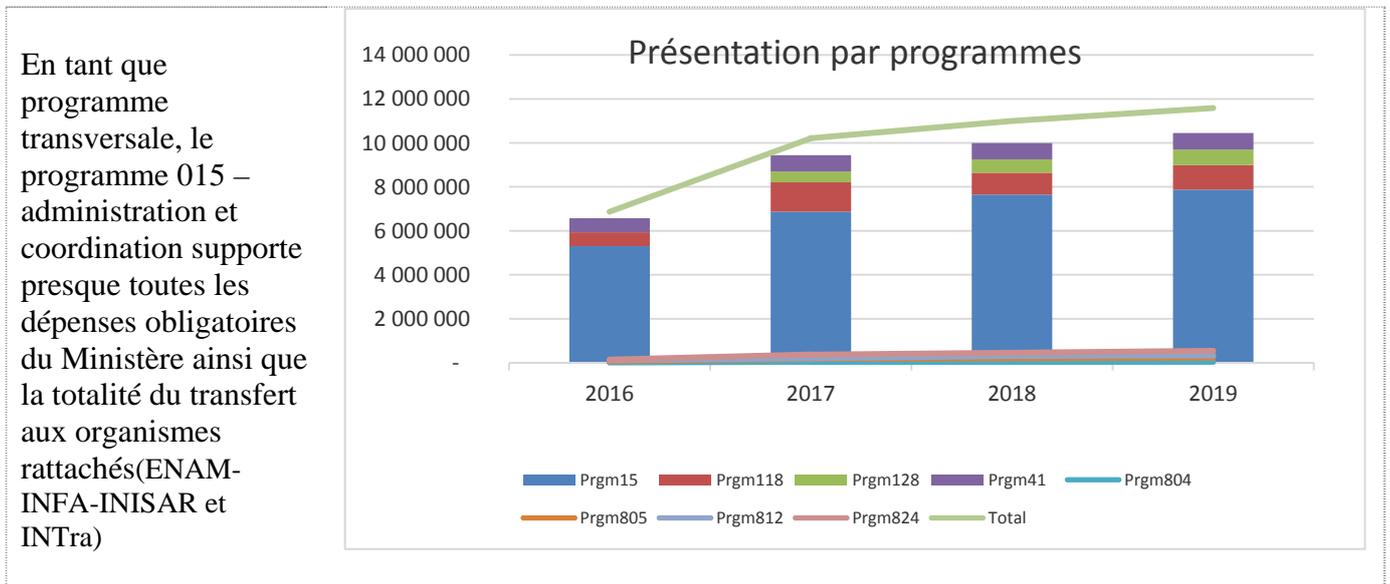
Mission 310 – Travail et Lois Sociales

- Programme041 - Administration de proximité
- Programme 804 - Sécuriser l'environnement social et professionnel des travailleurs
- Programme805 - Promouvoir le dialogue social et les droits fondamentaux
- Programme812 - Intensification de lutte contre le travail des enfants
- Programme824 – Promotion de l'insertion et de la reconversion du travail, et

### Mission 320 – Fonction Publique

- Programme 015 - Administration et coordination
- Programme 118- Améliorer la qualité des services publics et renforcer les capacités des Agents de l'Etat
- Programme 128 – Réforme de l'Administration

Le graphe ci-après montre la répartition du budget du Ministère par programme.



### III- Synthèse du besoin en ressources humaines

La détermination du besoin en effectifs découle du cadrage portant sur la masse salariale effectué par le MFB au sein du CBMT. La ligne de référence de la masse salariale est déterminée par la DGGFPE sur la base d'une estimation des effectifs payés en 2016 et incluant tous les facteurs d'évolution de cette masse salariale (modèle de la DGGFPE). Les mesures nouvelles sont égales à l'écart entre le plafond de masse salariale (CBMT) et la ligne de référence. Le ministère reçoit une prévision de mesures nouvelles pour sa masse salariale qu'elle doit traduire en termes d'effectifs, selon le besoin de ses services.

Les besoins en effectifs pour les trois années à venir à partir de 2017 représentent les recrutements des sortants de l'école (administrateurs civils, inspecteurs du travail, contrôleur de travail, adjoint d'administration et assistant d'administration). Toutefois, un recrutement d'agent contractuel EFA à raison de 200 et 40 agents ECD sont à prévoir pour étoffer les directions régionales récemment créées ainsi que la nouvelle direction générale et ses trois directions techniques.

Figure 2 : M2. Masse salariale et effectifs

Masse salariale (en milliers d'Ariary)	Source	LFR	PREVISIONS		
		2016	LF 2017	2018	2019
Solde du ministère (cat.2)	MFB	8 629 534	10 677 060	11 242 143	11 772 614
Ligne de référence initiale (LRI)	MFB	-	8 629 534	10 677 060	11 242 143
Mesures nouvelles	MFB	-	2 047 526	565 083	530 471
Effectifs LRI (en nombre d'effectif)	Source	PREVISIONS			
		2016	2017	2018	2019
Ensemble (cat.2 + cat.3)	MFB	1748			
	MFPRATLS	1748	1996	1988	1988
Personnel Solde (Cat.2)	MFB	1 623	1758	1758	1758
	MFPRATLS (besoin)	1623	1823	1823	1823
Effectif catégorie A	MFB	1 130	1263	1263	1263
	MFPRATLS	1 130	1 330	1 330	1 330
Effectif catégorie B	MFB	380	382	382	382
	MFPRATLS	380	380	380	380
Effectif catégorie C	MFB	42	45	45	45
	MFPRATLS	42	42	42	42
Effectif catégorie D	MFB	71	68	68	68
	MFPRATLS	71	71	71	71
Effectif ECD (Cat.3)*	MFPRATLS	125	173	165	165

Le Ministère dispose de 1748 agents en 2016 dont 1623 fonctionnaires répartis en agent non encadré, cadre, Hauts Emplois de l'Etat et 125 Agents ECD. La répartition des effectifs par programme sera présentée à chaque programme respectif.

Le CDMT est présenté ensuite par programme. Il y aura huit chapitres-Programmes pour le MFPRATLS.

#### Récapitulation des besoins en effectif global :

Effectifs	Source	LF	PREVISIONS LF 2017		
		2016	2017	2018	2019
Ensemble (cat.2 + cat.3)	LRI	1748	1996	1988	1988
	MN	0	248	0	0
Personnel Solde (Cat.2)	LRI	1623	1823	1823	1823
	dont MN	0	200	0	0
Effectif ECD (Cat.3)*	LRI	125	165	165	165
	dont MN	0	48	0	0



# Ministère auprès de la Présidence en charge de l'Agriculture et de l'Élevage

CDMT 2017-2019



Octobre 2016

MPAE (SG, DGAPB, DGA, DGE)

MINISTERE / INSTITUTION	Ministère auprès de la Présidence en charge de l'Agriculture et de l'Elevage	1
-------------------------	--	---

## Table des matières

SYNTHESE AU NIVEAU DU MINISTERE.....	2
I- Missions et choix stratégiques .....	2
1- Mission .....	2
2- Stratégie sectorielle .....	3
3- Présentation des difficultés et défis pour les trois prochaines années.....	3
II- Synthèse budgétaire du ministère .....	5
III- Synthèse du besoin en ressources humaines.....	8

## SYNTHESE AU NIVEAU DU MINISTERE

### I- Missions et choix stratégiques

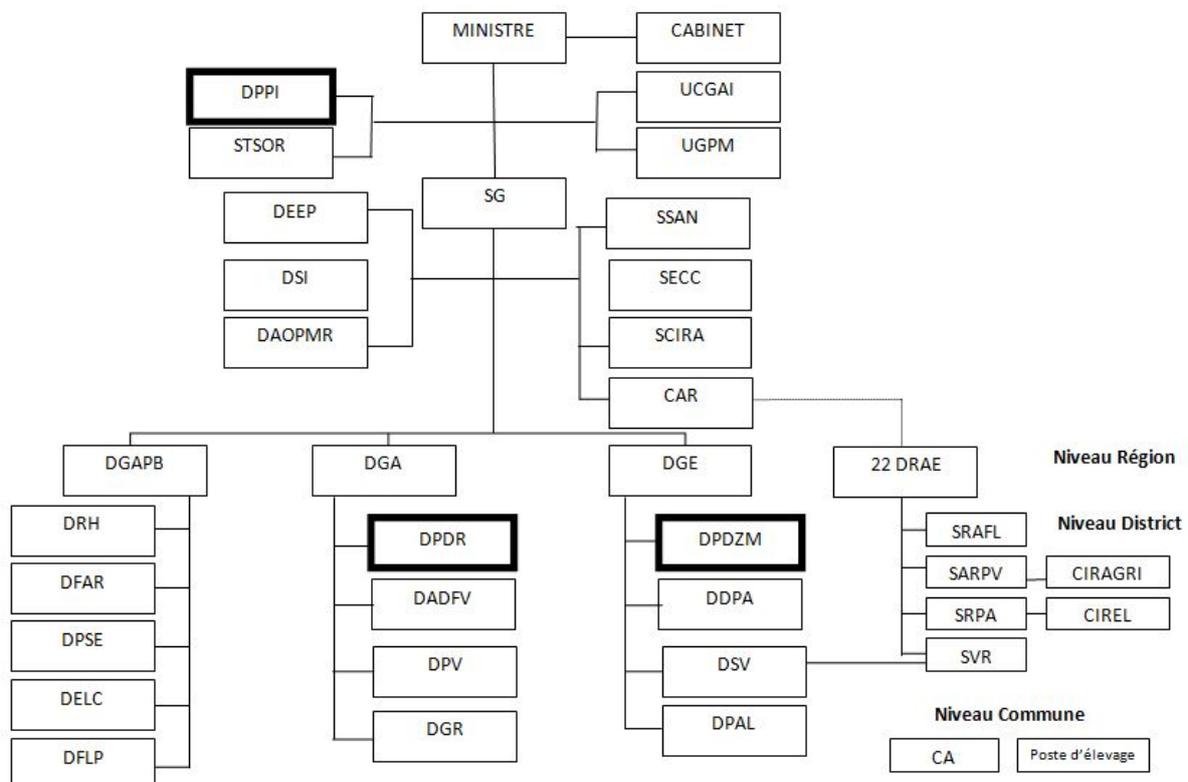
#### 1- Mission

Suivant le DECRET N° 2016-295 fixant les attributions du Ministre auprès de la Présidence en charge de l'Agriculture et de l'Elevage ainsi que l'organisation générale de son Ministère du 26 Avril 2016, le Ministère auprès de la Présidence en charge de l'Agriculture et de l'Elevage a pour mission de concevoir, de mettre en œuvre et de coordonner la Politique Générale de l'Etat dans le domaine du développement agricole, de l'élevage ainsi qu'en matière de recherche agricole, recherchant en priorité la sécurité alimentaire et nutritionnelle en tenant compte du contexte de changements climatiques.

En vue d'atteindre les grands objectifs de développement qui lui sont assignés, le Ministère s'est fixé des principales orientations stratégiques visant à :

- Accroître durablement la productivité, et développer des systèmes de production compétitifs afin de répondre aux besoins des marchés nationaux, régionaux et internationaux,
- Etendre et pérenniser les espaces/zones de production et infrastructures d'exploitation normalisées,
- Améliorer les revenus des producteurs Agricoles et procurer des emplois à la population rurale,
- Contribuer à la sécurisation alimentaire et nutritionnelle, et réduire les risques pour les vulnérables, et que Madagascar devienne le grenier Alimentaire de l'Océan Indien et de la Sous-région.

A ce titre, le Ministère contribue à l'atteinte de l'objectif n°2 des Objectifs de Développement Durable (ODD) « éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable », ainsi qu'à la mise en œuvre du Programme National de Développement (PND), axes 1, 3 et 5.



MINISTERE / INSTITUTION	Ministère auprès de la Présidence en charge de l'Agriculture et de l'Elevage	3
-------------------------	--	---

## **2- Stratégie sectorielle**

Afin d'assurer la relance d'une économie moribonde à l'issue d'une période de crise socio-économique, Madagascar a procédé à l'élaboration de deux documents de cadrage à savoir le Programme National de Développement et son Plan de Mise en Œuvre (PMO), qui ont servi au moulage de la Lettre de Politique Agricole, Elevage et Pêche (LPAEP).

Ces documents stratégiques ont pour principal objectif de fournir une assise au lancement du développement rural suivant la vision de la LPAEP : « Madagascar en 2025, s'appuie sur une production Agricole compétitive et durable, intégrant les exploitations familiales et des unités de transformation modernisées pour assurer la sécurité alimentaire et conquérir les marchés d'exportation ».

La réalisation de cette vision nécessite une réorganisation complète du secteur, encouragé par un mouvement international convergente matérialisé par la signature du Compact en juin 2013 et l'engagement de Malabo en juin 2014. De cela découle l'initiative impérieuse des responsables politiques et techniques d'élaborer un document de cadrage stratégique sectoriel intitulé « Programme Sectoriel Agriculture, Elevage et Pêche » (PSAEP) pour définir les principaux axes d'interventions. Un document de planification « Plan National d'Investissement Agricole, Elevage et Pêche (PNIAEP) » a, dans la foulée, été conçu pour répondre aux exigences de cohérence quant à la mise en corrélation des besoins financiers avec les objectifs.

En effet, le PSAEP/PNIAEP joue un rôle primordial dans l'alignement de la politique et de la sécurisation de l'accès aux financements nécessaires au développement du secteur AEP et provenant de la contribution de l'Etat, du secteur privé et des partenaires techniques et financiers.

L'objectif global du PSAEP/PNIAEP est de réduire le taux de pauvreté de la population, vivant en dessous du seuil de 1,25 USD par jour en passant de 82% à 20% en 2025, d'avoir un taux de croissance annuelle pour le secteur AEP de 6% s'il n'est que 2,6 % actuellement et de faire progresser les investissements privés dans les trois sous-secteurs.

Le PSAEP/PNIAEP sera mis en œuvre à travers les 5 grands programmes opérationnels ci-après:

- Exploitation rationnelle et durable des espaces de production et d'exploitation des ressources
- Augmentation continue de la productivité et de la promotion des systèmes de productions compétitifs
- Contribution à la sécurisation alimentaire et nutritionnelle et la réduction des risques pour les vulnérables
- Amélioration de l'accès aux marchés nationaux et repositionnement de l'exportation
- Amélioration de la gouvernance des institutions et renforcement de la capacitation des acteurs

Conformément à l'organigramme en vigueur, trois programmes ont été validés au niveau du MPAE pour la mise en œuvre du CDMT 2017-2019 :

- 061 : Administration et Coordination
- 411 : Agriculture
- 412 : Elevage

## **3- Présentation des difficultés et défis pour les trois prochaines années**

Compte tenu de leurs natures, les activités du secteur Agricole sont hautement vulnérables aux aléas climatiques. En effet, il s'agit globalement d'activités exercées en plein air qui, de ce fait, sont tributaires de la rigueur des facteurs environnementaux, notamment la sécheresse, les cyclones et les insectes ravageurs. Par ailleurs, la conjoncture internationale impacte énormément l'accessibilité des consommateurs aux produits agricoles. Cela s'explique par l'importance de la fluctuation des prix sous l'effet de la spéculation aussi bien au niveau du marché intérieur qu'extérieur. D'où l'importance de prendre en considération le

MINISTERE / INSTITUTION	Ministère auprès de la Présidence en charge de l'Agriculture et de l'Elevage	4
-------------------------	--	---

concept de « vendre avant de produire ».

Afin de mener à bien les missions auxquelles il est assigné, le MPAE, par l'intermédiaire du PSAEP, a formulé un certain nombre de défis qui feront l'objet d'une analyse SWOT.

a) Les défis fixés par le PSAEP

En s'alignant sur le PDDAA, Madagascar s'engage à réaliser un taux de croissance agricole annuelle de 6% et d'allouer au moins 10% de son budget national au secteur Agricole selon la Convention de Maputo et confirmé par celle de Malabo.

Les défis à relever pour les secteurs sont :

- mobiliser l'ensemble des acteurs autour des objectifs du secteur à travers l'approche programme et le processus de déconcentration en tenant compte de la politique de genre ;
- préserver les acquis et relancer le secteur après la crise ;
- optimiser l'utilisation des ressources disponibles afin d'obtenir des résultats directs pour la population ;
- rendre disponibles, accessibles et compétitifs les produits Agricoles sur les marchés intérieurs et extérieurs ;
- Renforcer la résilience des systèmes de production Agricoles pour faire face aux changements climatiques et favoriser les pratiques agricoles durables permettant d'atténuer les émissions de gaz à effet de serre.

Dans le cadre du CDMT, des défis à court et moyen terme sont également à prendre en considération, entre autres celle de devenir le grenier à riz de l'Océan Indien à l'horizon 2020 et de mettre annuellement sur le marché 130.000t de carcasses de zébus dont 10.000t sont destinés à l'exportation.

b) Analyse des forces et faiblesses/opportunités et menaces

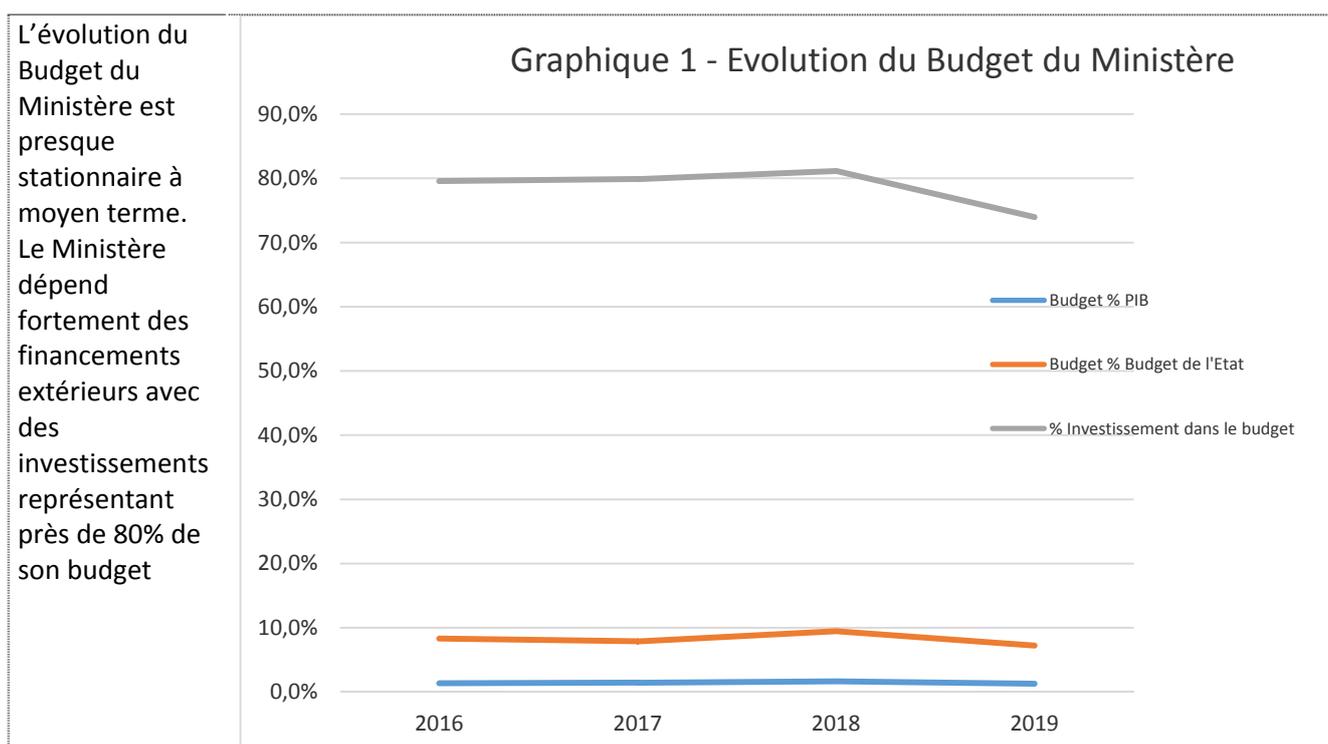
<b>Forces</b> (facteurs internes)	<b>Faiblesses</b> (facteurs internes)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Population active majoritairement agricole</li> <li>- Main d'œuvre conséquente et expertise favorable pour la production</li> <li>- Milieu naturel favorable à l'agriculture (vivrière et de rentes) et à toutes filières d'élevage</li> <li>- Diversité et spécificité régionale du cheptel</li> <li>- 35 millions d'hectares potentiels propices à l'extensification agricole et aux pâturages naturels</li> <li>- Elevage bénéficiant d'une situation zoo-sanitaire favorable</li> <li>- Existence de diverses stratégies cadrant la mise en œuvre (entre autres, la Stratégie Nationale du Développement Rizicole et la Stratégie Nationale de Développement de la filière Zébu)</li> <li>- Existence de techniques favorisant une agriculture durable (climato-intelligente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secteur créant très peu d'emplois salariés permanents</li> <li>- Faible performance du secteur avec une contribution au PIB stagnant autour de 26% (secteur Pêche inclu)</li> <li>- Taux de croissance agricole autour de 2,6 %</li> <li>- Prépondérance de l'Agriculture traditionnelle peu intensive</li> <li>- Insuffisance de vétérinaires et de laboratoires normalisés</li> <li>- Manque de considération des paramètres relatifs à la protection de l'environnement</li> <li>- Dégradation des pâturages naturels et faible utilisation et valorisation des sous-produits agro-industriels</li> <li>- Insuffisance des points d'abreuvement</li> <li>- Cultures vivrières dominantes et faible proportion cultures de rente et d'exportation</li> <li>- Absence de gestion et de suivi génétique</li> <li>- Exploitations de petite taille</li> <li>- Insuffisance des infrastructures de production</li> <li>- Très faible utilisation d'intrants agricoles</li> <li>- Lacunes dans le respect des normes et standards phytosanitaires</li> <li>- Insuffisance d'informations statistiques fiables et à jour</li> </ul>

MINISTERE / INSTITUTION	Ministère auprès de la Présidence en charge de l'Agriculture et de l'Elevage	5
-------------------------	--	---

Opportunités (facteurs externes)	Menaces (facteurs externes)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership de la Tranoben'ny Tantsaha pour la structuration du monde rural</li> <li>Technologies améliorées et adaptées aux contextes par la recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insécurité foncière</li> <li>- Insécurité généralisé surtout en milieu rural</li> <li>- Niveau d'instruction des producteurs relativement bas</li> <li>- Dégradation des sols cultivés</li> <li>- Adaptation aux atténuations des effets du changement climatique au stade embryonnaire</li> <li>- Faible taux de pénétration des institutions de microfinances</li> <li>- Systèmes de distribution tributaires du coût de transport des intrants</li> <li>- Invasion acridienne</li> </ul>

## II- Synthèse budgétaire du ministère

Le Budget alloué au Ministère en charge de l'agriculture et de l'élevage représente autour de 8% du Budget général de l'Etat. Ce taux est encore inférieur à l'allocation minimum requise par les Conventions de Maputo et Malabo qui est d'allouer au moins 10% du budget national au secteur Agricole. Cela démontre que le budget alloué au Ministère s'avère encore insuffisant.



Les MN sont plus élevées en 2017 compte tenu de l'inflation et l'augmentation des besoins complémentaires liés à la réorganisation du Ministère après fusion de l'agriculture et de l'élevage. Ce qui explique l'augmentation de la LR

Graphique 2 - Présentation de l'Evolution LR et MN

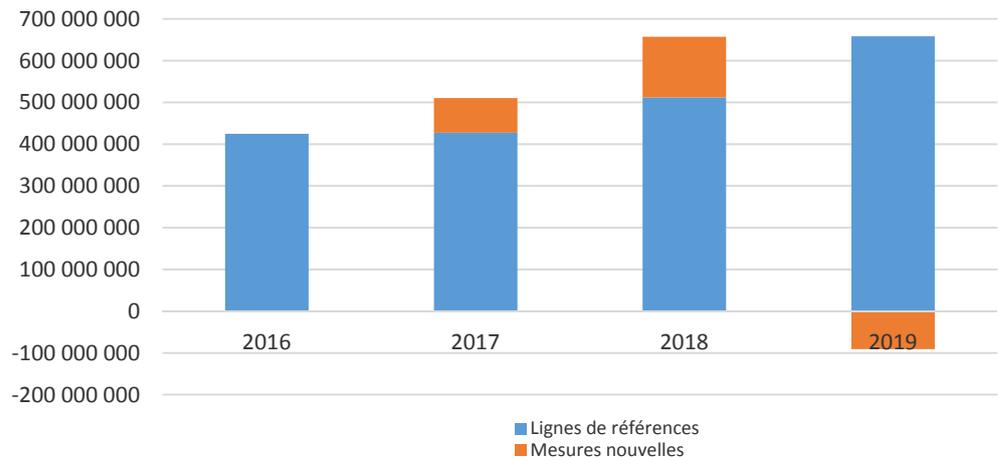
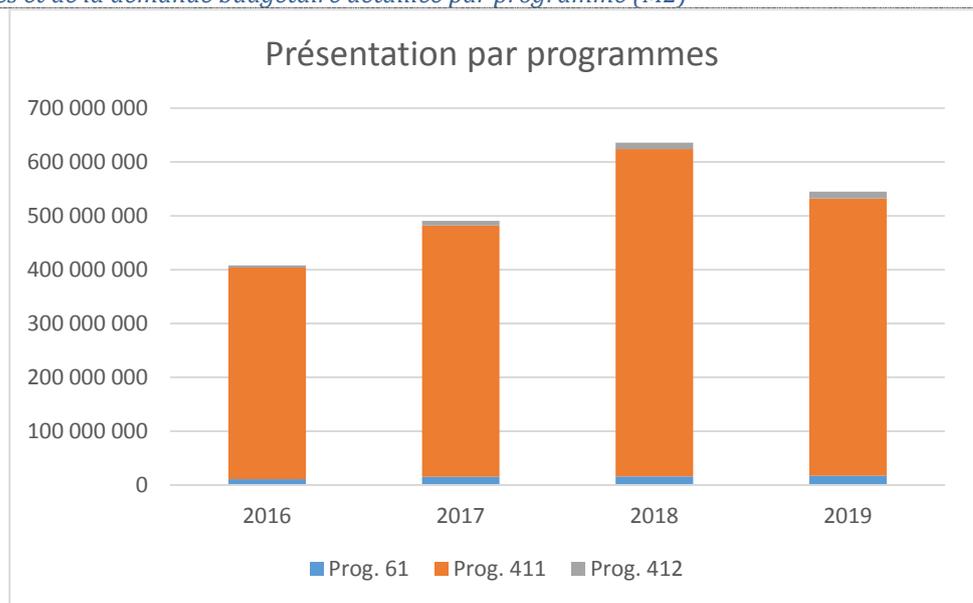


Tableau 1- Synthèse de la demande budgétaire

Rubrique		EXEC2014	EXEC2015	LFR2016	LFI2017	PREV2018	PREV2019		
B u d g é r a i	Solde	LF		17 099 355	19 932 605	21 371 006	22 746 840		
		LR Ajustée			19 592 285	21 371 006	22 746 840		
		MN			340 320				
	Fonctionnement	31 - Indemnités	LF		1 853 000	2 194 791	2 270 734	2 719 536	
			LR Ajustée			1 853 000	2 194 791	2 270 734	
			MN			341 791	75 943	448 802	
		32 - Biens et Services	LF			8 357 440	8 439 000	10 030 540	12 361 978
			LR Ajustée				8 357 440	8 439 000	10 030 540
			MN				81 560	1 591 540	2 331 438
		33 - Transferts	LF			5 275 982	6 011 000	4 767 120	5 721 256
			LR Ajustée				5 275 982	6 011 000	4 767 120
			MN				735 018	-1 243 880	954 136
	Investissement	1-INT	LF		55 311 217	63 690 345	82 854 000	102 066 000	
			LR Ajustée			55 311 217	63 690 345	82 854 000	
			MN				8 379 128	19 163 655	19 212 000
2-EXT		LF			341 347 872	408 089 000	533 125 000	421 346 000	
		LR Ajustée				341 347 872	408 089 000	533 125 000	
		MN				66 741 128	125 036 000	-111 779 000	
Compte particulier	31 - Indemnités	LF		148 527	148 527	163 379	179 716		
		LR Ajustée			0	148 527	148 527	163 379	
		MN			0	0	14 852	16 337	
	32 - Biens et Services	LF			2 394 051	2 394 051	2 633 454	2 896 797	
		LR Ajustée				2 394 051	2 394 051	2 633 454	
		MN				0	239 403	263 343	
	33 - Transferts	LF			0	0	0	0	
		LR Ajustée				0	0	0	
		MN				0	0	0	
Total	LF			431 787 444	510 872 528	656 957 206	569 780 092		
	LR Ajustée				0	512 079 693	658 333 036		
	MN				0	144 877 513	-88 552 944		
Budget de l'Etat				5 161 650 000	6 484 560 000	6 935 660 000	7 892 240 000		
PIB				31 773 300 000	35 507 000 000	39 608 800 000	44 103 100 000		

*Présentation des programmes et de la demande budgétaire détaillée par programme (M2)*

Le déséquilibre budgétaire entre les Programmes s'explique par l'existence de nombreux projets d'investissement au niveau du Programme 411 « Agriculture » et dont la majorité sont sur financement externe. Cela confirme la forte dépendance du Ministère au financement externe. La part de budget des programmes 061 et 412 s'avère très faible.



### III- Synthèse du besoin en ressources humaines

La détermination du besoin en effectifs découle du cadrage portant sur la masse salariale effectué par le MFB au sein du CBMT. La ligne de référence de la masse salariale est déterminée par la DGGFPE sur la base d'une estimation des effectifs payés en 2016 et incluant tous les facteurs d'évolution de cette masse salariale (modèle de la DGGFPE). Les mesures nouvelles sont égales à l'écart entre le plafond de masse salariale (CBMT) et la ligne de référence. Le ministère reçoit une prévision de mesures nouvelles pour sa masse salariale qu'elle doit traduire en termes d'effectifs, selon le besoin de ses services.

Figure 2 : M2. Masse salariale et effectifs

Effectifs		Exécution		LF	Prévisions LFI 2017		
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Prévisions CBMT	LF			17 255 355	19 932 605	21 371 006	22 746 840
	LR				19 592 285	21 371 006	22 746 840
	MN				340 320	0	0
Ensemble cat 2 et 3	MFB			2 863	2 893	2 893	2 893
	Ministère			2 859	3 641	3 641	3 641
Pers Cat 2	MFB			2 863	2 893	2 893	2 893
	Ministère			2 348	3 130	3 130	3 130
Effectif catégorie A	MFB			1 322	1360	1360	1360
	Ministère			994	1 335	1 335	1 335
Effectif catégorie B	MFB			688	717	717	717
	Ministère			652	945	945	945
Effectif catégorie C	MFB			522	492	492	492
	Ministère			426	510	510	510
Effectif catégorie D	MFB			331	324	324	324
	Ministère			276	340	340	340
Effectif ECD *	MFB					0	0
	Ministère			511	519	511	511

L'effectif des techniciens agricoles et de l'élevage dont dispose actuellement le ministère, ne permet pas d'atteindre les objectifs fixés par le PSAEP et l'ODD 2. En effet et eu égard aux objectifs fixés pour les trois années à venir, une augmentation de l'ordre de 16,28% de l'effectif est indispensable et nécessaire. Ce qui correspond donc à 782 techniciens, qui sont à recruter.



MINISTERE / INSTITUTION	61. MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS	0
MISSION	610. TRAVAUX PUBLICS	



## MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS

CDMT 2017-2019

Version finale



MINISTERE / INSTITUTION	61. MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS	1
MISSION	610. TRAVAUX PUBLICS	

## Table de matière

SYNTHESE AU NIVEAU DU MINISTERE.....	2
I- Missions et choix stratégiques .....	2
1- Mission .....	2
2- Stratégie sectorielle.....	3
3- Présentation des difficultés et défis pour les trois prochaines années.....	3
b.1 Analyse du processus de planification .....	3
b.2 Analyse du processus de budgétisation .....	4
b.3 Analyse du processus de suivi-évaluation de la performance .....	4
b.4 Analyse de l'organisation de la gestion .....	5
b.5. Analyse du système d'information.....	5
II- Synthèse budgétaire du ministère .....	6
III- Synthèse du besoin en ressources humaines.....	8

MINISTERE / INSTITUTION	61. MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS	2
MISSION	610. TRAVAUX PUBLICS	

## SYNTHESE AU NIVEAU DU MINISTERE

### I- Missions et choix stratégiques

#### 1- Mission

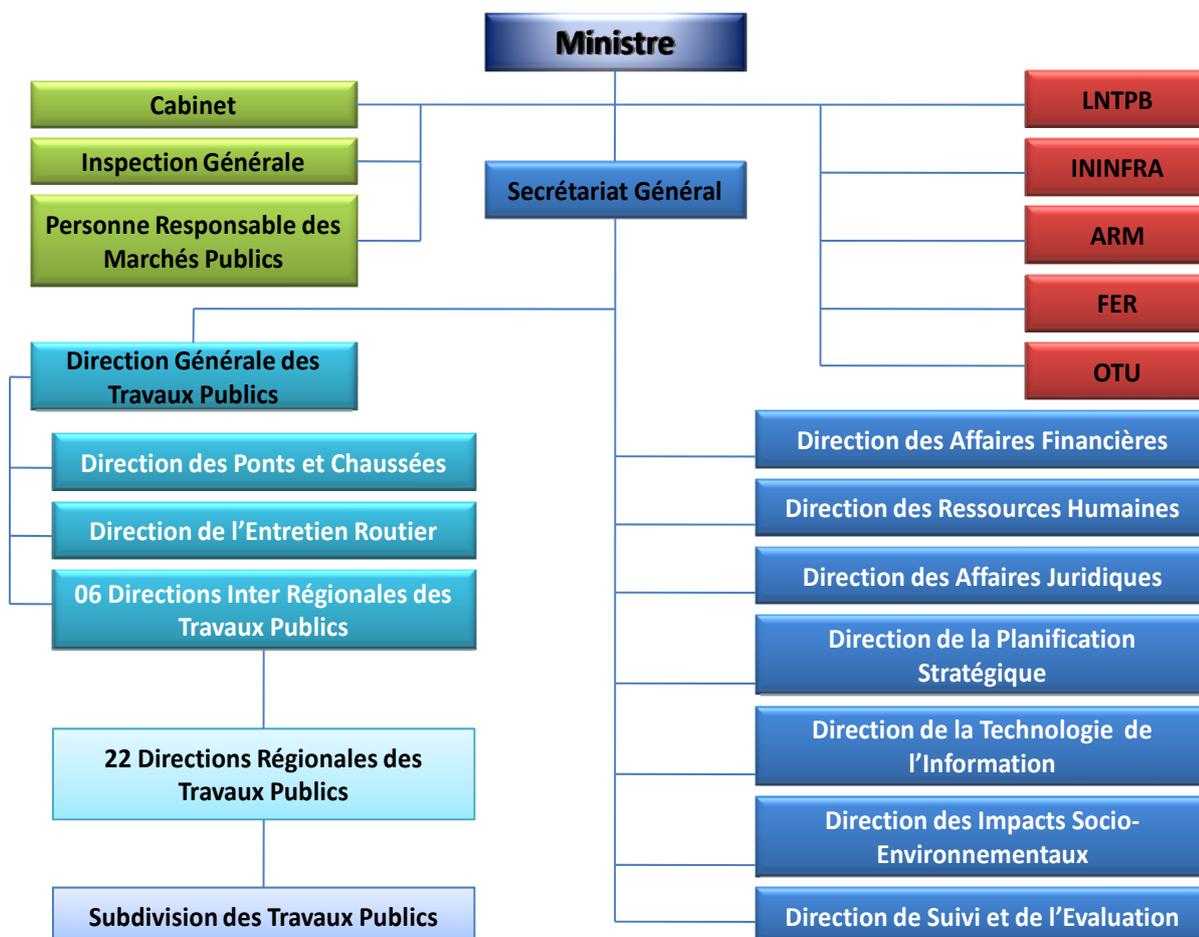
Sur le plan statutaire « le MTP est chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre et du suivi de la politique générale de l'Etat en matière de travaux Publics ».

Cette mission principale du MTP, en tant que maître d'ouvrage du réseau des routes nationales, est prescrite par la **Loi n° 98 026 du 20 janvier 1999 portant Charte Routière**.

Ses principales attributions visent à « doter le pays d'infrastructures routières nécessaires à son développement économique » (selon une approche territoriale intersectorielle).

De façon spécifique le MTP met en œuvre des activités connexes et mesures d'accompagnement visant à optimiser les résultats, telles que :

- « la recherche et la négociation de financements,
- les renforcements de capacité des acteurs sectoriels,
- l'élaboration des normes,
- Les activités socio-environnementales ».



MINISTERE / INSTITUTION	61. MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS	3
MISSION	610. TRAVAUX PUBLICS	

## 2- Stratégie sectorielle

En termes de stratégies l'objectif général (spécifique pour le PND3) est la contribution au « renforcement des infrastructures d'épaulement et structurante » à travers notamment « la densification des infrastructures de transport ».

Cela signifie que le MTP se doit en priorité de garder le réseau routier structurant (RN2, RN4, RN6, RN7) en bon état, puis assurer un bon maillage de l'ensemble du réseau.

D'où les objectifs spécifiques définis par le MTP qui sont :

- de maintenir le réseau des routes nationales (RN) en bon état de circulation dont « zéro nid de poule » pour le réseau structurant,
- d'assurer la connectivité du réseau des routes rurales (RR) pour le désenclavement des zones de production ; ce qui implique l'effectivité d'une stratégie sectorielle de développement des routes rurales,
- d'assurer une mise en œuvre adéquate des mesures connexes (environnementales, normatives...) et d'accompagnement (communication, renforcement de capacité, facilitation...).

## 3- Présentation des difficultés et défis pour les trois prochaines années

Enfin, une présentation des difficultés et défis auxquels le ministère risque d'être confronté dans le cadre de la mise en œuvre de sa mission. Les paragraphes suivants sont à présenter en fonction de leur pertinence.

### a) Engagements pris (si existence)

Il n'existe pas d'engagements pluriannuels pris sur ressources propres internes. Les crédits de paiement sont estimés chaque année et inscrits dans le budget du ministère et représentent la tranche annuelle des autorisations engagements qui ne sont pas portées dans la loi de finances. En effet, il n'existe aucun marché pluriannuel en cours d'exécution sur lequel le Ministère des Travaux Publics rencontre des difficultés notoires.

### a) Analyse des forces et faiblesses/opportunités et menaces

#### b.1 Analyse du processus de planification

N° ordre	FORCES	FAIBLESSES	RECOMMANDATIONS
1	En plus du PND et son PMO il existe au MTP un Plan National de Transport 2004-2020, la Politique Sectorielle des Transports 2014 et son plan d'Actions 2015-2019 régulièrement mis à jour	Processus de planification non formalisé. Confusion des missions entre les différents ministères intervenant dans le secteur des transports (MTP, Ministère d'Etat Chargé des Projets Présidentiels et de l'Aménagement du Territoire, Ministère de Transports du Tourisme et de la Météorologie)	Formaliser le processus de planification ; Définir clairement le rôle et responsabilités de chaque acteur du secteur des transports
2	Les politiques sont actualisées sur le moyen terme (DSRP, MAP, PND) et les plans d'actions sont actualisés de façon glissante		S'assurer de la mise à jour régulière des documents de stratégies et plan d'actions

MINISTERE / INSTITUTION	61. MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS	4
MISSION	610. TRAVAUX PUBLICS	

### b.2 Analyse du processus de budgétisation

N° ordre	FORCES	FAIBLESSES	RECOMMANDATIONS
1	La DPS élabore les budgets du Ministère et ses démembrements à temps	La DPS ne dispose pas des moyens (humains, matériels ...) pour faire face à ces tâches.	Mettre à la disposition de la DPS des moyens nécessaires à l'accomplissement de ses attributions (logiciel de planification ou de gestion de projet, matériels humains)
2	Possibilité d'avoir les effectifs du Ministère des Travaux Publics	La solde du MTP est gérée au niveau du MFB. Cette situation ne permet pas au MTP d'avoir la situation détaillée de la solde et des effectifs des agents.	Inscrire dans le budget du MTP la solde et les effectifs des agents relevant de son ressort; (LFI 2016). Réconcilier les données du MFB, du MFPTLS à celles du MTP sur les effectifs pour s'assurer de l'exhaustivité du fichier du personnel du MTP
3	La DRH précise qu'un système d'information de Gestion des Ressources Humaines est en cours de finition (Attente dotation de Budget d'investissement DRH)	La Direction des Ressources Humaines n'est pas dotée de moyens suffisants pour faire face à ses obligations	S'assurer que le SIGRH en cours de développement peut être intégré au SIGRH de la Fonction Publique Pour cela, doter la DRH des moyens suffisants pour lui permettre de réaliser ses objectifs

### b.3 Analyse du processus de suivi-évaluation de la performance

N° ordre	FORCES	FAIBLESSES	RECOMMANDATIONS
1	Disponibilité des rapports de suivi-évaluation trimestriels conforme au canevas du MFB ou des bailleurs (BM, autres)	Absence de formalisation du processus de suivi-évaluation des indicateurs. Confusion des tâches sur le processus de suivi-évaluation	Formaliser le processus de SE des indicateurs de performance en précisant le rôle et responsabilités des acteurs de la chaîne
2	Les indicateurs de suivi-évaluation du ministère s'inspirent des ceux du PND et permettent de renseigner le SNISE	Actuellement les décisions budgétaires (allocations) ne tiennent pas compte des objectifs stratégiques des ministères	Aligner les décisions d'allocation budgétaire sur les objectifs stratégiques des ministères
3	La DPS collecte et élabore les documents de performance budgétaire du MTP	La DPS ne dispose pas des moyens nécessaires pour assurer ses attributions	Doter le MTP de l'application informatique en réseau nécessaire à la gestion et au suivi budgétaire interne

MINISTERE / INSTITUTION	61. MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS	5
MISSION	610. TRAVAUX PUBLICS	

#### b.4 Analyse de l'organisation de la gestion

N° ordre	FORCES	FAIBLESSES	RECOMMANDATIONS
1	Disponibilité d'un organigramme qui précise l'ensemble des structures. Le MTP est structuré en deux programmes à savoir les programmes Administration et Coordination et Infrastructures routières	Le découpage programmatique n'est pas conforme au découpage administratif mis en place au niveau du MTP L'organigramme en vigueur n'est pas étoffé au niveau des régions comme au niveau des subdivisions des travaux publics dans les 119 districts.	Rendre cohérent le découpage programmatique à celui administratif étouffer l'organigramme en vigueur ou le réviser pour tenir compte de la réalité
2	Existence de l'organigramme décrété du MTP	L'organigramme du MTP ne reflète pas tout à fait à ses attributions et sa densité	Créer une direction générale qui regroupera les directions transversales et autres directions a créé (comme direction de coopération,...)

#### b.5. Analyse du système d'information

N° ordre	FORCES	FAIBLESSES	RECOMMANDATIONS
1	Disponibilité d'un système d'information de GRH « Système informatisé de gestion des Ressources Humaines/MTP » qui est en cour de finalisation (Phase II). Ce SIGRHTP permet aujourd'hui d'avoir l'effectif global du personnel du MTP ainsi que la répartition par région, par service, par catégorie, par corps.	Progiciel non encore opérationnel à 100% (Attente de dotation budgétaire pour la phase II du projet). Absence de contrôle physique des agents (rapprochement entre les données réelles et les données théoriques); Absence de bases de données au niveau des DIRTP et des DRTP qui alimenteraient le niveau central;	Finaliser le système d'information de gestion des ressources humaines et veiller à son intégration au système de gestion des ressources humaines de la Fonction Publique
2	Disponibilité des équipements matériels et de transmissions réseaux soit actuellement près de deux cent (200) ordinateurs, trois (03) serveurs centraux ;	Equipements de travail et de maintenance vétustes et obsolètes ne répondant plus aux exigences des attentes actuelles en système d'information du MTP ; Trois (03) ingénieurs pour tout le MTP ;	Renforcer le parc informatique et la capacité des ingénieurs informaticiens ; augmenter leur nombre. Doter des postes budgétaires pour recruter des agents informaticiens.
3		Schéma directeur non opérationnel faute de moyens. Inexistence de SIG intégré (système d'information géographique (SIGéo), SIGTP, SIGMP, SIGAJ, SIG-Gestion des investissements des projets, SIG/Suivi-Évaluation, ...).	Actualiser le schéma directeur du système du MTP et mettre en place un système d'information fiable en dotant en urgence la Direction des Technologies de l'information des moyens appropriés

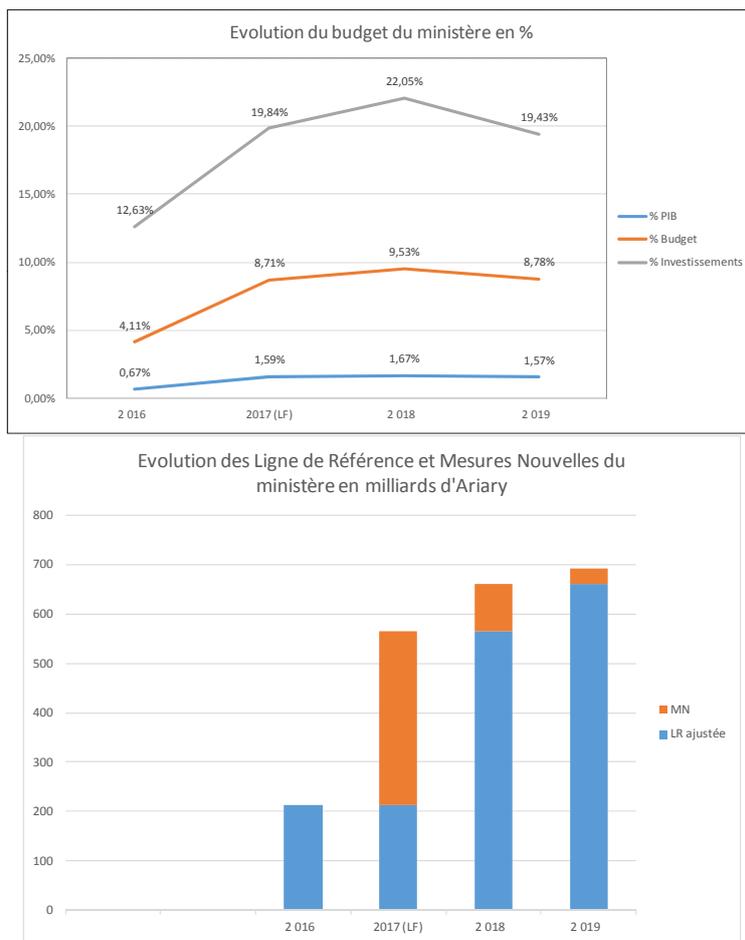
MINISTERE / INSTITUTION	61. MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS	6
MISSION	610. TRAVAUX PUBLICS	

## II- Synthèse budgétaire du ministère

La détermination du budget général du Ministère découle du cadrage effectué par le MFB au sein du CBMT. La ligne de référence est le budget voté de l'année précédente (par exemple on prend comme ligne de référence 2017 le budget LFI2016). Les mesures nouvelles sont égales à l'écart entre le plafond (CBMT) et la ligne de référence.

Graphique 1

Des graphiques présentant l'évolution du budget :



Malgré une certaine stabilité constatée à propos de l'évolution pourcentage des infrastructures par rapport au Budget de l'Etat, des lacunes ont été constatées :

- Depuis une décennie, le financement des travaux routiers est une des problématiques du MTP. Les enveloppes budgétaires destinées à financer les investissements sont largement en dessous des montants demandés. En conséquence, les lignes de référence retenues sont insuffisantes par rapport aux coûts prévisionnels des travaux routiers.
- Les financements des investissements routiers sont encore très dépendants des apports accordés par les bailleurs. A cet effet, des efforts particuliers doivent être déployés pour pouvoir espérer atteindre les objectifs décrits dans le document « Stratégies et Programmes d'Actions 2016-2019 » et qui sont reportés dans le PMO/PND.

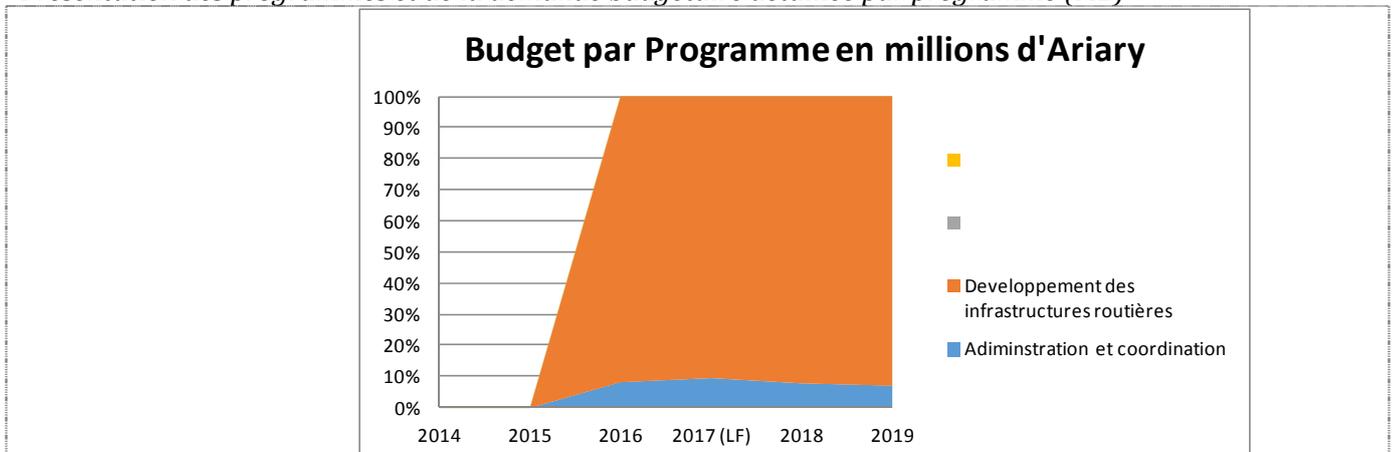
MINISTERE / INSTITUTION	61. MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS	7
MISSION	610. TRAVAUX PUBLICS	

Tableau I: Synthèse de la demande budgétaire du ministère

(En millier d'Ariary)

Catégories de dépenses		EXECUTIONS		LF 2016	PREVISIONS LF 2017		
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Solde	LR ajustée			5 283 167	5 712 006	6 042 403	6 343 557
	Solde estimée			5 283 167	5 283 167	5 712 006	6 042 403
	MN				428 839	330 397	301 154
Autres personnels et indemnités	LR ajustée			611 000	698 791	698 000	725 000
	LF			611 000	611 000	698 791	698 000
	MN			0	87 791	-791	27 000
Biens et services	LR ajustée			1 100 000	1 616 000	1 697 000	1 799 000
	LF			1 100 000	1 100 000	1 616 000	1 697 000
	MN			0	516 000	81 000	102 000
Transferts	LR ajustée			2 360 000	2 546 000	2 673 000	2 807 000
	LF			2 360 000	2 360 000	2 546 000	2 673 000
	MN			0	186 000	127 000	134 000
Total exploitation	LR ajustée			9 354 167	10 572 797	11 110 403	11 674 557
	LF			9 354 167	9 354 167	10 572 797	11 110 403
	MN			0	1 218 630	537 606	564 154
Autres dépenses de fonctionnement hors exploitation	<b>Total hors exploitation</b>						
	Intérêts de la dette (Cat 1)						
	Mesures Exceptionnelles (Cat 3)						
	Dépenses Exceptionnelles (Cat 4)						
	Mesures structurelles (Cat 6)						
PIP, Financement intérieur	LR ajustée			45 203 195	68 302 895	92 158 000	113 009 000
	LF			45 203 195	45 203 195	68 302 895	92 158 000
	MN			0	23 099 700	23 855 105	20 851 000
PIP, Financement extérieur	LR ajustée			157 670 074	485 897 000	557 813 000	567 947 200
	LF			157 670 074	157 670 074	485 897 000	557 813 000
	MN			0	328 226 926	71 916 000	10 134 200
Total PIP	LR ajustée			202 873 269	554 199 895	649 971 000	680 956 200
	LF			202 873 269	202 873 269	554 199 895	649 971 000
	MN			0	351 326 626	95 771 105	30 985 200
TOTAL	LR ajustée			212 227 436	564 772 692	661 081 403	692 630 757
	LF			212 227 436	212 227 436	564 772 692	661 081 403
	MN			0	352 545 256	96 308 711	31 549 354

Présentation des programmes et de la demande budgétaire détaillée par programme (M2)



MINISTERE / INSTITUTION	61. MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS	8
MISSION	610. TRAVAUX PUBLICS	

### III- Synthèse du besoin en ressources humaines

La détermination du besoin en effectifs découle du cadrage portant sur la masse salariale effectué par le MFB au sein du CBMT. La ligne de référence de la masse salariale est déterminée par la DGGFPE sur la base d'une estimation des effectifs payés en 2016 et incluant tous les facteurs d'évolution de cette masse salariale (modèle de la DGGFPE). Les mesures nouvelles sont égales à l'écart entre le plafond de masse salariale (CBMT) et la ligne de référence. Le ministère reçoit une prévision de mesures nouvelles pour sa masse salariale qu'elle doit traduire en termes d'effectifs, selon le besoin de ses services.

Tableau 2 : Masse salariale et effectifs du ministère

Masse salariale	Source	EXECUTIONS		LF	PREVISIONS 2017		
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Solde du ministère (cat.2) (En millier d'Ariary)				5 283 167	5 712 006	6 042 403	6 343 557
Ligne de référence				5 283 167	5 712 006	6 042 403	6 343 557
Mesures nouvelles							
Effectifs	Source	EXECUTIONS		LF	PREVISIONS 2017		
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Ensemble (cat.2 + cat.3)</b>	MFB			1057	1105	1112	1145
	Ministère			969	1044	1103	1191
<b>Personnel Solde (Cat.2)</b>	MFB			<b>894</b>	<b>916</b>	<b>916</b>	<b>916</b>
	Ministère			806	855	907	962
Effectif catégorie A	MFB			<b>331</b>	<b>331</b>	<b>331</b>	<b>331</b>
	Ministère			255	265	276	287
Effectif catégorie B	MFB			<b>175</b>	<b>183</b>	<b>183</b>	<b>183</b>
	Ministère			184	197	211	225
Effectif catégorie C	MFB			<b>99</b>	<b>111</b>	<b>111</b>	<b>111</b>
	Ministère			93	100	106	114
Effectif catégorie D	MFB			<b>289</b>	<b>291</b>	<b>291</b>	<b>291</b>
	Ministère			274	293	314	336
<b>EFFECTIF ECD (Cat.3)*</b>	Ministère			163	189	196	229

\* Budgétisé au niveau du budget fonctionnement

Les données du Ministère représentent l'effectif affecté, l'effectif sanctionné pour l'année 2015 et 2016 et les nouveaux recrues. Pour mener à bien ses missions à partir de l'année 2017, le MTP compte atteindre une augmentation 12% de l'effectif de la catégorie A et de 21% pour les autres catégories jusqu'en 2019.

Compte tenu de l'existence du programme 020 pour les Directions Régionales, l'effectif des ECD payés par le budget de fonctionnement sera aussi augmenté progressivement.

Il a été constaté que le nombre du personnel d'appui et des techniciens (cat. D, C, B) est insuffisant.

--



## MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE

**CDMT 2017-2019**



Octobre 2016

MINISTERE / INSTITUTION	71.MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE	1
MISSION	710. SANTE	

## Table des matières

SYNTHESE AU NIVEAU DU MINISTERE.....	2
I- Missions et choix stratégiques .....	2
1- Mission .....	2
2- Stratégie sectorielle.....	3
3- Présentation des difficultés et défis pour les trois prochaines années.....	5
II- Synthèse budgétaire du ministère .....	6
2.1. Cadre général .....	6
2.2. Rappel des prévisions du PDSS.....	7
2.3. Synthèse de la demande budgétaire.....	8
III- Synthèse du besoin en ressources humaines.....	8
IV- Présentation des programmes .....	9

MINISTERE / INSTITUTION	71.MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE	2
MISSION	710. SANTE	

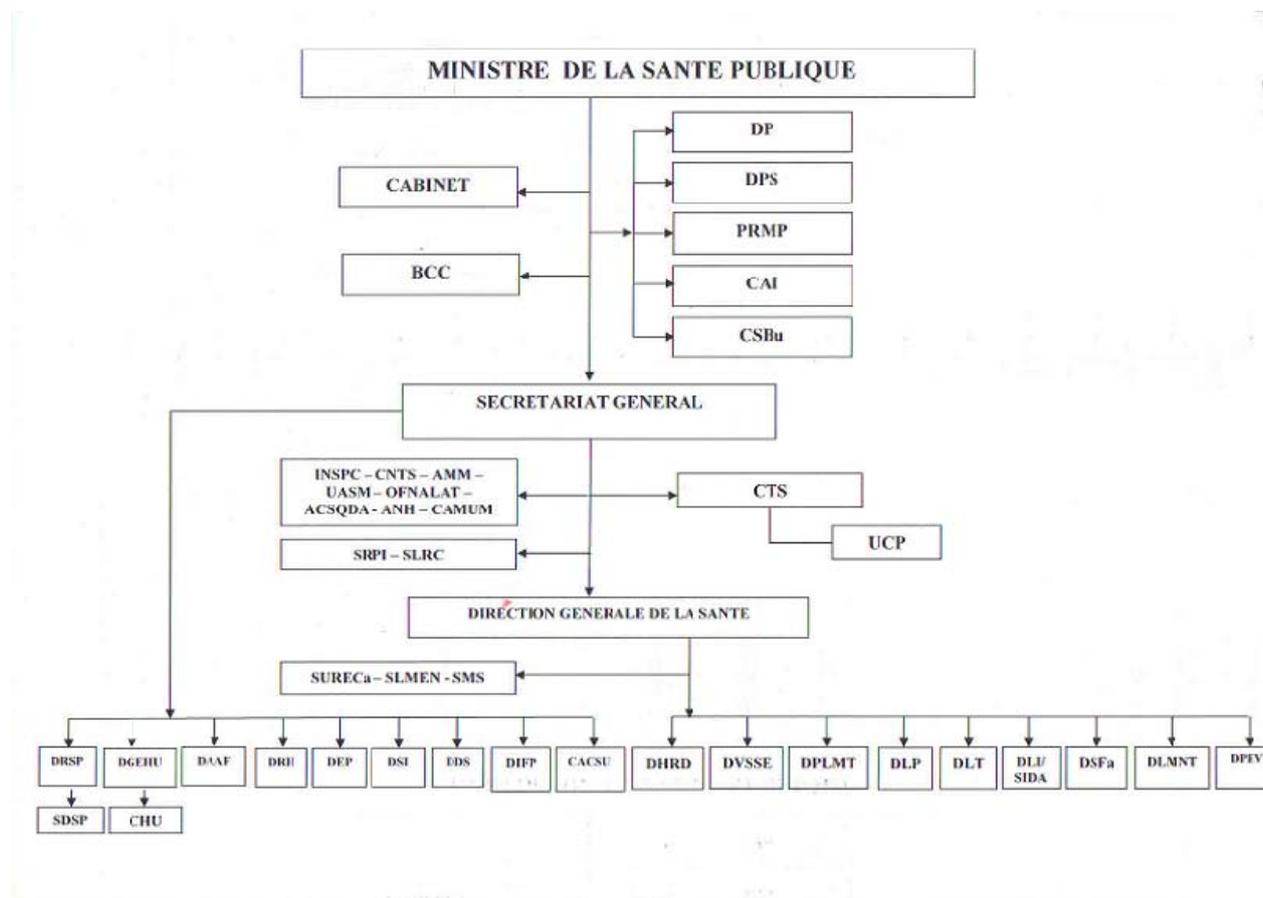
## SYNTHESE AU NIVEAU DU MINISTERE

### I- Missions et choix stratégiques

#### 1- Mission

Le Ministère de la Santé Publique est chargé de la conception, de la coordination, de la mise en œuvre et du suivi de l'application de la Politique Gouvernementale en matière de santé, notamment le Plan National de Développement, la Politique Nationale de Santé et le Plan de Développement du Secteur de la Santé, en conformité avec les dispositions des lois n° 2011-002 du 15 juillet 2011 et n° 2011-003 du 1er août 2011. Les missions du Ministère de la Santé Publique s'inscrivent dans la stratégie de réduction de toute forme d'exclusion sanitaire et de la nouvelle perspective de couverture santé universelle. En outre, la promotion du genre ainsi que la protection des droits de l'homme figurent parmi les missions du Département Sanitaire. Pour mettre en œuvre ses missions il a besoin de la mise à disposition des ressources financières nécessaires. Les points ci-dessous donnent sa demande budgétaire au titre des trois prochaines années.

### ORGANIGRAMME



MINISTERE / INSTITUTION	71.MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE	3
MISSION	710. SANTE	

## 2- Stratégie sectorielle

Le Ministère de la Santé Publique dispose actuellement d'un document stratégique « Plan de Développement du Secteur Santé (PDSS) 2017-2019 » qui découle du Plan National de Développement (PND) dans son axe 4 Capital humain adéquat au processus de développement. Il est articulé aussi à la Politique Générale de l'Etat. Face aux grands défis de redressement économique, social et sanitaire que le pays doit relever à l'issue de la crise sociopolitique qu'il a traversé, il a été impératif de réorganiser le futur du secteur santé. En effet, les efforts de développement sanitaire durant les deux dernières décennies ont été annihilés par les contextes de privation et d'instabilité politique vécus dernièrement. Le chantier de conception de ce PDSS 2015-2019 a démarré en janvier 2014 et a vu la participation de toutes les entités à chaque niveau du système de santé et des PTF depuis l'analyse situationnelle jusqu'à sa validation finale.

L'Etat Malagasy, avec l'appui des PTF, a réalisé des efforts importants pour améliorer la santé de sa population. Des acquis positifs ont été enregistrés notamment dans l'amélioration de la couverture sanitaire, la mise aux normes des plateaux techniques, la lutte contre les maladies en particulier le paludisme, la tuberculose et le VIH/Sida, la réduction de la mortalité infantile. Mais parallèlement, des évolutions non satisfaisantes sont enregistrées dans d'autres domaines particulièrement en ce qui concerne la santé de la mère et du nouveau-né (stagnation à un niveau élevé du ratio de mortalité maternelle), la santé des adolescents et des jeunes (menacée par les grossesses précoces, les IST/VIH/Sida, les avortements clandestins, la consommation de tabac et de drogues), les maladies transmissibles (persistance ou émergence de maladies endémiques ou épidémiques comme la peste, la rage, et la bilharziose), les maladies non transmissibles (recrudescence entre autres des cas d'hypertension artérielle, de diabète et des traumatismes).

Des causes spécifiques reliées aux programmes de santé sont évoquées pour expliquer ces contre-performances telles que les difficultés d'intégration des activités de formation et de supervision des programmes verticaux, l'insuffisance de couverture sanitaire pour certains soins et services dans le domaine de la santé maternelle et infantile, la défaillance dans la prise en charge de certaines maladies transmissibles et non transmissibles liée à l'insuffisance de financement et à la faible fonctionnalité de la référence contre référence entravant la continuité et la qualité des services. D'autres causes plus générales et à dimension transversale méritent aussi d'être prises en compte

A toutes ces causes s'ajoutent des contraintes externes telles que le sous-financement du secteur et l'inefficacité de l'aide au développement sanitaire ainsi que la faible participation de la communauté et de la société civile aux activités promotionnelles, préventives et curatives.

Tous ces facteurs ont été pris en considération lors de la planification des interventions dans le cadre de ce PDSS 2015-2019 qui se base sur la préservation des acquis et l'apport de mesures correctrices dans les domaines défaillants.

Sa mise en œuvre doit concourir à la réalisation de la vision suivante « En 2030, l'ensemble de la population malgache est en bonne santé dans un environnement sain, ayant une vie meilleure et productive ». A la lumière des problèmes identifiés, six axes prioritaires ont été retenus : (i) l'amélioration de l'offre de services et de l'utilisation de soins intégrés à tous les niveaux ; (ii) la stimulation de la demande de services et de l'utilisation des soins à tous les niveaux ; (iii) le renforcement de l'organisation et de la gestion du système de santé ; (iv) l'amélioration de la santé de la mère et de l'enfant ; (v) le renforcement de la lutte contre les maladies ; et (vi) la promotion des comportements sains et protection de la santé.

Les efforts seront axés principalement sur les points suivants :

- l'amélioration de l'accessibilité géographique et financière de la population à des offres de soins promotionnels, préventifs et curatifs de qualité, à tous les niveaux, avec les plateaux techniques adéquats et les intrants nécessaires ;
- la stimulation de la demande et de l'utilisation des services ainsi que le renforcement des activités de promotion et de protection de la santé ;
- la couverture équitable et de qualité en infrastructures sanitaires ;

MINISTERE / INSTITUTION	71.MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE	4
MISSION	710. SANTE	

- la participation effective, coordonnée et efficace du Gouvernement, des PTF, de la Société Civile, des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) et de la communauté à la mise en œuvre et au financement des interventions sanitaires;
- la décentralisation/déconcentration du système de santé ;
- l'amélioration du Système d'Information Sanitaire qui nécessite l'acquisition des données sanitaires fiables, promptes et disponibles à toutes les parties prenantes, la rétro information, l'analyse des indicateurs pour le suivi et évaluation des résultats aux fins d'une prise de décision adéquate ;
- la mise en œuvre des interventions à haut impact pour accélérer la réduction des mortalités maternelle et infantile, réduire les prévalences des principales maladies transmissibles (VIH/SIDA, paludisme et tuberculose), celles des maladies négligées et des maladies non transmissibles ;

Par ailleurs, les priorités du Ministère de la Santé comprennent : la Couverture santé universelle, le Renforcement du Système de Santé et l'Accélération de la Réduction de la Mortalité Maternelle et Néonatale.

La mise en œuvre de ce plan repose sur les quatre principes directeurs suivants : (i) l'intégration des activités et des ressources; (ii) la coordination des activités, (iii) l'utilisation rationnelle des ressources et (iv) la redevabilité mutuelle des acteurs. Etant un document de référence stratégique, le PDSS nécessite la disponibilité d'un plan de mise en œuvre pluriannuel avec le positionnement de l'Etat et des PTF. Il doit aussi se décliner en des plans de développement en santé au niveau des régions, des districts et des Communes. Enfin, chaque structure du système de santé élabore son plan de travail annuel conformément au PDSS 2015-2019.

La mise en œuvre de ce PDSS est pilotée et coordonnée par des structures définies à cet effet. Le suivi des de sa réalisations se fera à travers des revues semestrielles et annuelles. Une évaluation se fera à mi-parcours et à la fin du quinquennat sera effectuée. Le suivi et l'évaluation vont permettre d'apprécier l'évolution des indicateurs de performance définis dans le cadre de suivi du SNISE, du PND et du document de performance du MSANP, et aider ainsi à la prise de décisions appropriées.

Le succès de la mise en œuvre de ce plan dépendra surtout de la volonté politique et de l'engagement du Gouvernement pour appuyer sa mise en œuvre. Il s'agit entre autres de son adhésion à la Déclaration d'Abuja, de sa compréhension de la nécessité d'assurer la disponibilité et la motivation des agents de santé et de la poursuite du paiement des fonds de contrepartie. L'adhésion, l'alignement et l'implication technique et financière des PTF, de la Société civile, du secteur privé, des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) et de la Communauté aux interventions décrites dans ce plan sont aussi requis. La mauvaise gouvernance, les crises sociopolitiques récurrentes, les changements fréquents des responsables, la politisation de l'administration, le non-respect de la continuité de l'Etat dans l'administration des services publics, la suspension des aides budgétaires par les PTF et l'influence négative encore prépondérante des us et coutumes constituent autant de risques majeurs pouvant entraver l'atteinte des objectifs fixés.

### ***Recadrage de la stratégie sectorielle***

Les capacités financières du CDMT 2017 – 2019 ne sont pas compatibles avec la budgétisation du plan stratégique du secteur santé (PDSS). Il est important lors du prochain exercice (CDMT 2018 – 2020) de définir les actions prioritaires découlant des priorités sectorielles, à savoir : la Couverture Santé Universelle, le Renforcement du Système de Santé et l'Accélération de la Réduction de la Mortalité Maternelle et Néonatale. Ce programme d'action sectorielle prioritaire présentera de nouvelles cibles à atteindre. Sur cette base, une nouvelle projection financière doit être établie, précisant le financement prévu par la stratégie.

MINISTERE / INSTITUTION	71.MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE	5
MISSION	710. SANTE	

### **3- Présentation des difficultés et défis pour les trois prochaines années**

#### **3.1. Engagements pris**

Les grands défis du Ministère de la santé sont de renforcer le système de santé, afin d'asseoir un système efficient, redevable avec une bonne gestion et une bonne gouvernance. La couverture en santé universelle que le Ministère instaurera à partir de cette année permettra à toutes les couches de la population l'accès aux soins de santé. Elle est d'une grande importance et le Ministère investit beaucoup dans sa mise en œuvre. De même pour la santé mère-enfant, les efforts seront concentrés aux activités qui tendent vers les ODD. Mais malgré ces priorités, la première mission du Ministère est de faire de son mieux pour éviter les maladies qui augmenteront la mortalité à tout âge, d'où le renforcement de la lutte contre les maladies.

Ainsi, les deux principaux engagements pris par le Ministère de la santé sont axés :

- d'une part sur les financements de la vaccination qui permettra de protéger les enfants de plusieurs maladies. Il est surtout financé par le GAVI Alliance. Mais les difficultés résident sur l'incapacité de l'Etat à honorer à 100 % le cofinancement dont l'échéance est annuelle. Ce qui entraîne un grand risque de suspension de financement.
- D'autre part, le financement de la lutte contre les grandes endémies telles que le paludisme, la tuberculose et le VIH/Sida qui est supporté en grande partie par le GFATM. Comme pour la vaccination, les difficultés rencontrées sur le non-paiement des contreparties de l'Etat risque la suspension du financement.

Pour ces 2 engagements, les principales recommandations sont de prévoir et tenir compte dans le projet de lois de finances annuelles ces contreparties.

#### **3.2. Analyse des forces et faiblesses/opportunités et menaces**

Afin d'atteindre les résultats escomptés, les Forces du Ministère résident sur:

- La disponibilité des différents documents de références nationaux et sectoriels tels que PND-PNS-PDSS
- L'acquisition des bonnes pratiques en matière de santé publique qui nécessite une mise à l'échelle : l'approche 5S TQM Kaizen (Sivanina, Sokajiana, Sasana, Soratana, Saintsainina ), qualité sociale et communes championnes, financement basé sur la performance, interventions communautaires,
- La disponibilité des ressources humaines qualifiées en attente de poste à la DRH du Ministère.
- La mise en œuvre du Plan Stratégique de Renforcement du SIS avec l'appui des partenaires;
- La disponibilité d'un circuit d'approvisionnement des intrants de santé aux normes

Seulement, il faut tenir compte plusieurs faiblesses qu'il faut surmonter, à savoir :

- la faible capacité de leadership et de management des responsables à tous les niveaux;
- La sous-utilisation des outils de gestion de base des ressources humaines
- l'approche GPEEC non appliqué
- la déficience en gestion des informations;
- la défaillance en matière de coordination et d'harmonisation du SIS;
- la déficience en logiciels, en matériels informatiques et en moyens de communication;
- la faible capacité de planification et de gestion des recherches sur le système de santé;
- la faible sécurisation des fonds et du magasin des PhaGCom entraînant des vols et des détournements;
- la gamme de médicaments requis par structures sanitaires incomplets auprès du central d'achat SALAMA
- la rupture de stock en intrants trop fréquente au niveau des PhaGeCom et des PhaGeDis;
- la difficulté d'accessibilité géographique et financière des centres de référence
- les infrastructures publiques et les plateaux techniques ne sont pas aux normes;
- la faible capacité en gestion des finances publiques des acteurs
- la verticalisation des programmes de santé;

MINISTERE / INSTITUTION	71.MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE	6
MISSION	710. SANTE	

Néanmoins, plusieurs opportunités s’offrent au niveau du système dont il faut saisir, telles que :

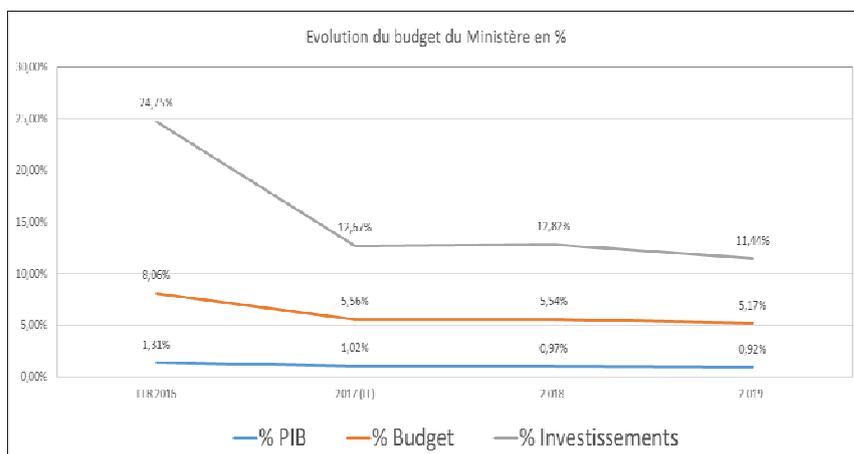
- la volonté politique du gouvernement dans la gestion du SIGFP et l’application du système de Planification Budgétisation Suivi Évaluation;
- l’engagement présidentiel sur l’Etat de droit et de la bonne gouvernance;
- le mouvement de réforme administrative et institutionnelle au niveau national;
- la volonté institutionnelle d’amorcer une approche de GPEEC;
- la collaboration étroite avec les PTF;
- la volonté politique du gouvernement d’améliorer les services de base;

Mais, la politisation de l’administration et l’Insuffisance d’alignement et harmonisation des activités financées par les PTF sur les priorités nationales constituent des menaces à surmonter.

## II- Synthèse budgétaire du ministère

### 2.1. Cadre général

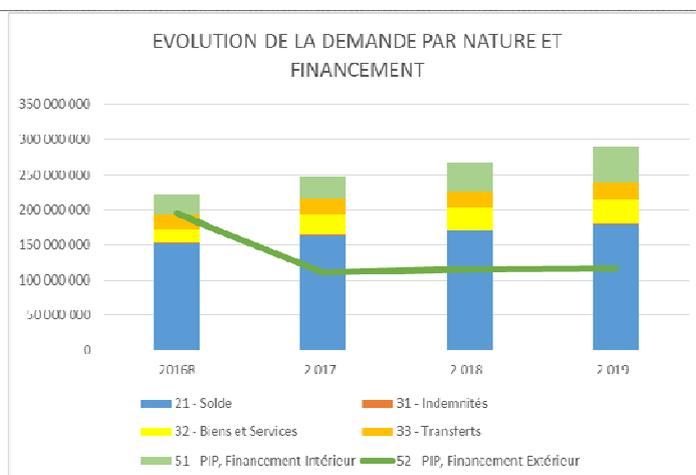
Le budget alloué au MSANP présenté dans ce CDMT présente une dégradation sur la période 2016-2019. Cette dégradation est avant tout due à une diminution importante des aides extérieures.



Cette dégradation porte essentiellement sur le PIB (diminution de 56%).

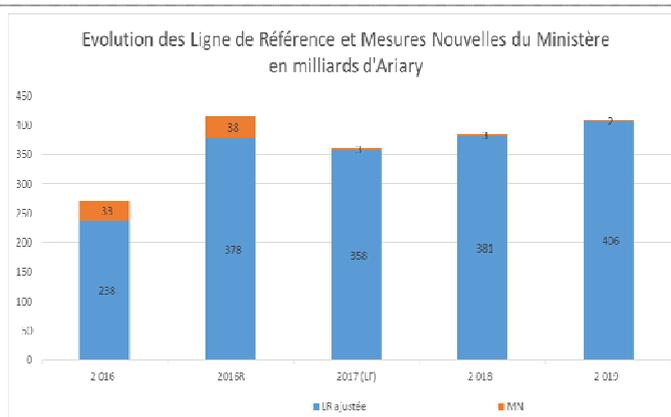
La part du budget alloué au Ministère de la Santé par rapport au budget de l’Etat a aussi diminuée de 8,06 à 5,56% pour 2017 et continue dans cette tendance jusqu’en 2019.

Une baisse de 56% des financements extérieurs et une augmentation de 11,53 % des financements intérieurs de l’année 2017 par rapport à la LFI 2016, rapportent des variations positives de : 34% pour 2017, 7% pour 2018 et 6% pour 2019.



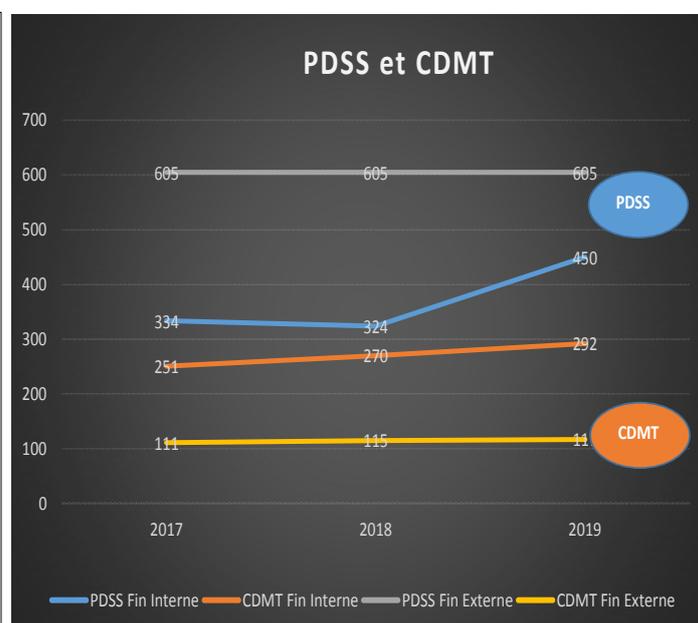
MINISTERE / INSTITUTION	71.MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE	7
MISSION	710. SANTE	

Les mesures Nouvelles enregistrées dans ce Diagramme portent essentiellement sur les contributions de l'Etat Malagasy dans le programme élargi de vaccination (PEV): Cofinancement sur achats de vaccins et acquisitions de chaines de froid.



## 2.2. Rappel des prévisions du PDSS

Pour atteindre les objectifs fixés dans le Plan de Développement du Secteur Santé, le montant des financements du scénario normal s'estime à 937 milliards d'Ariary. Les 605 milliards d'Ariary constituent les positionnements des PTF et 334 milliards à 450 milliard devront être les apports de financements de l'Etat Malagasy. Quant au financement proposé par le CDMT, il est estimé sur un taux de croissance économique basé sur la projection du PND combiné avec l'évolution du taux d'inflation suivant la projection du FMI. En 2017, le CDMT propose près de 251 milliards en 2017 (hors ressources propres des EPN), soit 5,56% du budget de l'Etat. Concernant les ressources extérieures, le PDSS prévoyait 316 milliards en 2017 contre 111 milliards dans le CDMT. Les prévisions faites dans le PDSS se basent sur des déclarations mais le CDMT fait ressortir un important écart sur la période. En 2017, on reste globalement à 30% des ressources pressenties dans le PDSS.



MINISTERE / INSTITUTION	71.MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE	8
MISSION	710. SANTE	

### 2.3. Synthèse de la demande budgétaire

En millier d'Ariary						
Catégories de dépenses		LF 2016	LFR 2016	PREVISIONS PLF 2017		
		2016	2016R	2017	2018	2019
Solde	Solde estimée	152 393 089	152 393 089	163 244 789	173 251 127	186 325 570
	LR ajustée	0	152 393 089	152 393 089	163 244 789	173 251 127
Solde	MN	152 393 089	0	10 851 700	10 006 338	13 074 443
Autres personnels et indemnités	LF	1 004 206	1 283 000	1 437 791	1 465 000	1 521 000
	LR ajustée	1 004 206	1 004 206	1 283 000	1 411 000	1 465 000
	MN	0	278 794	154 791	54 000	56 000
Biens et services	LF	26 096 809	18 898 000	29 387 000	30 856 000	32 707 000
	LR ajustée	26 096 809	26 096 809	18 898 000	29 387 000	30 856 000
	MN	0	0	10 489 000	1 469 000	1 851 000
Transferts	LF	12 554 417	19 258 000	24 495 000	25 720 000	27 006 000
	LR ajustée	12 554 417	12 554 417	19 258 000	24 495 000	25 720 000
	MN	0	6 703 583	5 237 000	1 225 000	1 286 000
Total exploitation	LF	192 048 521	191 832 089	218 564 580	231 292 127	247 559 570
	LR ajustée	-	192 048 521	191 832 089	218 537 789	228 484 719
	MN	192 048 521	-	26 732 491	12 754 338	19 074 851
Autres dépenses de fonctionnement hors exploitation	Total hors exploitation	-	-	-	-	-
	Intérêts de la dette (Cat.1)	-	-	-	-	-
	Mesures Exceptionnelles (cat.3)	-	-	-	-	-
	Dépenses exceptionnelles (cat:4)	-	-	-	-	-
	Mesures structurelles (Cat.6)	-	-	-	-	-
PIP, Financement Intérieur	LF	32 543 083	29 230 401	31 958 956	41 167 000	50 481 000
	LR ajustée	0	32 543 083	29 230 401	31 958 956	41 167 000
	MN	32 543 083	0	2 728 555	9 208 044	9 314 000
PIP, Financement Extérieur	LF	198 077 000	194 873 000	110 324 000	114 671 000	116 627 000
	LR ajustée	198 077 000	198 077 000	194 873 000	110 324 000	114 671 000
	MN	0	0	0	4 347 000	1 956 000
Total PIP	LF	230 620 083	224 103 401	142 282 956	155 838 000	167 108 000
	LR ajustée	198 077 000	230 620 083	224 103 401	142 282 956	155 838 000
	MN	32 543 083	0	0	13 555 044	11 270 000
TOTAL	LF	270 275 515	415 935 490	360 887 536	387 130 127	414 667 570
	LR ajustée	237 732 432	270 275 515	415 935 490	360 820 745	384 322 719
	MN	32 543 083	145 659 975	0	26 309 382	30 344 851

### III- Synthèse du besoin en ressources humaines

Conformément aux axes stratégiques du Plan National de Développement des Ressources Humaines en Santé, dans un premier temps la gestion optimale des ressources humaines existantes s'avère primordiale. Cette gestion permet de réduire le déséquilibre entre les zones urbaines et rurales et de déterminer les besoins réels par rapport aux normes en personnel à chaque niveau.

Compte tenu de l'âge moyen du personnel au sein du Ministère très élevé (49 ans), la prévision annuelle des postes budgétaires est incontournable avec la création de nouvelles formations sanitaires ainsi que la transformation des structures existantes.

MINISTERE / INSTITUTION	71.MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE	9
MISSION	710. SANTE	

### Tableau des effectifs

Masse salariale (en milliers d'Araya)	Source	LFI	LFR	PREVISIONS PLF 2017		
		2016	2016	2017	2018	2019
Ensemble (cat.2)	MFB			20 412	20 412	21 072
	Ministère	16 724	16 724	19 224	21 724	24 224
Personnel Solde (Cat.2)	MFB			20 412	20 412	21 072
	Ministère	16 443	16 443	18 943	21 443	23 943
Effectif catégorie A	MFB			14 946	14 946	15 606
	Ministère	5 450	5 450	6 161	6 872	7 583
Effectif catégorie B	MFB			1 535	1 535	1 535
	Ministère	6 686	6 686	7 752	8 818	9 884
Effectif catégorie C	MFB			942	942	942
	Ministère	2 032	2 032	2 164	2 296	2 428
Effectif catégorie D	MFB			2 989	2 989	2 989
	Ministère	2 275	2 275	2 866	3 457	4 048
Effectif ECD(Cat.3)	Ministère	281	281	289	281	281

Le nombre d'agents fonctionnaires du Ministère de la Santé Publique (MSANP) percevant un salaire est de 17.035 d'après les données transmises par le Ministère des Finances et du Budget (MFB) fin juin 2016. Les données tirées des LFI, à savoir 19.283 en 2016 et 20.412 en 2017 représentent les « effectifs budgétaires » ; la différence, assez conséquente, ne représente pas en réalité des postes budgétaires disponibles selon les responsables du MFB.

Les effectifs du MSANP actuels sont de 16.724, la différence par rapport aux données du MFB s'explique par le flux des entrants et des sortants.

Afin de répondre aux besoins en personnel, il est impératif de recruter des agents mais en ciblant prioritairement les formations sanitaires (programmes 502 et 503). Les besoins, répartis sur 3 ans, sont retracés dans le tableau ci-dessus et détaillés par cadre au niveau des programmes concernés.

L'établissement des normes d'effectifs par formation sanitaire, accompagné d'autres mesures (réhabilitation, dotation en matériels...), permettra aux hôpitaux et CSB de fournir des services de qualité. Ces besoins sont estimés à 2500 agents pour 2018 et 5000 agents pour 2019. Les indicateurs d'efficacité par rapport aux normes permettent d'évaluer les besoins financiers par rapport au service.

## IV- Présentation des programmes

Depuis 2006, dans le cadre de la Réforme de la Gestion des Finances Publiques, la nomenclature du budget du secteur a 2 niveaux :

- **Le niveau Mission : numéro 710 pour la Santé**
- **Le niveau Programme : dont 6 programmes pour le secteur de la santé, à savoir :**
  - 024 : Administration et Coordination ;
  - 502 : Fourniture de services de santé de base ;
  - 503 : Fourniture de services de santé hospitaliers ;
  - 504 : Fourniture de médicaments, consommables et autres produits ;
  - 505 : Lutte contre les maladies ;
  - 506 : Survie et développement de la mère et de l'enfant

Chaque programme regroupe des Directions selon leurs attributions respectives.

Les principaux acteurs sont :

- **Le Coordonnateur des programmes (CdP) :**

Le coordonnateur de Programme, en la personne du Secrétaire Général du Ministère est nommé par arrêté de l'Ordonnateur délégué (Ministre). Il assure la réalisation de l'ensemble des programmes du Ministère.

Il est chargé de coordonner, d'assurer le suivi et l'évaluation des programmes en collaboration avec les Responsables des programmes. Le Coordonnateur des programmes élabore le budget et répartit les

MINISTERE / INSTITUTION	71.MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE	10
MISSION	710. SANTE	

crédits entre les programmes.

- **Le Responsable de programme (RdP) :**

Il assure l'atteinte des objectifs du programme et coordonne toutes les activités inscrits dans un programme, il est chargé de suivre et d'évaluer sa réalisation et revient à toutes les décisions de modification des crédits gérés par l'ORDSEC. Il est nommé par arrêté de l'Ordonnateur délégué.

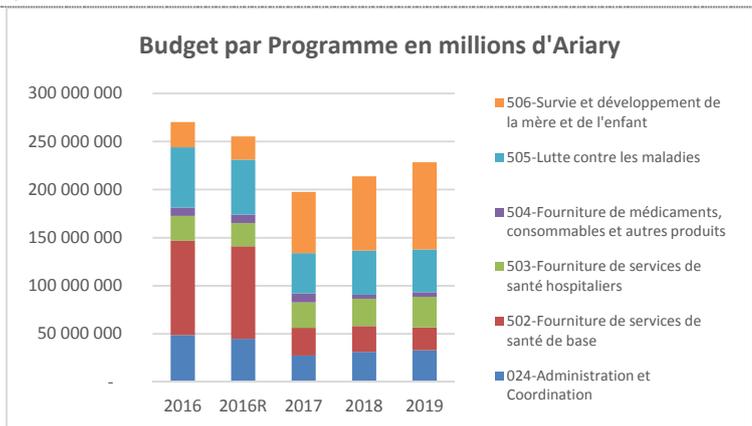
Pour le Ministère de la Santé, les Responsables pour chaque Programme sont :

- 024 : le Directeur des Affaires Administratives et Financières
- 502 : le Directeur des Districts Sanitaires
- 503 : le Directeur Général des Etablissements Hospitaliers Universitaires
- 504 : le Directeur des Pharmacies, des Laboratoires, et de la Médecine Traditionnelle
- 505 : le Directeur Général de la Santé
- 506 : le Directeur de la Santé Familiale

La nomination par arrêté de l'ordonnateur délégué (Ministre) de ces acteurs devrait être faite au niveau central et avant la notification du budget d'exécution (début de l'année n) même si ces derniers sont déjà été nommés aux mêmes postes lors de l'exercice précédent.

### *Demande budgétaire détaillée par programme*

La répartition des crédits par programmes montre la déconcentration budgétaire vers les structures fournissant les services de santé. Le coût du programme 506, qui est une des priorités du ministère, prédomine. De même, le programme 505, qui regroupe la lutte contre les maladies, a aussi une part importante dans le budget.



MINISTERE / INSTITUTION	71.MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE	11
MISSION	710. SANTE	

*Document de performance cadré par programme du Ministère*

Min	Mission	Prog.	Objectifs		Indicateurs d'Objectifs		Activités		Année N-1	Année N	Année N+1	Année N+2	Unité
			Code	Libellé	Code	Libellé	Code	Libellé					
71	710	024	024-4	Améliorer la gestion des ressources	024-1-1	Proportion de formation sanitaire ayant au moins 2 agents de santé	024-4-1-1	Assurer le Continuum de l'Administration et de la coordination	0	56	61	66	%
71	710	502	502-1	Améliorer l'accès de la population aux services de santé de qualité	502-1-1	Taux d'utilisation des consultations externes au niveau des CSB	502-1-1-1	Mettre aux normes les infrastructures, les matériels et équipements au niveau des CSB	40	40	40	40	%
71	710	503	503-1	Améliorer l'accès de la population à des prestations de services hospitaliers de qualité	503-1-1	Taux de létalité hospitalier toutes causes confondues	503-1-2-1	Mettre aux normes les infrastructures, les matériels et équipements des Centres hospitaliers (CHRD/CHRR/CHU) selon les normes:	0	3	2.9	2.7	%
71	710	504	504-1	Améliorer la disponibilité et l'accès aux médicaments et aux autres intrants de santé de qualité à tous les niveaux	504-1-1	Taux de disponibilité en Médicaments traceurs au niveau CSB	504-1-2-1	Approvisionner les Structures Sanitaires en médicaments et autres intrants de santé de qualité	0	95	95	95	%
71	710	505	505-1	Réduire la prévalence des principales maladies endémo zépidémiques et les Maladies Tropicales négligées	505-1-1	Taux d'incidence du paludisme au niveau CSB	505-1-1-1	Renforcer le diagnostic et le traitement correcte des cas de fièvre pour chaque tranche d'âge et à tous niveaux y compris communautaire	11	8	8	8	%
71	710	506	506-1	Accélérer la réduction de la mortalité maternelle et infantile	506-1-1	Taux d'accouchement au niveau des CSB et CHRD publics	506-1-2-1	Mettre en œuvre les soins maternels, néonataux complets et de qualité au niveau des formations sanitaires (CPN recentrée, accouchement assisté par personnel qualifié, Consultation Post-natale)	0	40	40	40	%

--



**Ministère de l'Éducation  
Nationale**



## **Cadre des Dépenses à Moyen Terme 2017-2019**

Version cadrée



Septembre 2016

Elaboré par : DGESFM, DGEFA, DAAF, DPE, DRH, DTIC, DEPA, DEF

## Table de matière

SYNTHESE AU NIVEAU DU MINISTERE.....	2
Missions et choix stratégiques .....	2
1- Mission .....	2
2- Stratégie sectorielle.....	3
3- Présentation des difficultés et défis pour les trois prochaines années.....	3
4- Synthèse budgétaire du ministère .....	4
5- Synthèse du besoin en ressources humaines.....	6

## SYNTHESE AU NIVEAU DU MINISTERE

### Missions et choix stratégiques

#### 1- Mission

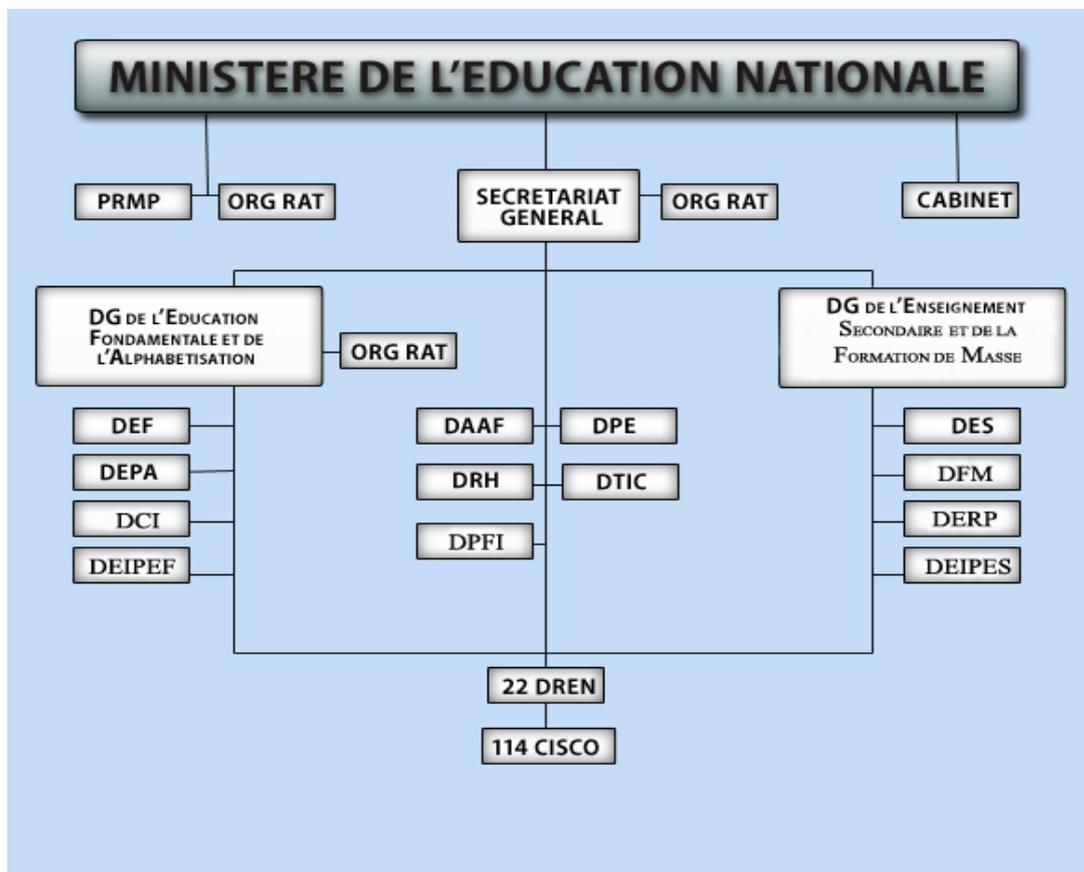
Le Ministère de l'Éducation Nationale met en œuvre et exécute la politique générale de l'État en matière d'Éducation Nationale et d'Alphabétisation. A ce titre, il veille particulièrement à la réforme de tout le système éducatif national pour répondre aux besoins actuels et futurs de la Nation.

Il est notamment chargé :

- d'assurer une éducation de qualité pour tous les malgaches et de lutter l'analphabétisme et la pauvreté ;
- de créer un système d'éducation fondamentale et préscolaire performant ;
- d'améliorer le système d'enseignement secondaire ;
- de mettre en place une stratégie permettant d'éliminer l'analphabétisme des adolescents et des adultes ;
- de promouvoir le développement des savoirs fondamentaux, du civisme et du savoir-faire indispensables à l'essor économique, social et culturel de Madagascar ;
- de diffuser ces savoirs par tous les moyens vers les différentes couches de la population malgache, en vue de résoudre leur problème pratique dans le sens du progrès.

En outre, il exerce la tutelle directe des établissements éducatifs publics et privés relevant de son domaine de compétence, ainsi que des organismes sous tutelle ou rattachés dont l'objet est lié à l'éducation.

Selon le décret n°2009-1172, l'organigramme du MEN se présente comme suit :



## 2- Stratégie sectorielle

La stratégie du Ministère rentre dans l'Axe 4 « Capital humain adéquat au processus de développement » du PND et se décline à travers trois actions prioritaires qui sont : i) la garantie d'une éducation de qualité pour tous, ii) la réduction significative de l'analphabétisme et iii) l'amélioration de la satisfaction des usagers et de la fonctionnalité du système éducatif. Le PIE étant terminé en 2015, l'équipe du Ministère a pris comme référence les objectifs sectoriels annoncés dans le PSE provisoire (validé au niveau central), le PND ainsi que le PMO. Il est à noter que le PSE ne sera validé au niveau national qu'en novembre 2016.

## 3- Présentation des difficultés et défis pour les trois prochaines années

Les défis mentionnés dans le PSE auxquels le ministère va entreprendre sont :

- Le développement progressif d'une éducation préscolaire de qualité ;
- Le développement d'une éducation fondamentale équitable et de qualité pour tous ;
- Le développement d'un enseignement secondaire général de qualité et équitable ;
- La contribution au développement d'une éducation non formelle ;
- L'amélioration de la gestion et de la gouvernance pour mieux transformer les ressources en résultats.

### a) Engagements pris

Le gouvernement a décidé de garder les engagements de l'EPT qui stipule que la part des dépenses allouées à l'éducation doit atteindre 20% dont 45% allouées au primaire.

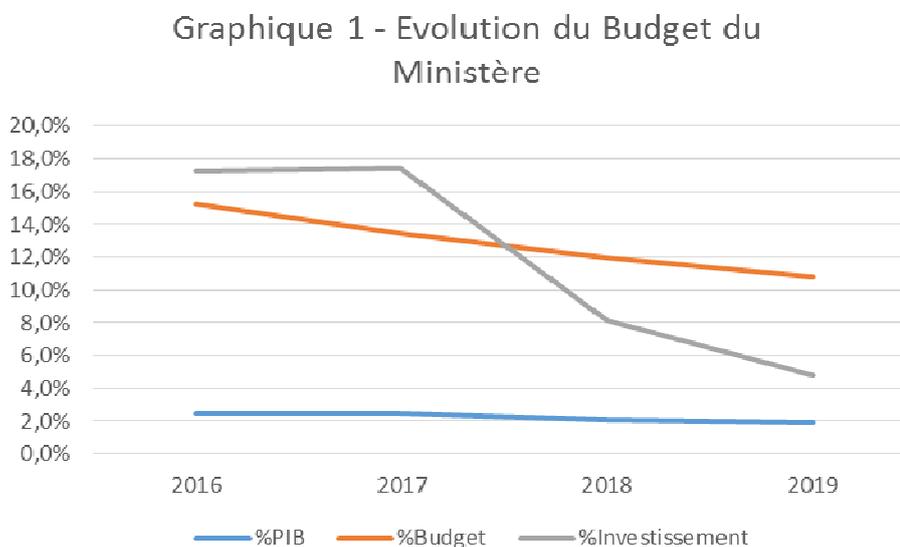
### b) Analyse des forces et faiblesses/opportunités et menaces

Les forces et faiblesses, les opportunités et menaces du système éducatif sont présentées dans le tableau suivant :

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de politiques du Ministère (PND, CNE, PIE...)</li> <li>• Existence de différents programmes d'activités</li> <li>• Existence de cadre juridique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pauvreté</li> <li>• Analphabétisme de la population des adultes</li> <li>• Insécurité alimentaire</li> <li>• Malnutrition chronique</li> <li>• Morbidité due au paludisme</li> <li>• Catastrophes naturelles</li> <li>• Manque des moyens matériels et financiers</li> <li>• Manque de motivation (salaire et avantage)</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariat (partenaire technique et financier) : Aide (multilatérale, bilatérale), dons</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaise gouvernance</li> <li>• Grève des enseignants</li> <li>• Crise socio politique</li> </ul>

#### 4- Synthèse budgétaire du ministère

La part du budget de l'Éducation par rapport au PIB et au budget de l'État ne cesse de décroître entre 2016 et 2019. En même temps la part de l'investissement par rapport au budget total du MEN ne cesse aussi de diminuer.



En 2017, les MN compensent les coupes les fortes coupes budgétaires opérées lors de la LFR 2016. Le décroissement de la LR en 2018 est expliqué par l'expiration de certains projets à financement externe.

Graphique 2 - Evolution de la ligne de référence et des mesures nouvelles

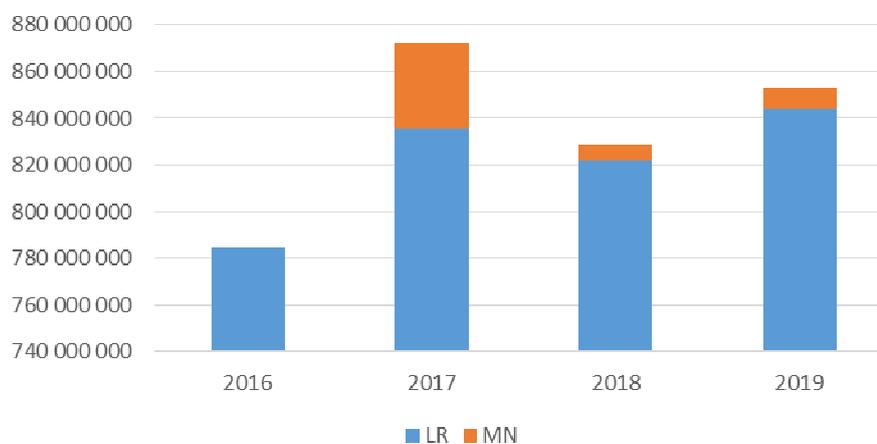
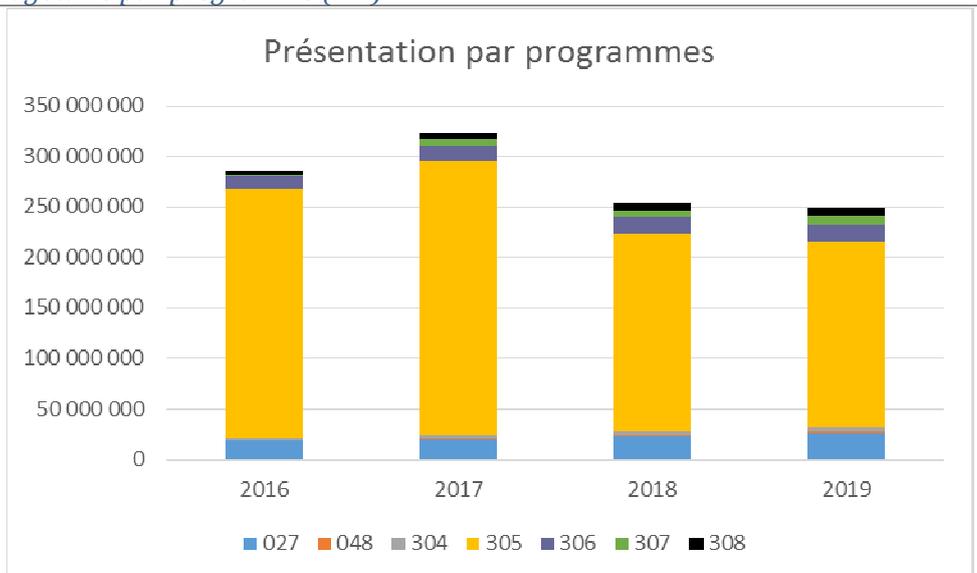


Tableau 1 : Synthèse de la demande budgétaire

Catégorie		Brique	EXEC 2014	EXEC 2015	LFR 2016	LFI 2017	PREV 2018	PREV 2019
<b>Solde</b>		LF			498 493 649	550297744	606895228	676556982
		LR				498 493 649	550297744	606895228
		MN				51804095	56597484	69661754
<b>Fonctionnement</b>	<b>31-Indemnités</b>	LF			8 944 000	9864791	10212000	10600000
		LR				8 944 000	9838000	10212000
		MN				920791	374000	388000
	<b>32-Biens et Services</b>	LF			18 946 696	24273000	25487000	27016000
		LR				18 946 696	24273000	25487000
		MN				5326304	1214000	1529000
	<b>33-Transferts</b>	LF			80 101000	86708000	91043000	95595000
		LR				80 101000	86708000	91043000
		MN				6607000	4335000	4552000
	<b>1-INT</b>	LF			42 965 273	50363860	58897000	72222000
		LR				42 965 273	50363860	58897000
		MN				7398587	8533140	13325000
<b>Investissement</b>	<b>2-EXT</b>	LF			135 329 000	152104000	67780000	40832000
		LR				135 329 000	152104000	67780000
		MN				16775000	-84324000	-26948000
<b>Total</b>	LF			784779618	873611395	860314228	922821982	
	LR				784779618	873584604	860314228	
	MN				88831777	-13270376	62507754	

Présentation la demande budgétaire par programme (M1)

Le programme 305 est très prépondérant par rapport aux autres. Il est suivi des programmes 027 et 306.



**5- Synthèse du besoin en ressources humaines**

Tableau 2 : Masse salariale (M2) et effectifs

Effectifs		EXEC 2014	EXEC2015	LFR2016	LFI 2017	PREV 2018	PREV 2019
	<b>LF</b>			498 493 649	550297744	606895228	676556982
Prévisions CBMT	<b>LR</b>				498 493 649	550297744	606895228
	<b>MN</b>				51804095	56597484	69661754
Ensemble cat 2 et 3	<b>MFB</b>			89 730	99493	109493	119493
	<b>Ministère</b>						
Pers Cat 2	<b>MFB</b>			89730	99493	109493	119493
	<b>Ministère</b>			79686	99730	99730	99730
Effectif catégorie A	<b>MFB</b>			19357	26417	36417	46417
	<b>Ministère</b>			13629	28387	28387	28387
Effectif catégorie B	<b>MFB</b>			30026	31139	31139	31139
	<b>Ministère</b>			24744	30026	30026	30026
Effectif catégorie C	<b>MFB</b>			39401	41067	41067	41067
	<b>Ministère</b>			39401	39401	39401	39401
Effectif catégorie D	<b>MFB</b>			946	870	870	870
	<b>Ministère</b>			1912	1916	1916	1916
Effectif catégorie D	<b>MFB</b>			946	870	870	870
	<b>Ministère</b>			1912	1916	1916	1916
Effectif ECD	<b>MFB</b>					0	0
	<b>Ministère</b>				8	0	0

**A fin 2016, il y a 10 044 agents de différence entre les projections du DDGFPE et du DRH du MEN, Cette différence sera rattrapée selon ce dernier à fin 2017.**



# Ministère de l'Emploi de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

CDMT 2017-2019

**Octobre 2016**

## Table des matières

Synthèse au niveau du Ministère .....	2
1. Description de la missions et choix stratégiques .....	2
2. Synthèse de la demande budgétaire.....	4
2.1. Présentation du financement global .....	4
2.2. Budget du ministère dans le cadre de la loi de finances.....	5
2.3. Demande budgétaire détaillée par programme .....	9
3. Présentation des difficultés et défis .....	9

## Synthèse au niveau du Ministère

### 1. Description de la missions et choix stratégiques

Le Ministère de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle élabore et met en œuvre la politique du Gouvernement en matière de promotion de l'Emploi, à travers l'optimisation de l'employabilité des ressources humaines du pays.

Il est notamment chargé de<sup>1</sup> :

- préparer, former et octroyer les qualifications de la main-d'œuvre du pays en assurant une meilleure adaptation des enseignements et formations professionnels suivant les besoins qualitatifs et quantitatifs à court, moyen et long termes du développement économique, tant au niveau national que régional ;
- faciliter la participation du monde professionnel dans la définition, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière de promotion du plein emploi, en mettant en place un dispositif de formation ouvert aux partenaires techniques et financiers ;
- concevoir et mettre en œuvre les stratégies d'appui à l'insertion et à la réinsertion professionnelle effective de la population active ;
- concevoir et mettre en œuvre les stratégies de soutien à la revalorisation et à la professionnalisation des métiers ruraux ;
- mettre en œuvre un cadre normatif de formation préparant à l'emploi à l'étranger et de la main d'œuvre.

En outre, il exerce la tutelle directe des établissements d'enseignement technique et de formation professionnelle publics et privés relevant de son domaine de compétence, ainsi que des organismes sous tutelle ou rattachés dont l'objet est lié à l'emploi, à l'enseignement technique et la formation professionnelle.

La stratégie du Ministère rentre dans l'Axe 4 du PND et se décline à travers un objectif stratégique formulé dans la Politique Nationale de l'Emploi et de la formation Professionnelle (PNEFP). Ainsi, la PNEFP développe la vision du pays en matière de d'Emploi et de Formation Professionnelle qui est celle d'un « **Madagascar solidement installée dans une économie en croissance forte, une croissance solidaire et socialement équilibrée et ayant réussi à enrayer l'accroissement du chômage et du sous-emploi à l'horizon 2020<sup>2</sup>** ». Avec la mise en œuvre de la Politique Générale de l'Etat (PGE) et du PND, le pays devrait être en mesure de créer suffisamment d'emplois formels et modernes pour résorber progressivement les variations annuelles du stock de demandeurs d'emploi. L'opérationnalisation des différentes dimensions de cette vision implique la mise en œuvre sur toute la période considérée de stratégies multi-secteurs et multi-domaines et fixées dans des programmes pertinents et cohérents aux grandes orientations gouvernementales

<sup>1</sup>DECRET N° 2015-267, fixant les attributions du Ministre de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle ainsi que l'organisation générale de son Ministère.

<sup>2</sup>Document de la PNEFP.

Bien que le Plan Sectoriel de l'Education (PSE) ne soit réalisé qu'en novembre 2016, la PNEFP a tracé la route en ce qui concerne les orientations de ce que serait la composante Enseignement Technique et Formation Professionnelle.

Pour remplir ses missions, le MEETFP est ainsi structurée<sup>3</sup> :

- ✓ Des services centraux structurés autour du cabinet et comprenant :
  - Les services ;
  - Les Directions Transversales de la centrale ;
  - La Direction Générale de l'Enseignement Technique et de la Formation professionnelle ;
  - La Direction Générale de Promotion de l'emploi.
- ✓ Des Organismes sous tutelle et rattachés:
  - ONEF: Office National de l'Emploi et de la Formation ;
  - INFOR: Institut de National de Formation des Personnels des Etablissements d'Enseignement Technique et Professionnel;
  - GREFTP: les Groupements Régionaux des Etablissements de Formation technique et Professionnelle ;
- ✓ Des Etablissements sous tutelle et rattachés:
  - CNFPAR: Centre National de Formation Professionnelle Agricole et Rurale
  - CNFPPSH: Centre National de Formation Professionnelle des Personnes en situation de Handicap
  - INPF: Institut National de Promotion de Formation
- ✓ Des services déconcentrés (GREETFP): 13 Directions Régionales de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
- ✓ Et un réseau de 80 établissements d'Enseignement technique et de formation professionnelle (Lycées techniques et Centres de Formation professionnelle).

Les GREFTP jouent un rôle particulier dans le circuit du cheminement du budget alloué aux établissements d'ETFP.

Sur le plan budgétaire, la part du budget de l'ETFP ne représente que 0,8 % des dépenses publics soit 3,5 % du budget de l'éducation<sup>4</sup>. Le retard accumulé dans le développement du secteur nécessite l'augmentation progressive du budget qui lui est alloué sur la base d'objectifs précis à atteindre. Le changement de paradigme dans les dépenses publiques implique une revalorisation des ressources qui doivent être allouées au secteur eu égard au rôle qu'il doit jouer dans la politique de développement du pays.

La préparation du budget au sein du MEETFP suit les procédures en vigueur et démarre chaque année après réception de la note de cadrage budgétaire du MFB. Le Ministère des Finances et du Budget (MFB) a élaboré et mis à la disposition des ministères et institutions un canevas de préparation appelé « Document d'Orientations et d'Elaboration du Budget (DOEB) ».

Pour l'élaboration du présent document de CDMT, les travaux se sont basés sur :

---

<sup>3</sup><http://www.metfp.gov.mg/sg.html#org>

<sup>4</sup>PNEFP, page 27.

- Le plan d'action de la PNEFP ;
- Le document préparé pour la Conférence Des Bailleurs et des Investisseurs,
- Et du DOEB préparé à l'occasion de la préparation du la Loi de Finance Rectificative (LFR) pour l'année 2016.

Les prévisions budgétaires de ce CDMT vont sembler peu réalistes compte tenu des augmentations engendrées par la mise en œuvre de la PNEFP et de la faiblesse du budget de l'année 2016 (LFI). Deux aspects essentiels méritent d'être pris en compte pour trouver un accord entre le MEETFP et le MFB sur la version finale du CDMT et notamment la montée en puissance progressive des charges du Ministère et de son budget :

- La PNEFP est une politique ambitieuse dont la mise en œuvre est obligatoire pour amener le pays sur la voie de la création d'emplois décents et amorcer la diminution du taux de chômage d'une part et contribuer à l'amélioration de la compétitivité de l'économie malgache d'autre part. Les services à l'emploi et l'ETFP ne peuvent jouer leur rôle moteur dans ce processus que s'ils disposent de moyens en rapport avec les objectifs qui leur sont assignés ;
- La capacité d'exécution budgétaire qui n'est pas aujourd'hui optimale et qui ne pourrait pas absorber facilement des augmentations trop élevées dès la première année de mise en œuvre du CDMT. C'est ainsi que construire 20 établissements par an sur 4 ans ne peut démarrer que progressivement les premières années.

Le présent document constitue le corps du CDMT 2017-2019 du MEETFP quant aux justifications de son contenu, elles sont données dans les annexes qui constituent une partie intégrante.

## 2. Synthèse de la demande budgétaire

### 2.1. Présentation du financement global

*(En milliers d'ariary)*

Catégories de dépenses	LF	LF	PREVISIONS LF	
	2016	2017	2018	2019
<b>Ensemble</b>	<b>41 966 504</b>	<b>48 579 692</b>	<b>53 297 688</b>	<b>61 819 831</b>
LF	41 966 504	48 579 692	53 297 688	61 819 831
PTF hors PIP(1)	-			
EPN				
Autres contributions	-	-	-	-

## 2.2. Budget du ministère dans le cadre de la loi de finances

### a) Demande budgétaire globale et ventilation en « ligne de référence » et mesures nouvelles

(En milliers d'Ariary)

Catégories de dépenses		EXECUTIONS		LF	LF	PREVISIONS LF	
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Solde	LF			15 459 404	19 383 901	20 265 688	24 222 831
	LR ajustée				15 459 404	19 383 901	20 265 688
	MN				3 924 497	881 787	3 957 143
Autres personnels et indemnités	LF			738 000	838 791	843 000	875 000
	LR ajustée				738 000	812 000	843 000
	MN				100 791	31 000	32 000
Biens et services	LF			5 688 000	6 043 000	6 345 000	6 726 000
	LR ajustée				5 688 000	6 043 000	6 345 000
	MN				355 000	302 000	381 000
Transferts	LF			7 550 000	9 164 000	9 622 000	10 103 000
	LR ajustée				7 550 000	9 164 000	9 662 000
	MN				1 614 000	498 000	441 000
PIP, Financement Intérieur	LF			12 531 100	13 150 000	16 222 000	19 893 000
	LR ajustée				12 531 100	13 150 000	16 222 000
	MN				618 900	3 072 000	3 671 000
PIP, Financement Extérieur	LF						
	LR ajustée						
	MN						
Total PIP	LF			12 531 100	13 150 000	16 222 000	19 893 000
	LR ajustée				12 531 100	13 150 000	16 222 000
	MN				618 900	3 072 000	3 671 000
TOTAL	LF			41 966 504	48 579 692	53 297 688	61 819 831
	LR ajustée				41 966 504	45 049 439	53 297 688
	MN				6 613 188	8 248 249	8 522 143

**a) Besoin en effectifs du ministère**

**Fiche N° 5a :** Synthèse des effectifs du Ministère pour l'année 2018 et 2019 (Source DRH MEETFP et MFB)

(En milliers d'Ariary)

Masse salariale (en milliers d'Ariary)	Source	LF	LF	PREVISIONS LF	
		2016	2017	2018	2019
Ensemble (cat 2 et autres)	MFB		19 383 901	20 265 688	24 222 831
Solde du ministère (cat.2)	MFB	15 459 404	15 880 439	16 749 059	20 706 202
Ligne de référence initiale (LRI)	MFB		15 459 404	15 880 439	16 749 059
Mesures nouvelles	MFB		421 035	868 620	3 957 143
AUTRES	MFB		3 503 462	3 516 629	3 516 629
Solde du ministère (cat.2 )	Ministère	15 459 404	15 880 439	20 252 521	22 584 046
Ligne de référence initiale (LRI)	Ministère		15 459 404	15 880 439	20 252 521
Mesures nouvelles	Ministère		421 035	4 372 082	2 331 525
Effectifs LRI (en nombre d'effectif)	Source	LF	LF	PREVISIONS LF	
		2016	2017	2018	2019
Personnel Solde (Cat.2)	MFB	2 278	2 863	2 863	3 363
	Ministère	2 278	2 863	3 601	3 549
Effectif catégorie A	MFB		1 721	1 721	2 221
	Ministère	1 337	1 721	2 210	2 189
Effectif catégorie B	MFB		699	699	699
	Ministère	576	699	866	849
Effectif catégorie C	MFB		273	273	273
	Ministère	227	273	324	314
Effectif catégorie D	MFB		170	170	170
	Ministère	138	202	201	197
AUTRES*	MFB	-	-	-	-

\*(Prévision des charges allouées aux personnels (cat 2) : Avancement, Avenant, Promotion, Reclassement, ...)

D'après la base de données du DRH, le MEETFP a un effectif de 2 278 fonctionnaires en 2016 selon la répartition suivante entre les différentes catégories :

- ✓ 59% cadres A ;
- ✓ 25% cadre B ;

- ✓ 10% cadre C ;
- ✓ 6% cadre D.

Sur un autre plan :

- ✓ Pour les ECD, l'effectif est de 778
- ✓ Les départs à la retraite pour les prochaines années sont : de 68 en 2016, 58 en 2017 et 51 en 2018.

Dans la PNEFP, il est prévu le recrutement de 3520 enseignants et 1000 pour le personnel d'appui sur 4 ans. Selon ces prévisions, on peut estimer le recrutement annuel de 1130 agents.

Pour la prise en compte de la solde il est proposé de considérer une moyenne de six (6) mois de paie par nouveau recruté. Ainsi les recrutés de 2017 n'auront qu'un impact de 6 mois de solde pour l'année 2017 et une année pleine à partir de 2018 ; les recrutés de 2018 auront un impact de solde de 6 mois sur l'année 2018 et une année pleine à partir de 2019.

Pour les ECD, il est prévu de ne plus avoir recours à ce personnel à partir de 2018. Ainsi la moitié sera remplacée à partir de la mi-2017. La progression donne : une année pleine de solde des ECD en 2017 pour 180 agents et 6 mois pour 179 agents. En 2018 l'effectif des ECD est de 179 pendant 6 mois seulement.

**Fiche N° 5b : Synthèse des effectifs (Source: MEETFP-MFB)**

Catégorie des effectifs	LF		PREVISIONS LF	
	2016	2017	2018	2019
<b>Ensemble</b>				
<i>Effectifs Budgétaires</i>	3 056	3 082	3 601	3 550
<i>Effectifs réalisés</i>	-			
<b>Personnel (Solde)</b>	2 278	2 863	3 601	3 549
Catégorie A	-			
<i>Effectifs Budgétaires</i>	1 337	1 721	2 210	2 189
<i>Effectifs réalisés</i>	-			
Catégorie B	-			
<i>Effectifs Budgétaires</i>	576	699	866	849
<i>Effectifs réalisés</i>	-			
Catégorie C	-			
<i>Effectifs Budgétaires</i>	227	273	324	314
<i>Effectifs réalisés</i>	-			
Catégorie D	-			
<i>Effectifs Budgétaires</i>	138	170	201	197
<i>Effectifs réalisés</i>	-			
<b>Personnel ECD</b>	-			
<i>Effectifs Budgétaires</i>	778	219	-	-
<i>Effectifs réalisés</i>	-		-	-
<b>ECART (5a-5b)</b>	-	-	-	-

Ce tableau n'est pas complètement instruit pour déterminer les écarts entre les effectifs budgétisés et les effectifs réalisés à cause du non disponibilité de cette dernière information. L'hypothèse qui a été retenue est de considérer que les effectifs budgétisés sont réalisés, mais par mesure de prudence, les cases « effectifs réalisés » ont été laissées vides permettant ultérieurement d'y insérer les données quand elles seront disponibles.

En effet, le tableau ci-dessous donne ces taux nets de progression moyens par catégorie utilisés sur la période 2017-2019:

Taux moyens nets de progressions par catégorie		2017	2018	2019
Ensemble	Effectif	3 551	3 601(1.3%)	3 549(-1.4%)
	Valeur	<b>19 383 901</b>	<b>20 252 521(4.2%)</b>	<b>22 584 046(10.3%)</b>
A	Effectif	1721	2 210(10.8%)	2 189(-0.9%)
	Valeur	9 541 604	14 162 275(26.5%)	16 064 592(11.8%)
B	Effectif	699	866(3.0%)	849(-2.0%)
	Valeur	3 879 904	3 884 301(23.3%)	4 188 818(7.2%)
C	Effectif	273	324(-1.2%)	314(-3.1%)
	Valeur	1 515 325	1 382 403(21.13%)	1 455 581(5.0%)
D	Effectif	170	201(-0.4%)	197(-2.0%)
	Valeur	943 606	823 543(22.0%)	875 056(5.8%)

#### b) Justifications de la demande

**On a du augmenter de 22 584 046 la valeur en 2019 compte tenu du nombre de retraite (51) en 2018 et du taux de l'augmentation du salaire de 7.5% 2019.**

Le paiement du salaire des nouveaux recrues et les charges afférentes au renforcement de capacité des acteurs publics et privés.

La reforme profonde des établissements existants et à créer exige la professionnalisation des métiers de la formation professionnelle. Les ressources humaines existantes seront redéployées et formées pour occuper les nouveaux métiers nécessaires par cette reforme, tel que méthodologue, conseiller en orientation, inspecteur pédagogique, Chef d'établissement (autonome), tuteur accompagnateur, ... .

Il en est de même, les formateurs/enseignants existants seront formés à l'APC et aux nouvelles technologies.

L'ouverture des nouveaux établissements requière le recrutement des formateurs (3250 formateurs et 1000 personnels d'appui) compétents. Avant sa prise de fonction, ces formateurs seront formés sur l'APC. Les chefs d'établissement seront formés au mode de management et de gestion d'un établissement autonome.

### 2.3. Demande budgétaire détaillée par programme

#### a) Présentation des programmes

Le ministère l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle est structuré à deux niveaux : missions et programmes. Il existe au niveau du MEETFP actuellement trois (03) programmes répartis sur deux missions. L'architecture étant la suivante :

#### Ministère : 83 MEETFP

#### Missions / programmes :

- ✓ **Emploi : 330**
  - Promouvoir la croissance économique par l'emploi décent : 607 ;
- ✓ **Enseignement technique et formation professionnelle : 830**
  - Administration et Coordination : 049
  - Formation technique initiale et professionnelle : 309

#### b) Demande budgétaire par programme hors solde

(En Milliers d'Ariary)

Codes	Programmes	LF	PREVISIONS LF	
		2017	2018	2019
	<b>Ensemble MINISTERE</b>	<b>29 195 791</b>	<b>33 032 000</b>	<b>37 597 000</b>
<b>49</b>	ADMINISTRATION ET COORDINATION	12 745 231	13 377 219	14 066 155
<b>309</b>	FORMATION TECHNIQUE INITIALE ET PROFESSIONNELLE	15 266 000	18 348 744	22 074 676
<b>607</b>	PROMOUVOIR LA CROISSANCE ECONOMIQUE PAR L'EMPLOI DECENT	1 184 560	1 306 037	1 456 169

#### Evolution du budget global du Ministère :

Le budget du Ministère évoluera pour l'année 2017 passant de 29 milliards d'Ariary à 33 milliards pour 2018 et ce sous les effets cumulés de l'augmentation des effectifs du personnel et de l'introduction d'un nouveau PIP relative aux différents axes de la PNEFP.

### 3. Présentation des difficultés et défis

#### a) Tableau des engagements pris

Le Ministère de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation professionnelle a élaboré depuis 2015 une Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (PNEFP). Cette politique a été élaborée et adoptée par loi (Loi n°2015-040).

La PNEFP s'est basée sur un diagnostic de la situation de l'emploi et de l'économie du pays.

#### La situation de l'emploi<sup>5</sup> :

<sup>5</sup>PNEFP, page 23.

Les analyses développées par le Document Commun de Pays (CCA, 2012) ainsi que l'enquête réalisée sur l'emploi et le secteur informel (ENEMPSI, 2012) permettent d'en définir les grandes caractéristiques.

Selon le CCA, le taux d'activité des hommes est de 66% tandis que celui des femmes est de 63%. En milieu urbain le taux moyen d'activité est de 60%. Ce taux a reculé par rapport à 2005 où il était de l'ordre de 65%. Les travailleurs indépendants incluant les aides familiales représentent 77% des actifs. 3,2% de la population active sont au chômage selon les critères du BIT. Le chômage touche essentiellement, selon ENEMPSI, les primo demandeurs d'emplois et a pour caractéristique d'être un chômage de longue durée. Ainsi, en 2012, la durée moyenne du chômage était d'environ un an pour les deux tiers des chômeurs et de plus d'un an pour l'autre tiers. Cette situation traduit la difficulté des jeunes à entrer sur le marché du travail et la plupart d'entre eux s'insère au moyen d'emplois ou d'activités de type informel. Le marché du travail est également caractérisé par le sous-emploi qui concerne 10% de population active occupée. Ce sous-emploi touche les travailleurs en zone urbaine comme en zone rurale et légèrement plus de femmes que d'hommes. Il atteint la proportion de 20% dans certaines régions pauvres (Menabe, Betsiboka et Vakinakaratra) et avoisine les 30% dans l'administration publique.

Le marché du travail malgache est donc globalement caractérisé par une forte segmentation (public, privé formel, privé informel, économie de subsistance) et une surreprésentation extrêmement significative des diverses formes de sous-emploi.

Le principal défi pour le gouvernement en matière d'emploi pour les années à venir est de privilégier la promotion de l'insertion de chômeurs de longue durée mais également lutter contre la grande précarité des emplois existants.

#### **La situation de l'ETFP :**

Comparé à d'autre pays, la situation parait assez problématique. Selon les statistiques de 2012-2013, le nombre d'apprenants dans l'ETFP est de 27 197 dont 19 537 sont dans les établissements publics, le reste étant dans des établissements privés. Le nombre d'établissements publics s'élève à 80 établissements en 2016. Ce nombre est très faible comparé à une population de plus de 23 millions d'habitants.

En partant de l'analyse économique, 5 secteurs ont été identifiés comme secteurs à fort potentiel de développement. Ces 5 secteurs sont :

- Le développement rural ;
- Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ;
- Les BTP/ Ressources stratégiques ;
- Le Tourisme, Hôtellerie et Restauration (THR) ;
- Le Textile, Habillement et Accessoires. (THA)

La PNEFP a donc focalisé sur les 9 axes suivants, les six premiers concernent l'ETFP et les 3 derniers la promotion de l'emploi :

Cette politique s'appuie sur les 9 axes suivants :

**Axe 1 :** Gouverner de manière partenariale la mise en œuvre de l'ETFP / Développement de Compétences (DC) ;

**Axe 2 :** Financer la réforme de l'ETFP / DC à la hauteur des défis à relever ;

**Axe 3 :** Constituer un système d'information pertinent sur le marché du travail et la formation professionnelle ;

**Axe 4 :** Concevoir et instituer une ingénierie harmonisée de certification et de formation ;

**Axe 5 :** Promouvoir des dispositifs d'ETFP / DC équitables et adaptés aux défis à relever ;

**Axe 6 :** Former pour insérer et réinsérer ;

**Axe 7 :** Dynamiser le marché du travail en favorisant la promotion des activités privées créatrices d'emplois ;

**Axe 8 :** Promouvoir la législation du travail ;

**Axe 9 :** Promouvoir l'application et l'extension du dispositif de protection sociale à tous.

Pour la mise en œuvre de la PNEFP, un plan d'action a été élaboré début 2016. Les besoins en financement de cette politique, hors budget de fonctionnement, est de l'ordre de 585 milliards d'Ariary<sup>6</sup> sur trois ans.

#### **Justificatif de cette demande :**

Le pays part de très loin en matière d'ETFP, les dépenses publiques du secteur ne représentent que 0.8 % du budget du pays. Le nombre d'établissements publics est très faible (80), la PNEFP préconise la construction de 80 nouveaux établissements sur 4 ans. L'ambition de mettre en place un dispositif performant et de qualité pour relever les défis de soutenir les 5 secteurs prioritaires et de promouvoir l'emploi décent passe forcément par un effort notable de mobilisation des moyens. Un document a été préparé dans ce sens pour être présenté à la Conférence des Bailleurs et des Investisseurs (BCI). L'avantage du CDMT est de présenter la situation avec toutes ses facettes et d'être un document de négociation avec les bailleurs.

Sur un autre plan, force est de constater que la mise en œuvre de la PNEFP impliquera une augmentation vertigineuse du budget de fonctionnement. Les principales augmentations concerneront :

- Les charges récurrentes de la mise en service des nouveaux établissements. Les transferts pour ces établissements vont aussi exploser. A terme, avec les 160 nouveaux établissements, on va passer de 80 à 240 soit une augmentation de 300 % ;
- Les budgets de tous les services centraux, rattachés et déconcentrés qui doivent connaître une évolution importante. Même en considérant des économies d'échelle, l'encadrement des nouveaux établissements engendrera une augmentation du volume d'activité de tous les services.

*Il est évident que le CDMT du MEETFP, à ce stade où le financement de plusieurs axes la PNEFP n'est*

---

<sup>6</sup>PNEFP, PAO  
CDMT MEETFP V1 – Octobre 2016

*pas encore assuré, doit être considéré comme une construction plus qu'un CDMT final. Il a été établi selon certaine hypothèses et permet de faire des scénarii. Dans ce document seul le scénario haut est présenté mais la construction des autres scénarios est facile à réaliser.*

**Les différents scénarios :**

- **Le scénario haut :** ce scénario prévoit la construction de 40 nouveaux établissements par an à partir de 2017, donc la période 2017-2019 verra la construction de 120 établissements et le recrutement de 1130 agents ;
- **Le scénario bas :** construction de 10 nouveaux établissements par an à partir de 2017, donc la période 2017-2019 verra la construction de 30 établissements et le recrutement de 400 agents ;
- **Le scénario médian :** construction de 20 nouveaux établissements par an à partir de 2017, donc la période 2017-2019 verra la construction de 60 établissements et le recrutement de 800 agents.

**Les hypothèses communes :**

Pour ces trois scénarios, des hypothèses ont été formulées :

- Les établissements construits durant l'année N, n'engendreront des besoins en frais de fonctionnement sous forme de transferts qu'à partir du neuvième mois, ainsi ils n'auront besoin que du quart du budget annuel. A partir de l'année suivante le besoins sera calculé sur la base d'une année pleine. Cet aspect est pris en compte dans la détermination de la ligne de référence ajustée (LRA) ;
- Les recrutements des nouveaux agents pour l'année N se feront progressivement tout au long de l'année avec une moyenne de solde de 6 mois uniquement pour l'année N. comme pour les transferts, l'ajustement sur une année pleine se fera pour l'année suivante dans la LRA ;
- Les budgets de biens et services pour les différents services augmenteront proportionnellement à l'augmentation du nombre d'établissements progressivement tout en tenant compte d'une économie de 50 %. Ainsi, si on augmente le nombre d'établissements de X %, les frais de biens et services n'augmenteront que de 0.5X %. Cette proportion a été fixée par consensus. Sa révision reste possible ;
- Les frais de biens et services nécessiteront également une augmentation due à la mise en œuvre des autres axes de la PNEFP, hors constructions de nouveaux établissements. Ces augmentations ont été déterminées par les responsables des SOA qui l'ont fait selon les nouvelles activités qu'ils auront à assurer.

Pour ce qui est du budget d'investissement, le MEETFP a 09 PIP en cours, tous ces PIP sont sur financement interne et 01 PIP en perspective.

