



Etude pour le renforcement de capacités des services des Ministères sectoriels : Dimensionnement du prochain Dispositif d'Assistance Technique (DAT) pour la 2ème phase du Fonds Commun de l'Education (FCE) à Madagascar

Diagnostic et pistes d'optimisation pour le Dispositif d'Assistance Technique
(DAT)

08 février 2024



BearingPoint®

Agenda

1/ INTRODUCTION ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

2/ REVUE SYNTHETIQUE DU DAT

3/ ANALYSE DES POINTS FORTS IDENTIFIES

4/ ANALYSE DES DEFIS ET AXES D'AMELIORATION
IDENTIFIES

5/ PISTES D'AMELIORATION ET RECOMMANDATIONS
POUR LE FUTUR DAT

Agenda

1/ INTRODUCTION ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

2/ REVUE SYNTHETIQUE DU DAT

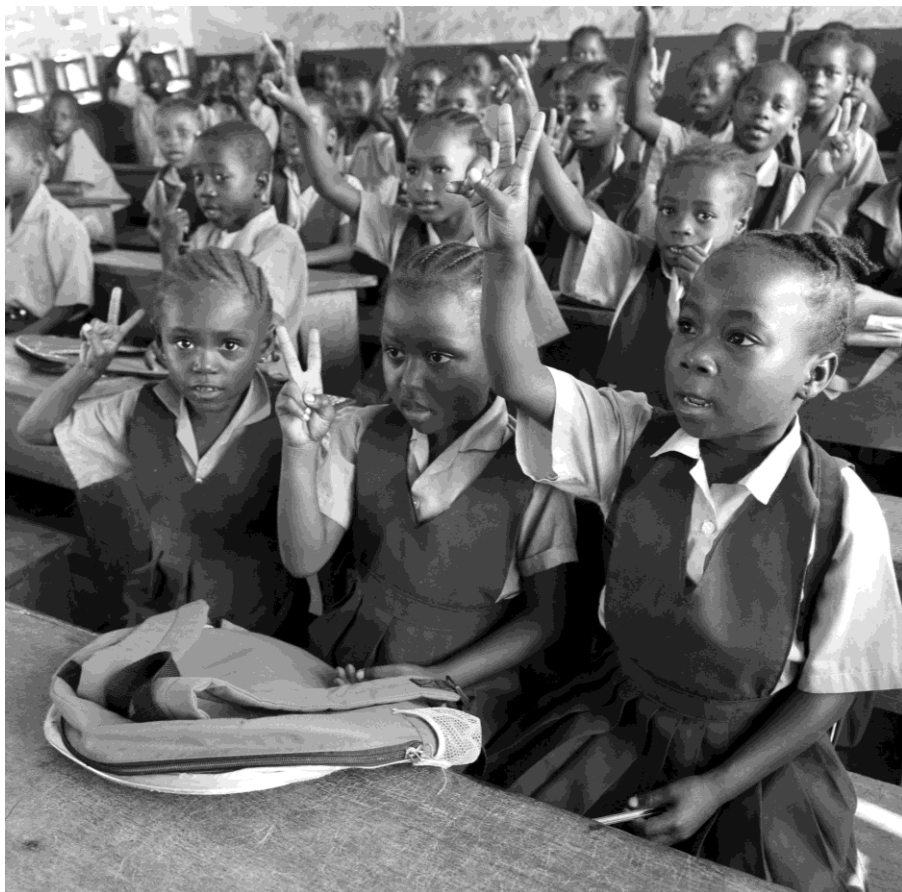
3/ ANALYSE DES POINTS FORTS IDENTIFIES

4/ ANALYSE DES DEFIS ET AXES D'AMELIORATION
IDENTIFIES

5/ PISTES D'AMELIORATION ET RECOMMANDATIONS
POUR LE FUTUR DAT

Contexte et objectifs

Périmètre de ce projet



OBJECTIFS

La mission vise à **revoir le dispositif d'assistance technique (AT) dans le cadre du Fonds Commun de l'Éducation (FCE)**.

Elle se déroulera en deux phases :

- **Phase 1 : Diagnostic et pistes de recommandations** – Un diagnostic sera réalisé pour approfondir les besoins des différents services des ministères concernés par la gestion du FCE. Sur la base de ce diagnostic, des pistes d'optimisation seront identifiées afin de proposer des options concrètes d'amélioration du dispositif d'AT existant
- **Phase 2 : Recommandations et cahier des charges** – Des scénarios d'optimisation seront formulés et débattus au cours d'ateliers de travail avec les partenaires. Ces ateliers permettront de coconstruire les recommandations finales pour renforcer le dispositif d'AT et préparer les points clés du cahier des charges pour la future assistance technique

Ce processus permettra d'adapter le dispositif d'assistance technique pour améliorer l'efficacité de la gestion du FCE et contribuer aux objectifs du ProDEG et du Pacte de Partenariat.



PRINCIPAUX LIVRABLES

- **Livrable 1 - Diagnostic et pistes d'optimisation pour le dispositif d'assistance technique (DAT)** : Propositions d'options concrètes pour améliorer le dispositif d'assistance technique, basées sur les besoins identifiés lors du diagnostic
- **Livrable 2 : Scénarios d'optimisation et points clés du cahier des charges** : Élaboration des scénarios d'optimisation pour le dispositif d'AT, accompagné des points clés du cahier des charges pour le lancement d'un Appel d'Offres International (AOI) par l'AFD. Le cahier des charges indiquera nécessairement le nombre d'AT, leur profil et leur positionnement au sein des structures.

Rappel du contexte et des objectifs à l'origine de la revue du Dispositif d'Assistance Technique (DAT)



Genèse du Fonds Commun de l'Éducation à Madagascar

Madagascar a traversé **une crise profonde de son système éducatif pendant plusieurs décennies**, caractérisée par de faibles taux de scolarisation, d'achèvement, et une qualité d'apprentissage insuffisante. Pour remédier à cette situation, le **Plan Sectoriel de l'Éducation (PSE) 2018-2022** a été élaboré avec l'appui des PTF. Ce plan visait à transformer le système éducatif autour de cinq priorités : garantir une éducation fondamentale de qualité, développer les compétences et l'employabilité, offrir une éducation d'excellence, promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie, et former des citoyens responsables. Le **Fonds Commun pour l'Éducation (FCE)** a été conçu en 2019 pour répondre aux besoins de financement du PSE et améliorer l'efficacité des ressources. Il repose sur :

- **Un mécanisme financier commun**, utilisant des Comptes d'Affectation Spéciale au Trésor (CAST), inscrits dans les lois de finances.
- **Un dispositif de renforcement des capacités** pour pallier les déficits institutionnels et techniques identifiés, notamment en planification, passation de marchés, et gestion budgétaire.
- **La coordination avec des structures** comme la **CELCO** et la Plateforme Nationale pour le Pilotage du Secteur Éducation (**PNPSE**) pour garantir une gestion harmonisée.

Le FCE n'a démarré effectivement qu'en juillet 2022 en raison de la signature très tardive de l'instruction du MEF à l'attention des comptables assignataires (TME et TG/TP) permettant les paiements des dépenses du FCE, **soit un an et demi après le déploiement du DAT.**



La nécessité d'un bilan et de pistes d'optimisation après l'achèvement du mandat du précédent DAT...

Quelques mois après l'achèvement de son mandat de transition, et parallèlement au lancement de la 2^{ème} phase du FCE, **un diagnostic des forces et faiblesses du DAT passé s'impose.**

La phase de diagnostic du Dispositif d'Assistance Technique (DAT) a pour objectifs d'**identifier les besoins spécifiques des ministères en charge de l'éducation à Madagascar, et des parties prenantes associées, dans leur gestion du Fonds Commun de l'Éducation (FCE)**, ainsi que de **déceler les forces et faiblesses du dispositif existant**. Elle vise également à analyser les défis auxquels font face les ministères, afin d'**élaborer des pistes d'optimisation**. À travers des entretiens et de l'analyse documentaire, cette phase permet de recueillir des données essentielles et d'impliquer les parties prenantes locales dans la formulation de recommandations adaptées et opérationnelles.



... qui permettra d'aboutir à la structuration des points clés du futur DAT

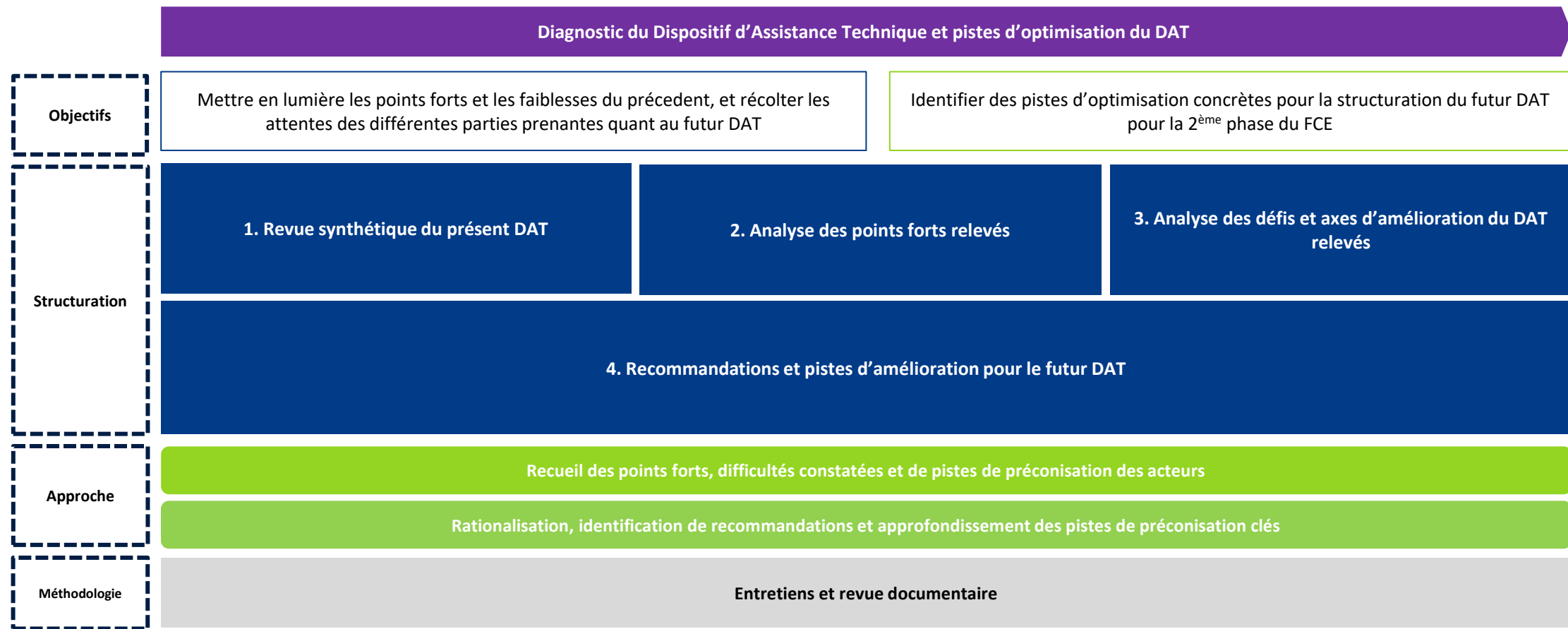
L'objectif final du projet est de **structurer les points clés du futur Dispositif d'Assistance Technique (DAT) en s'appuyant sur les conclusions du diagnostic initial.**

À travers des **ateliers de co-construction** avec les ministères et partenaires concernés, cette étape permettra de **débattre autour de scénarios d'optimisation du dispositif** actuel, en abordant des thématiques centrales comme la planification, le suivi financier et la gestion des marchés publics. À l'issue de ces ateliers, un scénario sera retenu et servira de base pour la rédaction des points clés du cahier des charges.

Les échanges durant cette phase seront essentiels pour **préciser les profils d'expertise requis et les modalités opérationnelles adaptées aux besoins identifiés**, afin de pouvoir définir les points clés du cahier des charges du futur DAT.

Approche et démarche méthodologique

Le présent document vise à approfondir les besoins des différents services des ministères concernés par la gestion du FCE sur la base des forces et faiblesses relevés et à proposer des options d'amélioration du dispositif d'AT existant



Un diagnostic réalisé grâce à des entretiens individuels ainsi qu'une collecte documentaire

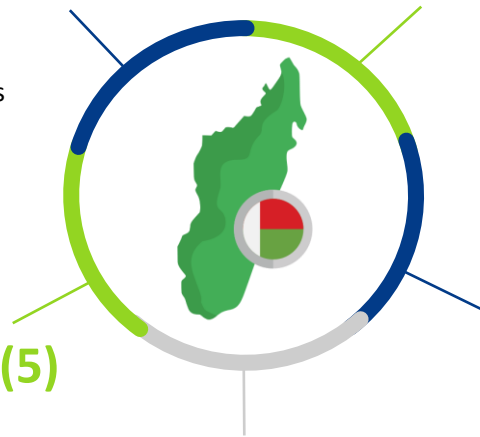
Un diagnostic inclusif : 40 parties prenantes du FCE rencontrées dans le cadre d'entretiens à Madagascar

Ministères (20)

- MEN (5)
- MEN-INFP (4)
- METFP (5)
- MESUPRES (2)
- Ministère de l'Economie et des Finances (4)

Services déconcentrés (5)

- DRETFP (2)
- DREN (2)
- CISCO (1)



Instances de coordination (4)

- CELCO (1)
- GTEFP (3)

Bailleurs de fonds (4)

- AFD (1)
- UNICEF (3)

Assistants techniques I&D (7)

- AT centraux (5)
- AT déconcentrés (2)

Collecte documentaire



Agenda

1/ INTRODUCTION ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

2/ REVUE SYNTHETIQUE DU DAT

3/ ANALYSE DES POINTS FORTS IDENTIFIES

4/ ANALYSE DES DEFIS ET AXES D'AMELIORATION
IDENTIFIES

5/ PISTES D'AMELIORATION ET RECOMMANDATIONS
POUR LE FUTUR DAT

Une assistance technique a été mise par l'UNESCO via le cabinet I&D en place à partir de 2020 pour assurer le renforcement de capacités en appui au PSE

Justification de l'appui technique : des besoins à plusieurs niveaux

- Un diagnostic du système éducatif malgache a révélé des faiblesses majeures en matière d'accès, de qualité des apprentissages et de capacités institutionnelles, compromettant la mise en œuvre du Plan Sectoriel de l'Éducation (PSE) 2018-2022. Pour répondre à ces défis, le recrutement d'une assistance technique est nécessaire afin de renforcer la planification, la gestion budgétaire, la passation des marchés et le suivi-évaluation, tout en assurant une gestion efficace du Fonds Commun Éducation (FCE) :

Institutionnel

Amélioration de la qualité de la documentation budgétaire : mise en place de cadres d'échanges entre les ministères financiers et sectoriels, renforcement du dispositif de suivi comptable au niveau déconcentré.

Organisationnel

La formation des équipes à l'application du manuel de procédures du FCE

- Le renforcement de la coordination pour assurer le suivi des activités entre les différents échelons (central, déconcentré) ;
- La définition des outils et pratiques de contrôle interne adaptées (checklist, archivage, numération des documents).

Individuel

Besoin d'amélioration des compétences individuelles des agents sur des sujets très divers, telle que la planification, la passation de marchés, la budgétisation, le rapportage comptable, etc .

- La durée initiale pour le dispositif d'assistance technique (DAT) était de 3 ans, avec un début prévu en juillet 2020.



L'approche préconisée par le dispositif d'assistance technique s'est voulue holistique et entendait couvrir l'ensemble des besoins de renforcement de capacités identifiés au niveau de l'administration. Les résultats ont également montré une ambition à plusieurs niveaux à la fois sur la planification, le rapportage, les procédures de passation de marchés mais également sur la maîtrise des procédures nationales.

Objectifs et résultats attendus : de fortes ambitions

Objectif global : L'objectif général du dispositif d'assistance technique (DAT) était d'accompagner les structures nationales dans la mise en place et le fonctionnement du Fonds Commun Éducation (FCE).

Objectifs spécifiques :

- Renforcement des capacités de planification et de rapportage** :
 - Structurer et documenter les processus de planification en lien avec les budgets pour mieux défendre les besoins des ministères.
 - Faciliter la coordination avec la CELCO et les autres appuis techniques existants.
- Appui à la préparation et au suivi budgétaire** : Élaborer un budget annuel lié au FCE et produire des rapports financiers consolidés pour garantir une gestion transparente et efficace.
- Renforcement des capacités de passation des marchés** : Améliorer les procédures de passation pour les rendre conformes aux normes nationales et réduire les délais, tout en renforçant leur transparence.
- Accompagnement à la déconcentration** : Développer les capacités des structures déconcentrées (ZAP, CISCO) pour une gestion autonome et efficace des ressources et des activités.
- Transfert de compétences aux structures gouvernementales**

L'assistance technique s'adresse à l'ensemble des parties prenantes des ministères sectorielles sur la base des priorités nationales

Bénéficiaire et modalités d'intervention

Bénéficiaires principaux :

- **Les ministères sectoriels en charge de l'éducation à Madagascar** : Le dispositif s'adresse en priorité au Ministère sectoriels (MEN, METFPE, MESUPRES), et également dans une moindre mesure, au Ministère de l'Economie et des Finances.
- **Les structures déconcentrées** : Les Direction Régionale de l'Éducation Nationale (DREN), les Directions Régionales de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement Technique et Professionnel (DRENETP), les Circonscriptions Scolaires (CISCO) et les Zones d'Administration Pédagogique (ZAP) constituent le second niveau bénéficiaire. Ces entités, en charge de la mise en œuvre locale des politiques éducatives, verront leurs capacités renforcées pour mieux encadrer les écoles et gérer les ressources.
- Les agents de ces structures constituent les piliers du système éducatif et bénéficient directement des appuis pour la planification, le rapportage, la gestion budgétaire et la passation des marchés
- La CELCO, le GTEFP vis-à-vis de la coordination sectorielle, dans une moindre mesure
- Au global, le rôle de l'AT est d'accompagner les cadres de l'administration centrale et déconcentrée dans le but d'assurer **un réel transfert de compétences**, suivant une démarche de renforcement de capacités.

Démarche:

- La démarche de renforcement de capacités vise à **irriguer toutes les activités** mises en place par le dispositif, depuis la phase de démarrage à la fin de la phase de mise en œuvre.
- Les AT ont assuré **la diffusion d'outils dans leurs différents domaines** (manuel de procédures, comptabilité, procédures de marchés publics, suivi-évaluation etc.) et la formation des bénéficiaires à leur bonne compréhension et à leur utilisation.
- L'objectif est de **renforcer les capacités institutionnelles et opérationnelles** de ces bénéficiaires pour la mise en œuvre efficace du Plan Sectoriel de l'Éducation (PSE) et du Fonds Commun Éducation (FCE).



Au-delà du renforcement de capacités, l'AT visait également à transférer des compétences aux acteurs nationaux. Les actions qui ont été mises en place se sont alignées sur les priorités nationales notamment à travers l'accompagnement dans la mise en place des contrats de performance/programme.

Un plan d'action qui vise à s'aligner sur les priorités nationales

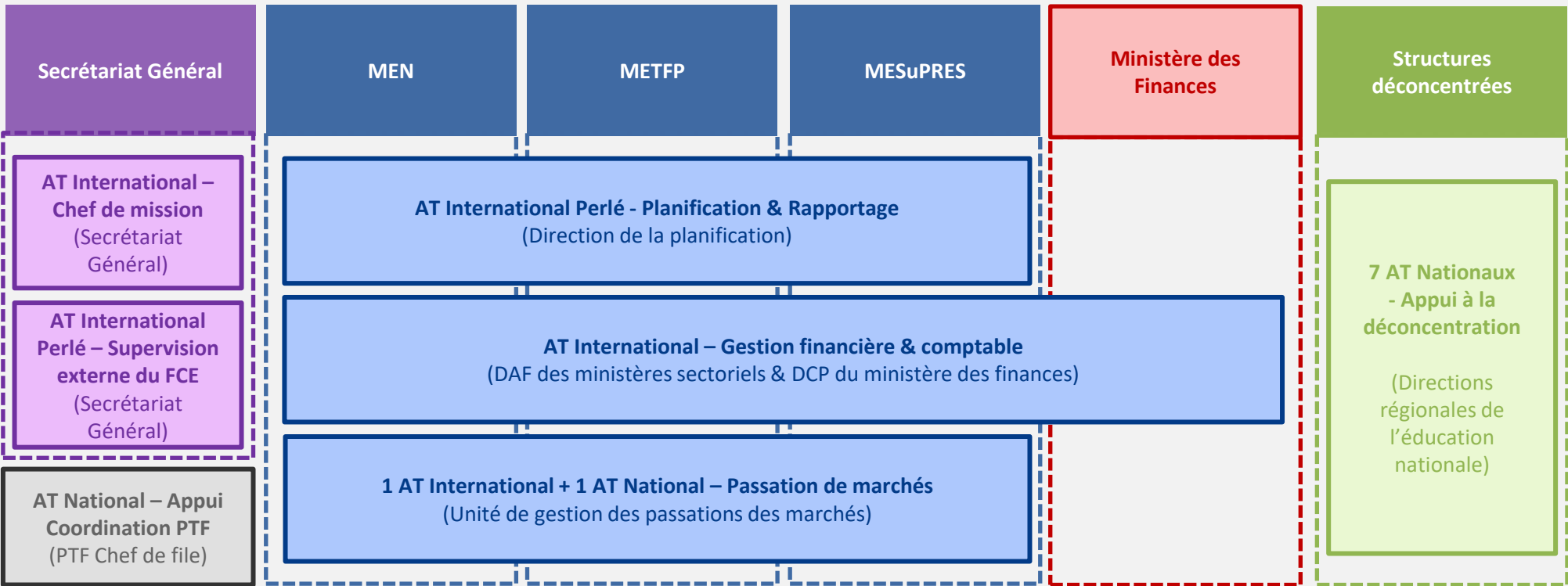
Un plan de renforcement des capacités a été élaboré à l'issue de l'étude de faisabilité, menée sur la mise en place d'un instrument financier commun pour le secteur de l'éducation Il visait à répondre aux :

- i) déficits de capacités individuelles, collectives et institutionnelles identifiées dans certains domaines spécifiques
- ii) risques opérationnels et fiduciaires.

Il a été structuré autour de plusieurs champs d'intervention, notamment les domaines de la planification et de rapportage, de la gestion, de la mise en œuvre des activités, de la passation des marchés, du contrôle et des réformes institutionnelles.

Un dispositif de 14 assistants techniques a été mobilisé et déployé par I&D à partir de décembre 2020 pour une durée initiale de 3 ans

Schéma du dispositif d'Assistance Technique mis en place initialement



- Dans le cadre du montage du FCE, un plan de renforcement des capacités a été conçu, intégrant **14 assistants techniques pour répondre aux risques et déficits de capacités dans des domaines transversaux** tels que la gestion budgétaire, comptable et financière, ainsi que la planification et la programmation budgétaire.
- Ces assistants techniques sont **intervenus en accompagnement, et non en substitution**, à travers : Le développement d'outils spécifiques, l'organisation de formations « sur site », et d'ateliers basés sur le « learning by doing ».
- Ils ont été **positionnés au sein des administrations des ministères en charge de l'éducation et de la formation**, contribuant au renforcement des pratiques et compétences existantes.

- **Après 2 ans et demi, le dispositif a été ajusté par le recrutement de deux assistants techniques supplémentaires, spécialisés en passation des marchés.** Ces nouveaux recrutements ont permis de remplacer l'assistant technique international initialement mobilisé.



Le dispositif d'assistance technique a permis de renforcer les capacités dans des domaines clés comme la gestion financière, la planification et la passation des marchés. Grâce à son évolution au fil des années, notamment avec l'ajout de deux assistants techniques spécialisés, il a su s'adapter aux besoins spécifiques identifiés, tout en favorisant un accompagnement pratique et ciblé au sein des ministères et des structures déconcentrées.

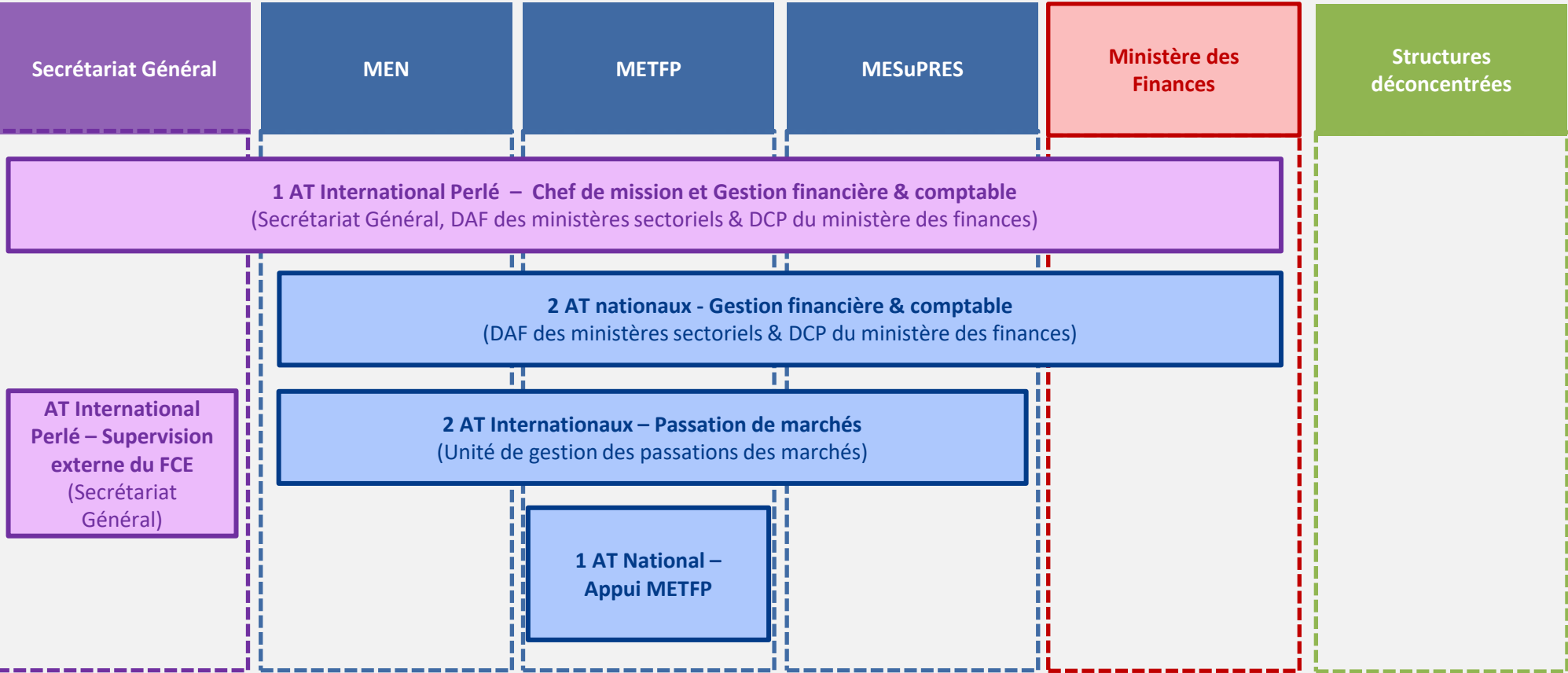
Revue de la gestion des ressources humaines du dispositif d'AT au cours de son intervention

La gestion des ressources du DAT FCE a été marquée par un certain nombre d'ajustement nécessitant des remplacements pour assurer la continuité des activités. Des renforts ont également été déployés pour répondre aux défis rencontrés, soulignant l'adaptabilité du dispositif aux besoins des bénéficiaires nationaux . Ces efforts ont permis de stabiliser le dispositif, de réagir face à des départs inopinés, et de renforcer la coordination avec les bénéficiaires.

POSTES	DISPOSITIF INITIAL FIN 2020	DISPOSITIF INTERMEDIAIRE	DISPOSITIF FINAL FIN 2023
PILOTAGE SECTORIEL	1	1	1
FINANCES PUBLIQUES	1	1	1
PASSATION DE MARCHE (International)	1	1	0
PASSATION DE MARCHE (National)	1	1	3
PLANIFICATION & RAPPORTAGE	1	1	1
SUPERVICION EXTERNE	1	1	1
ASSURANCE QUALITE	1	1	1
APPUI METFP			1
APPUI CHEF DE FILE	1	1	1
ATR REGIONAUX	7	7	7
TOTAL	15	15	17

Suite à l'échéance en décembre 2023 du DAT, un dispositif transitoire a été mis en place pour assurer la continuité de l'accompagnement de mars à septembre 2024

Schéma du dispositif d'Assistance Technique d'AT transitoire



- Initialement prévu pour une durée de trois ans, le dispositif d'assistance technique du FCE a été prolongé sous forme d'appui transitoire jusqu'en septembre 2024.
- **Mobilisation d'un dispositif d'assistance technique** : Le dispositif transitoire est composé de 7 assistants techniques, dont des experts en finances publiques, et passation des marchés, pour assurer la continuité des activités essentielles du FCE.
- **Focus sur les domaines prioritaires** : Les efforts ont été priorisés sur la finalisation des exercices budgétaires, la consolidation des données financières pour le reporting, la préparation des plans d'action annuels et le traitement des marchés prioritaires. Ce ciblage répondait aux recommandations de l'audit FCE 2022 et aux besoins immédiats des ministères concernés, pour maintenir l'instrument fonctionnel.

• **Une mobilisation limitée mais ciblée** : En raison de contraintes de ressources et de personnel, l'appui dans les structures déconcentrées a été limité. L'accompagnement s'est principalement concentré sur les ministères centraux, en s'appuyant sur les acquis des années précédentes pour optimiser l'impact dans un cadre restreint.



En 2024, le dispositif transitoire a permis de maintenir les fonctions essentielles du FCE grâce à la mobilisation ciblée de 7 assistants techniques. Leur contribution a assuré la continuité des activités prioritaires, malgré des ressources limitées, en se concentrant sur les besoins critiques des ministères centraux et en répondant aux recommandations de l'audit FCE de 2022.

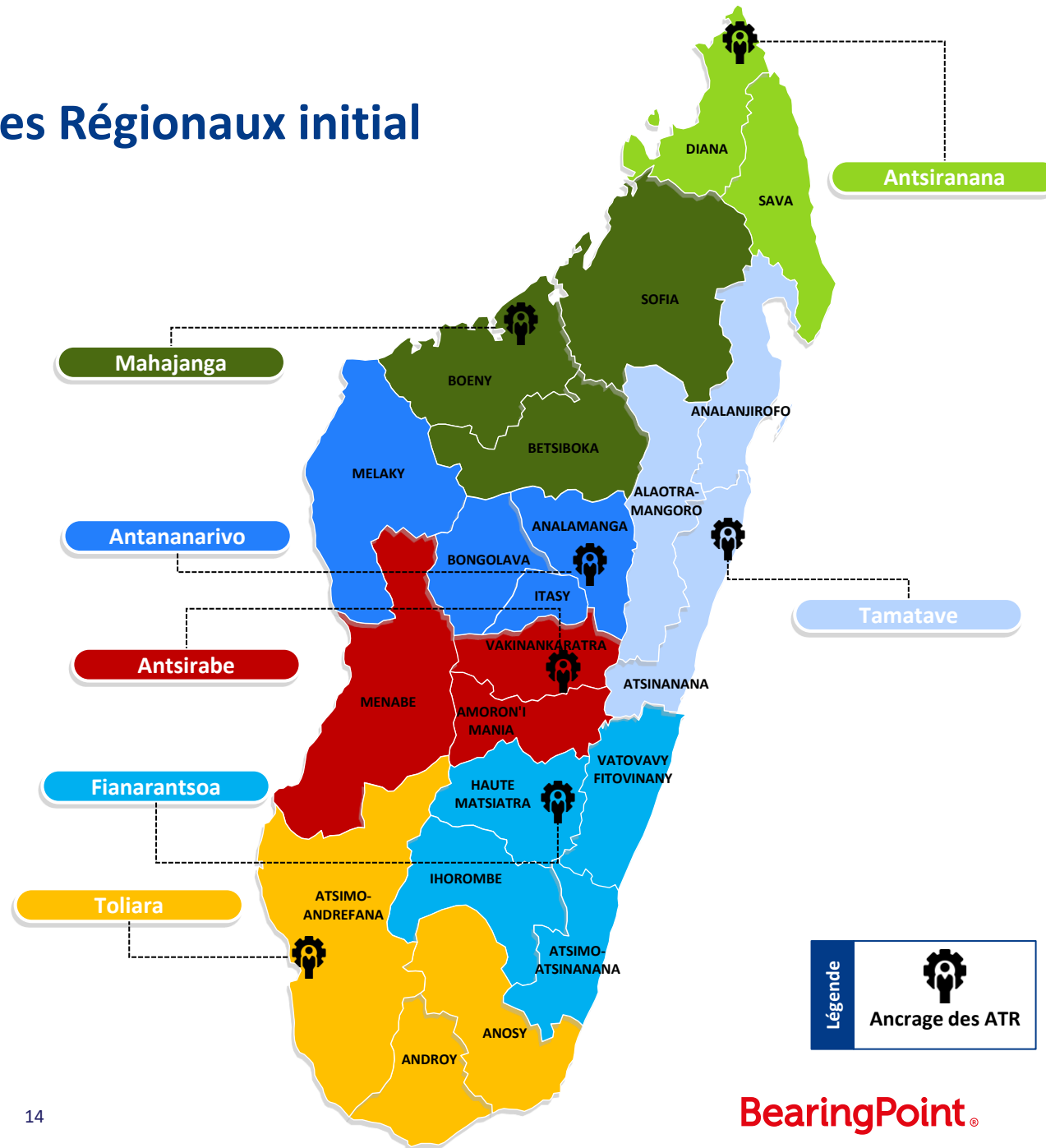
Aperçu du dispositif d'Assistants Techniques Régionaux initial



ORGANISATION ET CONTRAINTES DE L'ALLOCATION DES RESSOURCES HUMAINES RÉGIONALES PAR L'ATFCE



- Le DAT FCE a organisé l'allocation des ressources humaines en positionnant **7 experts régionaux dans les capitales régionales**, en se basant sur des critères tels que les distances à parcourir depuis la ville de positionnement, le nombre de régions et districts à couvrir, ainsi que la densité des structures éducatives locales (DREN, CISCO, et ZAP).
- Cependant, la **prise en compte insuffisante de l'état des routes et de l'irrégularité des transports aériens** à Madagascar a **limité l'efficacité de cette organisation**. Par exemple, la région de Melaky, difficilement accessible, n'a pas bénéficié d'un accompagnement suffisant. Ce retard a également été aggravé par des problèmes de collaboration entre l'ancien directeur de la DREN et l'ancienne PRMP, ainsi que par le délai dans la nomination de leurs remplaçants, ce qui a ralenti le fonctionnement de la structure.
- Conformément aux termes de référence, **la structure en charge du DAT a bien mobilisé des moyens logistiques**, incluant des voitures, chauffeurs et des trajets en avion pour les zones les plus isolées, **afin de maximiser l'efficacité des experts régionaux**.



Agenda

1/ INTRODUCTION ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

2/ REVUE SYNTHETIQUE DU DAT

3/ ANALYSE DES POINTS FORTS IDENTIFIES

4/ ANALYSE DES DEFIS ET AXES D'AMELIORATION
IDENTIFIES

5/ PISTES D'AMELIORATION ET RECOMMANDATIONS
POUR LE FUTUR DAT

Revue des principaux succès du DAT vis-à-vis des 5 objectifs principaux ayant structuré son intervention (1/5)

Objectif spécifique N°1 :

Renforcer et accompagner les capacités de coordination, de planification et de rapportage du secteur de l'éducation

COORDINATION ET PILOTAGE

- **Comité de Suivi du FCE** : Se réunit environ tous les deux mois, permettant de traiter les principaux goulots d'étranglement du dispositif.
- **Cycle de programmation budgétaire** : Respecté en 2021 (sauf pour le MEN), 2022, 2023 et 2024.
- **Renforcement du dialogue interinstitutionnel** : La création du GTEFP par le MEF, réunissant les acteurs du MEF et des ministères sectoriels, a considérablement amélioré la coordination entre ces parties prenantes.
- **Appropriation nationale** : La révision du manuel de procédures témoigne d'une forte implication et d'un engagement accru de la partie nationale.

SUPERVISION EXTERNE

- **Supervision et amélioration du FCE** : Les missions de supervision ont révélé des difficultés, conduisant les partenaires, l'AT et la partie nationale à prendre certaines mesures correctives utiles pour améliorer le fonctionnement du fonds.

PLAN DE TRAVAIL ANNUEL

- **Élaboration des PTA** : Les PTA sont élaborés chaque année et validés par les PTF, qui délivrent un ANO, généralement assorti de réserves mineures portant sur des activités secondaires.
- **Contrat de performance avec l'INFP** : Signé en lien avec le PTA de l'INFP et des 28 CRINFP, garantissant un cadre structuré pour la gestion et l'exécution des financements.
- **Plan de trésorerie** : Établi chaque année pour assurer une gestion budgétaire prévisionnelle.

RAPPORTS DE SUIVI

- L'appui de l'ATFCE a permis d'établir **un rapport unique** pour visualiser les appuis du FCE et du RPI.
- Les **rapports trimestriels financiers** du FCE sont élaborés de façon régulière.

OUTILS DIGITAUX MENETFP

- **Développement du logiciel PTA** qui a permis d'accélérer dans une certaine mesure la mise en œuvre du FCE.

Revue des principaux succès du DAT vis-à-vis des 5 objectifs principaux ayant structuré son intervention (2/5)

Objectif spécifique N°2 :

Renforcer et accompagner les capacités de programmation, d'exécution et de suivi budgétaire et financier du FCE

CREDITS FCE - CAST

- **Budgétisation des PTA** : Les PTA sont désormais budgétisés, une avancée par rapport à la situation antérieure à l'intervention du DAT FCE.
- **Préparation des maquettes budgétaires** : Toutes les maquettes budgétaires de 2021 à 2024 ont été préparées et soumises à temps au MEF.
- **Inscription des crédits** : L'ensemble des crédits des DREN, CISCO, ZAP, DRETFP et EETFP ont été inscrits de 2021 à 2024.

AUDITS

- **Standardisation des rapports** : Un canevas validé avec les ministères sous le lead de la CELCO assure l'harmonisation du suivi.
- **Suivi financier** : Tous les RSF sont produits par la partie nationale avec l'appui de l'ATFCE et transmis aux PTF.
- **Contrôle comptable** : Rapprochements trimestriels et envoi régulier des relevés bancaires à la Banque Centrale et au chef de file des PTF garantissent la traçabilité financière.

GESTION CREDITS CAST/AMELIORATION DU TX D'EXEC.

- **Mise en place des régies d'avance** : Préparation des correspondances, notes techniques et arrêtés pour la création des régies et la nomination des régisseurs.
- **Soutien aux structures déconcentrées** : Création de SOA dans les 28 CRINFP et appui au transfert des subventions.
- **Cadre réglementaire et instructions** : Contribution à l'Instruction ministérielle ayant permis le démarrage de l'exécution du FCE et élaboration de lettres et notes au MEF pour faciliter son exécution (ex. dérogation au seuil de 200M Ar).
- **Optimisation des procédures budgétaires** : Développement de canevas pour les plans de trésorerie et documentation des procédures manquantes (transfert des caisses écoles, paiement des dépenses, paramétrage des dérogations).
- **Outils de gestion et suivi** : Développement d'outils facilitant l'exécution budgétaire (suivi de consommation de carburant, grille harmonisée des PTF, liste des pièces justificatives par acteur, etc.).

MAITRISE DES PROCEDURES D'EXEC.

- Le DAT a pu impliquer l'équipe des finances publiques des ministères du secteur de l'éducation et du MEF dans **l'élaboration du manuel de procédure sous sa forme entière et simplifiée** en suivant la demande du comité de suivi du FCE

RAPPORTS FINANCIERS TRIMESTRIELS

- **Suivi et transparence financière** : Envoi trimestriel des extraits de comptes FCE au chef de file des PTF et évaluation des crédits à reporter en fin d'année.

Revue des principaux succès du DAT vis-à-vis des 5 objectifs principaux ayant structuré son intervention (3/5)

Objectif spécifique N°3 : Renforcer et accompagner les capacités et l'application des procédures de passation des marchés

PLANS DE PPM

- **Elaboration des PPM** : les PPM sont élaborés, mais souvent avec du retard notamment à cause :
 - des retards de la remontée des Plans de Passation de Marchés des DREN pour le MEN
 - de leur dépendance vis-à-vis des PTA qui sont également validés en retard

NORMES E&S

- **Prise en compte des normes environnementales et sociales** : Tous les documents types établissant les NES ont été conçus et mis en application, constituant une avancée majeure pour le système national de passation des marchés.

RESPECT DES PROCEDURES

- **Application des procédures** : Le DAT a contribué au renforcement de l'application des procédures du FCE, bien que certaines soient perçues comme étant encore floues pour les bénéficiaires et/ou optimisables.
- **Elaboration de canevas de référence** : Différents dossiers types (DAO et document type contrat-cadre, notamment) ont été élaborés et constituent aujourd'hui des canevas de référence.

RENFORCEMENT DE CAPACITES

- **Guide simplifié** : Conception d'un guide simplifié pour faciliter le respect des procédures de passation de marchés.
- **Réalisation de formations** : Un certain nombre de formations, bien que limitées, ont eu lieu au niveau central et dans les régions (à distance pendant la COVID-19 puis en présentiel).

Revue des principaux succès du DAT vis-à-vis des 5 objectifs principaux ayant structuré son intervention (4/5)

Objectif spécifique N°4 : Renforcer et accompagner la déconcentration et décentralisation (INFP/EPA) du système éducatif

PLANIFICATION & RAPPORTAGE

- **Renforcement de la déconcentration** : le DAT a contribué au renforcement et à l'accompagnement de la déconcentration du système éducatif à différents niveaux :
 - **Sensibilisation des acteurs** : Les séances d'orientation et d'encadrement ont permis de sensibiliser les acteurs clés à l'importance de la planification.
 - **Optimisation des choix stratégiques** : La planification aide à définir les PMA en tenant compte des ressources limitées.
 - **Accompagnement partiel des PTA** : le DAT a apporté un soutien partiel à l'élaboration des PTA annuels à tous les niveaux (DREN, CISCO, ZAP, établissements, enseignement technique).
 - **Appui à l'opérationnalisation du FCE** : L'accompagnement a permis de rendre le FCE opérationnel selon les exigences initiales du MdP.

FORMATIONS CONTINUES DE L'INFP

- **Élaboration des contrats de performance** : les contrats de performance MEN/INFP et INFP/CRINF ont élaborés et signés. Les autres préalables comme les 9 livrets pour la formation continue sont déjà remplis
- **Transformation des CRINF en SOA** : une réforme clé pour la formation initiale et continue.
- **Renforcement du dialogue entre la DGP et l'INFP.**

SUIVI DES ZAP ET CAISSES ECOLES

- **Fonctionnalité de l'instrument** : L'instrument est bien fonctionnel, reposant sur le mécanisme national établi entre le MEN et le MEF (RPI) via le circuit du Trésor. Le premier financement a été versé aux FEFFI pour les collèges avec l'appui du DAT. Aujourd'hui, le FCE permet de soutenir les FEFFI du fondamental et du collège.

Revue des principaux succès du DAT vis-à-vis des 5 objectifs principaux ayant structuré son intervention (5/5)

Objectif spécifique N°5 : Transférer les compétences aux personnels clés en charge du FCE

PLAN DE TRANSFERT DE COMPETENCES

- **Validation et révision du PTC** : Un plan de transfert de compétences a bien été élaboré avec l'aval de la CELCO et des ministères sectoriels, avec une révision dans un second temps pour cibler davantage les actions y étant inscrites
- **Intégration du RC** : Des activités sur le Renforcement des Capacités (RC) sont systématiquement incluses dans les notes de cadrage et les PTA des trois ministères.

MISE EN OEUVRE DU TRANSFERT

- **Co-construction et structuration** : Le DAT a contribué à la co-construction des outils et à la structuration des pratiques, renforçant ainsi l'efficacité des processus et un certain transfert de compétences.
- **Appui à la formation** : Un expert complémentaire en court terme a été mobilisé pour soutenir l'élaboration de modules de formation à l'INFP.
- **Facilitation par la technologie et l'appui des AT** : La diffusion des informations est facilitée par la technologie et l'appui des AT.

EVALUATION A MI-PARCOURS

- **Évaluation du transfert de compétences** : Un bilan a été réalisé en 2023 par l'expert supervision, tenant compte des formations financées par le FCE en 2022
- **Maîtrise du MdP** : Les acteurs centraux, impliqués dès la conception du MdP, le maîtrisent mieux et perçoivent sa mise en œuvre plus positivement.

Panorama des principaux points forts du DAT identifiés dans le cadre du diagnostic

DÉCLOISONNEMENT DES RELATIONS MINISTÉRIELLES ET RENFORCEMENT DE LA COLLABORATION

Le DAT a permis de **renforcer le dialogue entre les ministères sectoriels et le MEF**, facilitant ainsi l'engagement des dépenses et la collaboration entre les ministères. Cette dynamique s'est encore accélérée via la **mise en place du GETFP**, appuyée par le DAT, qui a permis de faciliter davantage le suivi du FCE et la résolution de problèmes. **Le GETFP même pris un certain relai du DAT** à l'issue des interventions respectives de son format initial et transitoire, avec **des comités périodiques et la réalisation de sessions de renforcement de capacités à tous les niveaux**. La capacité de certains AT à faire entendre des requêtes au plus haut niveau de la sphère administrative malgache pour permettre de lever des blocages stratégiques a également été souligné.

PRODUCTION D'OUTILS ET MODELES PÉRENNES

Le DAT a **développé un certain nombre d'outils et modèles** (comme : canevas de rapportage, des tableaux de bord pour le suivi des marchés, des modèles standardisés de passation de marchés, etc) largement utilisés par les bénéficiaires

APPUI IMPORTANT A LA STRUCTURATION DU FCE

Le DAT a activement **contribué à poser les bases d'un FCE structuré et adapté** en amont, principalement via la révision du manuel de procédures FCE, et même du cadre réglementaire national, permettant ainsi de lever des blocages particulièrement importants et de permettre le démarrage de l'exécution du FCE en 2022.

CAPACITÉ D'ADAPTATION DU DAT

Le DAT a su **ajuster sa structure aux besoins évolutifs au fil du temps**, avec notamment une prolongation de 6 mois avec un DAT transitoire ou encore le renforcement du dispositif via l'arrivée de 2 Experts en passation de marchés lors de son premier mandat, et celle d'un AT dédié au SG du METFP

RENFORCEMENT DES CAPACITES

Certains membres du DAT ont **formé un nombre conséquent de personnes** à travers un accompagnement quotidien et des formations ponctuelles, renforçant ainsi les capacités techniques et interpersonnelles des bénéficiaires pour l'ensemble des 3 ministères, au niveau central et déconcentré. Des progrès visibles en matière de pratiques et de conformité aux normes ont été perceptibles, malgré le fait qu'ils soient disparates.

EXPERTISE DES AT

La majorité des AT possédaient **une expertise solide dans leur domaine, permettant un appui technique de qualité**. Les principaux blocages n'étaient pas dus à un manque de compétence, bien que certains profils n'aient pas toujours été parfaitement adaptés au contexte malgache.

PRÉSENCE PHYSIQUE

Les ministères appuyés ont souligné **l'importance de la présence physique des AT sur le sol national**, renforçant la collaboration et facilitant des échanges ayant pu s'avérer parfois plus périlleux avec les AT perlés.

RÉACTIVITÉ DES AT

Les AT ont fait preuve, pour la majorité, d'une **grande flexibilité pour répondre aux demandes des bénéficiaires**, se montrant disponibles en tout temps pour adapter leur à l'évolutivité des besoins.

Panorama des principaux points forts du DAT identifiés dans le cadre du diagnostic – [FOCUS] GTEFP & GTR : Un groupement d’animation du dialogue stratégique et technique pour renforcer la coordination du secteur et la mise en œuvre du FCE

Dans le cadre du Fonds Commun pour l'Éducation (FCE), la gouvernance financière est un enjeu clé pour garantir une gestion efficace et transparente des ressources allouées au secteur éducatif. Afin d'améliorer la coordination technique et le dialogue entre les différents acteurs impliqués, le rôle du Groupe Technique Élargi des Finances Publiques (GTEFP) a été étendu par décision du 19 janvier 2023. Ce dispositif est complété par les Groupes de Travail Régionaux (GTR), qui assurent un suivi opérationnel au niveau local, permettant de combler l'absence des ETR en région. Ensemble, ils forment un cadre de pilotage structuré pour une gestion optimisée des finances publiques dans l'éducation.

GTEFP – Groupe Technique Élargi des Finances Publiques

Objectif

- Renforcer la gouvernance financière du secteur éducatif en améliorant la coordination entre les ministères en charge de l'éducation, les bailleurs de fonds et les autres parties prenantes.

Missions principales :

- Assurer une gouvernance financière efficace et transparente du FCE.
- Harmoniser et renforcer la planification budgétaire et la gestion financière des ministères concernés.
- Optimiser l'exécution budgétaire pour maximiser l'impact des financements sur l'éducation.
- Organiser des audits et renforcer le contrôle interne des finances publiques pour garantir une bonne gestion des ressources.

Structure et fonctionnement :

- Présidence : Direction de la Comptabilité Publique du MEF (DCP/MEF).
- Composition : Ministères de l'Éducation et des Finances, bailleurs de fonds, institutions publiques et autres acteurs clés.
- Réunions régulières pour définir et suivre le programme de travail, ajuster les stratégies et s'assurer de l'efficacité des actions mises en place.

GTR – Groupes de Travail Régionaux

Les Groupes de Travail Régionaux (GTR) sont des **instances décentralisées du GTEFP**, chargées de **décliner et de suivre la mise en œuvre des directives au niveau régional**, en assurant une meilleure proximité avec les réalités locales.

Composition :

- Directeurs régionaux des ministères concernés.
- Responsables administratifs et financiers.
- Trésoriers et contrôleurs financiers régionaux.

Rôle et missions :

- Appliquer localement les décisions et orientations définies par le GTEFP.
- Assurer un suivi rapproché de l'exécution budgétaire et de l'allocation des ressources dans les régions.
- Identifier et remonter les problématiques spécifiques à chaque région pour un ajustement des stratégies nationales.
- Se réunir mensuellement sous la convocation du lead régional pour faire le point sur l'avancement des travaux et proposer des optimisations.

Panorama des principaux points forts du DAT identifiés dans le cadre du diagnostic – [FOCUS] Organisation et Fonctionnement du Secrétariat Technique du GTEFP

Le Secrétariat technique du GTEFP joue un rôle central dans la coordination et le suivi des actions liées au Fonds Commun de l'Éducation. Pour assurer une gestion efficace et réactive, il organise des réunions régulières afin d'évaluer l'avancement des travaux et d'ajuster les actions en fonction des besoins. Des sessions stratégiques sont également tenues avec le GTEFP pour valider les grandes orientations et suivre l'état d'exécution des engagements. En complément, des échanges ciblés peuvent être programmés entre les différents responsables pour traiter des thématiques spécifiques et répondre aux priorités opérationnelles du FCE.

Missions et Attributions – Rôle clé du Secrétariat dans la mise en œuvre du Fonds Commun de l'Éducation.

Le Secrétariat technique du Groupe Technique Élargi des Finances Publiques (GTEFP) a pour vocation de **garantir la mise en œuvre efficace du Fonds Commun de l'Éducation (FCE)** en appuyant la présidence du GTEFP. Ses principales responsabilités incluent :

- **Coordination et suivi** : veiller à la bonne exécution des activités et à leur alignement avec les objectifs du Fonds.
- **Opérationnalisation des décisions** : faciliter la traduction des orientations stratégiques en actions concrètes.
- **Gestion de l'information et reporting** : organiser la collecte, l'analyse et la transmission des données nécessaires au suivi et à l'évaluation des initiatives.
- **Liaison institutionnelle** : assurer une communication fluide entre les différents ministères concernés, en particulier ceux de l'Économie et des Finances et de l'Éducation.

Le Secrétariat technique du GTEFP – joue un rôle central dans la coordination et le suivi des actions liées au Fonds Commun de l'Éducation en appui de la présidence du GTEFP.

Le Secrétariat technique fonctionne sous l'autorité du Président du GTEFP et agit en collaboration avec les ministères partenaires. Il est composé d'experts et de cadres issus des ministères concernés, avec une répartition claire des responsabilités pour assurer la gestion et le suivi du Fonds Commun de l'Éducation.

- Le **Secrétaire technique** pilote l'ensemble du dispositif et veille à son bon fonctionnement.
- Les **responsables sectoriels** (éducation de base, enseignement technique et supérieur) assurent la liaison avec leurs ministères respectifs pour garantir la transmission et l'actualisation des données.
- Le **responsable de la coordination et de la programmation** veille à la planification des activités et à l'optimisation des ressources disponibles.
- Le **responsable de la gestion budgétaire et de la passation des marchés** assure le suivi des engagements financiers et veille à la conformité des procédures.
- Le **responsable des relations extérieures et de la communication** facilite les échanges avec les parties prenantes et assure la diffusion des informations essentielles.
- Les **responsables de la logistique et de l'informatique** garantissent le bon déroulement des opérations techniques et organisationnelles.

Cette structuration permet d'assurer **une coordination renforcée** entre les différents acteurs et d'assurer une mise en œuvre efficace des actions du Fonds Commun de l'Éducation via :

- **Une approche concertée** : les décisions sont prises en coordination avec l'ensemble des acteurs impliqués.
- **Une organisation souple et réactive** : les membres interviennent en fonction des priorités définies par le groupe.
- **Une gestion transparente** : un système de suivi est mis en place pour assurer la traçabilité des actions et leur conformité aux règles de gestion des finances publiques.

Agenda

1/ INTRODUCTION ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

2/ REVUE SYNTHETIQUE DU DAT

3/ ANALYSE DES POINTS FORTS IDENTIFIES

4/ ANALYSE DES DEFIS ET AXES D'AMELIORATION
IDENTIFIES

5/ PISTES D'AMELIORATION ET RECOMMANDATIONS
POUR LE FUTUR DAT

Revue des principaux défis et axes d'amélioration du DAT vis-à-vis des 5 objectifs principaux ayant structuré son intervention (1/5)

Objectif spécifique N°1 :

Renforcer et accompagner les capacités de coordination, de planification et de rapportage du secteur de l'éducation

COORDINATION ET PILOTAGE

- **Une coordination et un pilotage perfectible** : Les décisions en général pourraient être plus rapides, et le dialogue entre la partie nationale et les PTF pourraient être davantage fluide, avec encore des questions sur l'adaptation des procédures jugées parfois trop contraignantes et différenciées de des procédures nationales. Le DAT pourrait jouer un rôle davantage déterminant pour faciliter cela.
- **Manque de concrétisation du rôle de la CELCO** : le DAT a été en incapacité de faire prendre de l'ampleur à la cellule, mais principalement du fait d'un manque de volonté institutionnelle.

OUTILS DIGITAUX MENETFP

- **Déploiement des outils digitaux entravé par des défis structurels** : Bien que des outils digitaux soient développés pour les fonctions des ministères, leur mise en œuvre reste compromise par des problèmes d'accès à l'énergie et de matériel informatique pour les acteurs budgétaires. Une certaine lenteur des procédures du FCE empêche également l'acquisition des ressources essentielles (énergie, équipements, personnel), rendant ces avancées difficilement réalisables.
- **Un logiciel PTA encore à optimiser** : Le PTA a été développé, mais il ne répond pas pleinement aux attentes et aux besoins des bénéficiaires. Des améliorations sont nécessaires pour mieux l'adapter à leurs usages.

SUIVI DU PSE

- **Optimisation du reporting et gestion des ressources** : Des efforts restent nécessaires pour assurer une livraison à temps et optimiser l'utilisation des ressources en centralisant, dans un document unique, toutes les réalisations du secteur de l'éducation. Le défi majeur demeure la mise en place d'un reporting exhaustif et davantage fiable.

SUPERVISION EXTERNE

- **Un certain délai observé dans les corrections du FCE** : Certaines corrections des dysfonctionnements du FCE ont pu mettre un certain temps à être prises. Le manque de vulgarisation du MdP a également pu freiner l'opérationnalisation, affectant le fonctionnement de l'ensemble des piliers du FCE.

Revue des principaux défis et axes d'amélioration du DAT vis-à-vis des 5 objectifs principaux ayant structuré son intervention (2/5)

Objectif spécifique N°2 :

Renforcer et accompagner les capacités de programmation, d'exécution et de suivi budgétaire et financier du FCE

MAITRISE DES PROCEDURES D'EXEC.

- **Difficultés d'appropriation des nouveaux concepts** : Certains acteurs budgétaires semblent encore rencontrer certaines difficultés avec les procédures. Des incompréhensions persistantes, des difficultés à suivre les mises à jour du manuel et des réticences à s'impliquer pleinement dans l'opérationnalisation du FCE perdurent encore, certains préférant éviter les « complications » liées à l'utilisation des fonds, bien que ce dernier phénomène semble désormais moins fréquent.

Revue des principaux défis et axes d'amélioration du DAT vis-à-vis des 5 objectifs principaux ayant structuré son intervention (3/5)

Objectif spécifique N°3 :

Renforcer et accompagner les capacités et l'application des procédures de passation des marchés

PLANS DE PPM

- **Difficulté de mobilisation et retards** : Des difficultés de mobilisation et des retards dans la transmission des PPM persistent, malgré les appuis du DAT en central et en régions. Ces obstacles résultent principalement de la lenteur du déblocage des fonds, des retards dans l'élaboration et la validation des PTA prérequis aux PPM, ainsi que des lourdeurs administratives et de multiples contrôles.

RENFORCEMENT DE CAPACITES

- **Manque de transfert de compétences** : Le transfert de compétences du DAT est jugé globalement insuffisant par les bénéficiaires.
- **Difficultés logistiques freinant les formations** : Les contraintes de déplacement des ETR ont empêché la réalisation de formations en région, réduisant la portée du renforcement des capacités.
- **Absence d'évaluation des formations en passation de marché** : Aucune évaluation n'a été menée pour mesurer l'impact des renforcements de capacité en passation de marché, limitant la possibilité d'ajustements et d'améliorations.

RESPECT DES PROCEDURES

- **Manque de visibilité** : Difficulté à suivre l'avancement des procédures au sein des ministères et STD en raison du nombre de régions et des capacités limitées des ETR.
- **Appui insuffisant aux PRMP** : Les AT n'ont pas pu accompagner toutes les PRMP en région pour lever leurs craintes et faciliter l'application des procédures, retardant l'attribution des marchés.
- **Problèmes de conformité** : Nécessité d'un meilleur suivi des règles malgaches (notamment pour clarifier les responsabilités dans le traitement des dossiers, les contrôles redondants (notamment avec le CNM), les démarches pour obtenir l'autorisation du Premier Ministre et les ANO requis.
- La qualité de **rédaction des Termes De Références** et la **définition des Spécifications Techniques** de certains marchés doivent encore être renforcés

Revue des principaux défis et axes d'amélioration du DAT vis-à-vis des 5 objectifs principaux ayant structuré son intervention (4/5)

Objectif spécifique N°4 : Renforcer et accompagner la déconcentration et décentralisation (INFP/EPA) du système éducatif

PLANIFICATION & RAPPORTAGE (DREN/CISCO/ZAP)

- **Substitution de l'ATFCE aux acteurs locaux** : Il a été déploré le fait que les AT aient pu dans certains cas se substituer à eux pour pallier leurs difficultés dans la collecte d'informations, l'analyse des tableaux et le remplissage des canevas, entravant quelque peu le transfert de compétences.
- **Manque d'accompagnement personnalisé** : Certains acteurs locaux ont déploré l'absence d'un soutien rapproché pour le remplissage des canevas dans les régions.
- **Manque de transparence sur les budgets éligibles** : Le partage insuffisant des PTA validés au niveau régional a empêché les acteurs locaux d'avoir une visibilité claire sur les budgets utilisables.

FORMATIONS CONTINUES DE L'INFP

- **les activités prévues ne sont pas encore financées du fait de problèmes administratifs.**

TRANSFERT DE RESSOURCES FCE

- **Non acquis** du fait de la politique du Gouvernement en matière de décentralisation du système éducatif.

Revue des principaux défis et axes d'amélioration du DAT vis-à-vis des 5 objectifs principaux ayant structuré son intervention (5/5)

Objectif spécifique N°5 : Transférer les compétences aux personnels clés en charge du FCE

PLAN DE TRANSFERT DE COMPETENCES

- **Manque de clarté sur les priorités** : Le plan de transfert de compétences est disponible, mais il manque de clarté sur les compétences prioritaires à transférer selon les catégories d'acteurs.
- **Processus incomplet d'ingénierie des compétences** : L'ingénierie des compétences n'a pas été pleinement menée avec la participation des personnels et institutions concernés, limitant son efficacité.
- **Impact sur la passation des marchés et l'exécution budgétaire** : Une meilleure définition des transferts est essentielle pour accélérer la passation des marchés et améliorer les taux d'exécution budgétaire, encore trop bas.
- **Nécessité d'un ajustement du plan** : Le plan doit être affiné afin d'assurer une adéquation entre les outils de transfert et les besoins spécifiques des acteurs, en intégrant les thématiques de formation, de conseil et de documentation adaptées.

MISE EN OEUVRE DU TRANSFERT

- **Faiblesse des compétences et obstacles structurels** : Le transfert est également freiné par le manque de compétences de certains AT régionaux et la faible préparation des récepteurs, aggravée par un recrutement des agents n'ayant pas les compétences requises pour remplir leurs obligations.
- **Disparités dans le renforcement des compétences** : Le renforcement des compétences été, in fine, très inégal et certains bénéficiaires considèrent toujours ne pas avoir reçu/n'avoir reçu que trop peu de transfert de compétences.

EVALUATION A MI-PARCOURS

- **Difficultés des acteurs budgétaires excentrés** : Les acteurs budgétaires excentrés, peu accompagnés et confrontés à des questions sans réponse, rencontrent des difficultés à appliquer l'outil. Leur intégration tardive, avec une dissémination du MdP seulement en octobre 2023, a renforcé une certaine réticence et certains blocages.
- **Insuffisance opérationnelle des bénéficiaires** : Les bénéficiaires du DAT sont restés, au global, insuffisamment opérationnels, manquant de maîtrise de la procédure et d'outils pour l'appliquer. Le DAT est ainsi souvent intervenu en substitution au lieu de se limiter à un appui-conseil.

Revue des principaux défis et axes d'amélioration du DAT - Facteurs externes ayant pu limiter l'impact du DAT

DÉMARRAGE TARDIF DU FCE

Le FCE n'a été **opérationnel qu'à partir de juillet 2022**, soit un an et demi après le déploiement des assistants techniques, **retardant ainsi le début de l'exécution des activités financées et limitant ainsi l'impact du dispositif qui aurait pu évoluer plus longtemps au sein d'un système opérationnel**. Le processus d'exécution des financements a été freiné par la lente adoption du manuel de procédures du FCE, nécessitant de nombreux allers-retours avant sa validation définitive. La durée d'intervention du DAT initial au sein d'un FCE opérationnel a donc été d'une durée relativement courte, sur laquelle de nombreux résultats probants ont tout de même été réalisés.

ROTATION DES CADRES ET MANQUE DE PERSONNEL DÉDIÉ

Le **roulement élevé des cadres ministériels et agents publics a entravé la continuité des efforts engagés**. Ce phénomène s'est traduit par une **perte de compétences et un manque d'appropriation** des outils/canevas développés par le DAT. Par ailleurs, plusieurs structures administratives, comme la CELCO ou le GTEFP ont pu et peuvent encore souffrir d'un manque de personnel dédié, compliquant leur fonctionnement et leur efficacité.

DISTANCE ET DIFFICULTÉS LOGISTIQUES

Le système éducatif est organisé sur **un territoire vaste et fragmenté** (6 provinces, 24 régions, 114 CISCO, 1 800 ZAP). Cette dispersion géographique, **combinée à l'état des infrastructures routières, a freiné la déconcentration du système** et compliqué la mise en œuvre des interventions des AT sur le terrain.

DIFFICULTÉS LIÉES AU DÉBOURSEMENT DES FONDS FCE

Les **procédures et modalités du FCE sont parfois perçues comme étant trop éloignées des pratiques nationales, créant ainsi des obstacles à l'atteinte des objectifs financiers**. Ces exigences ont ajouté une nouvelle charge de travail importante pour les bénéficiaires, souvent non compensée de manière adéquate, ce qui a pu affecter leur motivation et, par conséquent, la fluidité des processus et le fonctionnement du mécanisme. **Cette situation a également pu compliquer la tâche des AT, qui ont parfois dû naviguer tant bien que mal entre les attentes des bailleurs et les contraintes et habitudes nationales.**

Revue des principaux défis et axes d'amélioration du DAT - Facteurs externes ayant pu limiter l'impact du DAT

UNE CELLULE DE COORDINATION SECTORIELLE PEU OPERATIONNELLE

Mise en place en 2018, la CELCO a pour vocation d'**assurer le secrétariat exécutif du PSPE et promouvoir le dialogue sectoriel**. Son rôle s'est élargi avec la création du FCE, où elle a notamment contribué à **l'opérationnalisation du dispositif, à l'animation et à la consolidation de la planification, du suivi-rapportage**. Toutefois, elle n'a jamais vraiment pu réaliser pleinement ces missions en raison d'un **manque d'ancrage institutionnel favorable et de ressources propres**.

Bien que la CELCO ait un budget annuel, rattaché et dépendant du MEN, ses **capacités budgétaires effectives sont finalement limitées**. Ce manque de moyens cumulé au fait que ses membres, sauf le Coordonateur, doivent **cumuler leurs responsabilités avec d'autres fonctions ministérielles**, réduisant l'implication effective de la cellule. En conséquence, la CELCO peine à remplir son mandat, et est même contournée par les ministères sectoriels.

Malgré un rôle reconnu, notamment dans le suivi-rapportage et la coordination des comités de suivi FCE, **la CELCO reste dépendante du MEN pour obtenir l'aval des autorités et mener à bien ses travaux**. Un poids décisionnel limité rend difficile son rôle de consolidation et de coordination des initiatives. **Les Comités de Suivi FCE ont demandé que la CELCO devienne une Structure Opérationnelle Autonome mais la partie nationale n'a pas donné de suite à cette demande à ce jour.**

PROBLÈMES PERSISTANTS DANS LE TRANSFERT DES FONDS AUX CRINFP



Si le l'exécution des fonds FCE au niveau de l'INFP ne pose pas de difficulté, **l'exécution vers les CRINFP n'a jamais eu lieu demeure un défi majeur**, notamment en raison de **procédures contraignantes à réaliser, de blocages administratifs et budgétaires**, nécessitant un potentiel accompagnement spécifique de l'INFP.

Bien que 80 % des fonds soient destinés aux CRINFP, leur mobilisation est entravée par un processus de validation long et fastidieux (MEN, MEF, primature, etc.), alourdi par une faible mobilisation des décideurs publics et des blocages récurrents à différents échelons (refus de signature, non-respect des procédures nationales, incohérences avec la réglementation).

Chaque année, ces lenteurs empêchent l'exécution budgétaire et la mise en œuvre des activités prévues. Malgré une nouvelle tentative en 2025, l'INFP peine toujours à identifier un mécanisme efficace et pérenne pour fluidifier ces transferts et éviter de reproduire ce cycle de blocages.

Revue des principaux défis et axes d'amélioration du DAT

ABSENCE DE LEADERSHIP STRUCTURANT

Le Dispositif d'Assistance Technique a souffert d'un **manque de leadership et de stabilité** à sa tête. Le premier chef de mission n'a pas pu **démontrer les compétences et capacités nécessaires pour assurer pleinement ses responsabilités**. Cette situation a entraîné un manque de directives claires pour aligner les efforts des Assistants Techniques autour d'une approche commune. Faute d'un encadrement structuré, notamment pour les AT régionaux, ces derniers ont dû travailler de manière autonome, ce qui a généré des écarts dans les méthodes de travail et des perceptions divergentes avec les bénéficiaires.

DÉFICIT DE COMMUNICATION ET DE COORDINATION

Les **interactions entre les Assistants Techniques ont été inégales**, en raison d'une détérioration progressive des comités internes. En particulier, les AT en région se sont retrouvés isolés, avec un partage d'informations limité et des opportunités restreintes pour remonter des données de terrain de manière structurée. Bien que les réunions du Dispositif d'Assistance Technique aient été instaurées pour améliorer la coordination, elles n'ont **pas toujours eu lieu régulièrement et leur format n'était pas spécialement adapté aux besoins spécifiques des AT régionaux**.

CHARGE DE TRAVAIL ÉLEVÉE POUR LES AT REGIONAUX

Les ATR étaient responsables d'**accompagner un grand nombre de bénéficiaires sur des territoires étendus** (24 DREN, 114 CISCO, plus de 1700 ZAP, 19 DRETFP, 125 EETFP, 28 CRINFP et 2648 caisses écoles) et difficilement accessibles, ce qui **limitait leur capacité à offrir un soutien de proximité**. De plus, leur mission principale de gestion des fonds FCE a été impactée par les retards de financement, réduisant ainsi le temps disponible pour accompagner les cadres régionaux.

MANQUE D'EXPERTISE EN FINANCE PUBLIQUE POUR CERTAINS AT

Le **manque d'expertise en finance publique a limité l'efficacité du DAT, tant au niveau central que régional**. Le chef de mission initial, sans profil financier, a notamment beaucoup dû s'appuyer sur l'AT finances publiques. En région, certains ATR disposaient de peu/pas de notions en finance publique, ce qui a freiné leur opérationnalisation et les a contraints à s'appuyer fortement sur d'autres ATR, déjà mobilisés sur d'autres responsabilités. Il est à noter que les AT en régions devaient, selon les TDR, avoir un profil de planificateur, suivi évaluation, rapportage. Cependant, au moment de l'opérationnalisation de la mécanique du fonds, ils ont eu besoin de connaissances en finances publiques, du conseil en comptabilité, de l'appui à la passation de marchés.

MANQUE DE TRANSFERT DE COMPETENCES

En 2022, un **Plan de Transfert des Compétences a été élaboré avec les bénéficiaires pour définir les compétences à transmettre via le DAT durant son intervention, mais il n'a pas pu être totalement mis en œuvre**. Les Assistants Techniques (AT), souvent occupés par des tâches plus opérationnelles, ont, à plusieurs reprises, eu à **travailler « à la place » des bénéficiaires** plutôt que de les accompagner dans leur montée en compétences. Cette situation s'explique en partie par la **volonté de prioriser le bon fonctionnement des mécanismes du Fonds Commun pour l'Éducation (FCE)**, parfois au détriment du transfert de compétences initialement prévu.

Revue des principales lacunes et axes d'amélioration remontés pour le DAT

UN APPUI A LA PLANIFICATION ET AU RAPPORTAGE PARTICULIEREMENT PERFECTIBLE

L'accompagnement en planification **aurait pu être mieux structuré**. L'intervention d'un AT perlé dédiée a été jugée **pertinente mais trop ponctuelle, nécessitant un relais plus soutenu**. À plusieurs reprises, un expert régional a été mobilisé sur des moments clés, ce qui a montré l'intérêt d'un binôme composé d'un AT international perlé et d'un AT national permanent basé à Antananarivo, avec la possibilité de se déplacer en région. Ainsi, les AT régionaux n'auraient pas besoin d'avoir une spécialisation poussée en planification. **La présence d'un seul AT perlé pour trois ministères a été perçue comme insuffisante pour répondre aux besoins variés des services bénéficiaires.**

DES LACUNES PERSISTANTES EN RAPPORTAGE TECHNIQUE

L'exercice de rapportage technique en région a rencontré des difficultés particulières. Pendant la période transitoire de six mois en 2024, **l'absence d'AT régionaux pour relayer la collecte des données a entraîné d'importants retards**. Compte tenu du nombre élevé d'entités recevant des financements via le FCE, une solution durable est d'investir dans la digitalisation du rapportage, en cohérence avec celle des PTA, et, d'ici là, de renforcer les appuis techniques dans les régions.

CLARIFICATION DU RÔLE DES AT DANS LA PASSATION DES MARCHÉS

L'implication des AT dans la passation des marchés a soulevé des interrogations. Certains bénéficiaires ont exprimé des attentes contrastées, pointant à la fois un besoin d'accompagnement et un rôle parfois perçu comme trop directif, avec des **méthodes parfois inadaptées et des divergences d'opinions régulières** entre les 2 AT en charge, **au point de parfois nuire à l'avancement des opérations plutôt que d'y contribuer**. Il serait pertinent d'orienter l'appui des AT vers une meilleure transmission des compétences plutôt que sur le traitement direct des dossiers. Les spécialistes en passation de marchés devraient avant tout faciliter l'appropriation des processus par les bénéficiaires.

UNE CHARGE DE TRAVAIL ELEVEE AU NIVEAU CENTRAL

Les AT ont, au global, été confrontés à **une charge de travail jugée trop importante, limitant leur capacité à optimiser les résultats dans les derniers mois de mise en œuvre**. Bien que leurs missions aient été définies dans le contrat, le poids des tâches les a souvent **contraints à une gestion quotidienne centrée sur des coachings personnalisés**, notamment au niveau central. Ce manque de visibilité stratégique a **pu restreindre leur marge de manœuvre pour anticiper les blocages et proposer des solutions structurelles adaptées**.

Aperçu des statistiques structurantes de l'exécution budgétaire du FCE, n'étant pas encore à la hauteur des attentes initiales

A fin 2023, la deuxième année de mise en œuvre du FCE permet de constater que l'outil est désormais fonctionnel. Malgré certains progrès, l'exécution budgétaire du FCE reste toutefois en deçà des attentes, avec des crédits sous-utilisés et des retards persistants dans les paiements et la passation des marchés.

Exécution budgétaire

L'exécution budgétaire a montré des résultats contrastés selon les ministères :

- **MEN** : Taux d'engagement de **44,44%**, avec 15,6 milliards d'Ar engagés.
- **METFP** : Taux d'engagement de **60%**, soit 8,73 milliards d'Ar engagés.
- **MESURPES** : Taux d'engagement faible de **18%**, avec 1,48 milliard d'Ar engagés.
- L'exécution budgétaire a **progressé légèrement par rapport à 2022 (44,5% contre 40% en 2022)**, mais les crédits n'ont pas été consommés de manière homogène. **Les directions centrales des ministères ont moins bien exécuté leurs budgets que les structures régionales.**

Exécution des marchés

L'exécution des marchés est un enjeu crucial dans l'utilisation des fonds du FCE. En 2023, les trois ministères ont engagé un montant total de 30,2 milliards d'Ariary dans des marchés publics, représentant **49,52% du budget total** :

- **Montant des marchés attribués** : 19,14 milliards d'Ar (**63,37%** du total engagé).
- **Répartition des marchés attribués** :
 - **Niveau central** : 6,22 milliards d'Ar, soit **50%** de taux d'attribution.
 - **Niveau régional** : 12,91 milliards d'Ar, avec un taux d'attribution de **73%**.

Difficultés relevées : manque de capacités techniques (rédaction TDR), procédures administratives longues (AN), problèmes d'organisation au sein des ministères (coordination). Cependant, **les régions ont mieux exécuté leurs marchés que les directions centrales**, car elles gèrent des marchés plus petits, évitant ainsi les contraintes administratives complexes.

Exécution comptable et financière

L'année 2023 a enregistré une augmentation du nombre de mandats traités :

- Total des mandats reçus : 14 604 (contre 7 718 en 2022).
- Mandats validés pour paiement : 12 696.
- Taux de rejet des mandats : 13,06% (en baisse par rapport à 2022 : 17,1%)..

Au 15 juin 2024, le Trésor Public avait validé 12 696 mandats, représentant 23,67 milliards d'Ariary.

Le montant des crédits non utilisés et tombés en annulation s'élève à 37,32 milliards d'Ar. Ces crédits annulés reflètent des **retards dans la mobilisation des acteurs, une lenteur administrative persistante et un manque de suivi dans l'exécution des budgets.**

Les résultats du FCE ne pas encore totalement satisfaisants, nécessitant des améliorations pour optimiser son efficacité. Le triplement du budget du FCE, qui sera porté à ~45 millions d'euros contre 16 millions d'euros en phase 1, marque une ambition renforcée pour cette nouvelle phase. Ce changement s'accompagne de l'arrivée de nouveaux bailleurs (PME, UE) qui financent en partie cette expansion, témoignant d'une confiance accrue dans le fonds. Toutefois, cette montée en puissance justifie d'autant plus la nécessité d'un Dispositif d'Appui Technique (DAT) renforcé. Face à une ambition élargie et à des attentes accrues en matière d'exécution budgétaire et de suivi, un appui structurant devient essentiel pour garantir l'efficacité et la fluidité de la mise en œuvre du FCE.

Agenda

1/ INTRODUCTION ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

2/ REVUE SYNTHETIQUE DU DAT

3/ ANALYSE DES POINTS FORTS IDENTIFIES

4/ ANALYSE DES DEFIS ET AXES D'AMELIORATION
IDENTIFIES

5/ PISTES D'AMELIORATION ET RECOMMANDATIONS
POUR LE FUTUR DAT

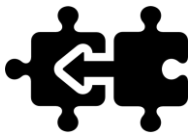
Axes d'amélioration identifiés – Renforcer la tâche de transfert de compétences des AT et favoriser une flexibilité du DAT pour une expertise mieux adaptée

Transfert de compétences & expertises complémentaires



Mettre davantage le transfert de compétences au cœur du fonctionnement du DAT

Le transfert de compétences doit être au centre du dispositif du DAT afin d'assurer **une appropriation durable des outils et des processus par les bénéficiaires, en vue de leur autonomisation**. Lors de la première phase, certaines missions des AT se sont transformées en exécution directe plutôt qu'en appui-conseil, limitant ainsi l'apprentissage des équipes locales. Il est donc essentiel d'**intégrer un plan structuré et renforcé de transfert de compétences, coconstruit finement avec l'ensemble des bénéficiaires**, incluant des sessions de formation ciblées, des mécanismes d'accompagnement progressif, et un suivi renforcé de l'appropriation des outils. Chaque AT devrait avoir **des objectifs clairs de transmission de savoir-faire, avec des indicateurs de progression, afin de mesurer l'autonomie acquise par les bénéficiaires tout au long de l'intervention**. Un cadre de collaboration plus structuré, basé sur une répartition progressive des responsabilités entre les AT et les acteurs nationaux, permettrait de **pérenniser les acquis et de réduire la dépendance au soutien technique externe**.

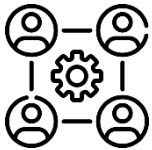


Préserver une flexibilité du DAT pour faire intervenir de potentielles expertises additionnelles

L'expérience de la première phase du DAT a démontré l'importance de maintenir **une enveloppe pour des expertises ponctuelles additionnelles de manière à répondre aux besoins émergents et pallier les manques d'expertise ponctuels**. Une structure trop rigide et entièrement prédéfinie risquerait de ne pas s'adapter aux évolutions du contexte et aux imprévus opérationnels. L'intervention d'experts, potentiellement perlés, à la demande (ex : en ingénierie de formation et e-learning, transformation digitale, gestion des systèmes d'information et organisation des processus) pourrait en effet permettre de combler des lacunes spécifiques et d'accompagner les acteurs clés du FCE sur des problématiques et projets précis (Ex : Mise en place d'un LMS FCE, digitalisation du rapportage et de l'archivage, ingénierie de formation pour l'INFP, subventions aux écoles, etc). Maintenir cette flexibilité est donc essentiel pour **ajuster les expertises en fonction des réalités du terrain, garantir un soutien technique efficace et ciblé, et optimiser l'impact global du dispositif d'assistance technique**.

Axes d'amélioration identifiés – Parfaire la coordination intra-DAT et clarifier du cadre d'intervention des AT

Renforcement de la coordination intra-DAT et définition concertée du cadre d'intervention des AT



Renforcer la coordination et la communication au sein du DAT avec l'impulsion d'un Chef de Mission pertinent

Une coordination efficace du DAT repose sur un leadership structurant et une communication renforcée entre les experts techniques. L'analyse révèle un manque de clarté dans la répartition des rôles, un suivi insuffisant des priorités et des plans de travail parfois mal alignés, entraînant des retards et une dispersion des efforts. **La nomination d'un chef de DAT fort, doté d'une vision stratégique claire et d'une capacité à impulser une dynamique collective, est essentielle pour structurer le pilotage des interventions.** Ce rôle doit inclure un suivi rapproché des actions des AT, l'animation de réunions de coordination régulières et l'établissement de mécanismes de communication efficaces, notamment entre le niveau central et les experts régionaux. En renforçant la coordination interne et en instaurant des processus de reporting plus rigoureux, le DAT gagnerait en cohérence, en réactivité et en impact, optimisant ainsi son soutien aux bénéficiaires du FCE. Le Chef de mission devra également **avoir une connaissance minimum des finances publiques pour être pertinent.**



Encourager une phase de cadrage du positionnement et du périmètre précis des AT

Chaque assistant technique doit **évoluer dans un cadre d'intervention clairement défini, aligné sur les besoins des bénéficiaires et les attentes des PTF**, afin de garantir une action cohérente et efficace. Chaque expert devrait passer par **une phase de cadrage visant à définir clairement son rôle vis-à-vis des bailleurs et des bénéficiaires**, en conciliant deux objectifs cruciaux du DAT : **respect des pratiques et échéances du FCE et renforcement des capacités.** Selon l'équilibre entre ces priorités, les AT pourront affiner un plan de renforcement de capacités, consolidé pour le DAT, avec des indicateurs clairs, et **un document d'engagement mutuel avec les bénéficiaires définissant les tâches et échéances à respecter.** Cette approche garantira une coordination efficace et un alignement des actions avec les attentes des parties prenantes, évitant ainsi des disparités entre les méthodes des AT et les besoins et attentes des bénéficiaires.

Axes d'amélioration identifiés – Développer l'accompagnement au GTEFP et à l'INFP pour préparer une potentielle transition au DAT et lever des blocages persistants

Renforcer l'accompagnement au GTEFP et à l'INFP pour préparer une potentielle transition progressive et lever les blocages institutionnels



Renforcer l'accompagnement du GTEFP en l'envisageant comme potentielle porte de sortie du futur DAT

Pour faire un nouveau pas vers l'autonomisation des bénéficiaires et assurer la continuité des actions du DAT, **considérer le GTEFP et le GTR comme une potentielle stratégie de sortie progressive du dispositif** pourrait s'avérer être une stratégie gagnante. Le GTEFP joue en effet déjà **un rôle clé dans la coordination avec le MEF, le suivi du FCE, la résolution de problèmes et le transfert de compétences** avec les ministères sectoriels au niveau central, tandis que les GTR, avec leur travail important en région, **permettent déjà de renforcer la mise en œuvre opérationnelle du FCE**. Toutefois, **un renforcement en organisationnel et institutionnel et un accompagnement au GTEFP sur ses projets structurants devra pour cela être mis en œuvre** afin de pérenniser et de démultiplier leur impact. Un accompagnement spécifique via le DAT ainsi que par des expertises perlées ciblées, et un transfert de moyens et de compétences progressif, devraient être envisagés. Une telle approche permettrait d'**assurer une prise en main plus durable par les acteurs nationaux, et de limiter la dépendance future à une assistance technique externe**.



Appuyer davantage l'INFP pour identifier en détail et résoudre les blocages persistants qui l'entravent

L'INFP fait face à des **blocages structurels, organisationnels et institutionnels persistants** qui freinent l'exécution de ses missions. L'analyse met en évidence les difficultés dans la mise en œuvre du FCE, liées notamment à un **statut institutionnel unique, des procédures administratives complexes et des blocages importants dans la mobilisation des financements vers les CRINFP**. Pour lever ces obstacles, il est essentiel de renforcer l'accompagnement de l'INFP en mettant en place un diagnostic approfondi des freins persistants et en identifiant des **mécanismes de gestion et de mobilisation des fonds plus pertinents**, permettant de libérer l'institut de ses contraintes. Cela passe notamment par la **mise en place de procédures de gestion interne afin de garantir une autonomie financière et l'élaboration d'un manuel de procédures structuré et adapté**. Une meilleure coordination avec les ministères concernés, notamment le MEF, et une stratégie de suivi plus rigoureuse, via l'appui du DAT, permettraient également d'accélérer la résolution des blocages et de renforcer l'efficacité opérationnelle de l'INFP.

Axes d'amélioration identifiés – Améliorer le dispositif d'experts régionaux et mettre en place un ancrage dédié pour les AT spécialisés en passation de marchés

Améliorer le dispositif d'experts régionaux et mettre en place un ancrage dédié pour les AT spécialisés en passation de marchés



Renforcer et affiner le dispositif d'experts régionaux pour un meilleur accompagnement

Pour améliorer l'efficacité du soutien technique au niveau déconcentré, il est essentiel de **renforcer le dispositif d'experts régionaux** en augmentant leur nombre, en affinant leur profil et/ou en optimisant leur positionnement. **Multitâches et sollicités sur de nombreux fronts**, les ATR jouent un **rôle de couteaux suisses**, et doivent naviguer entre de nombreuses responsabilités sur un vaste territoire. **Leur faible effectif, leur positionnement, et le profil de certains d'entre eux ont limité l'accompagnement des services déconcentrés**, d'où la nécessité de **recruter des experts aux compétences renforcées, avec à minima des compétences en finances publiques avérées, avec un meilleur positionnement**. Cette approche serait particulièrement bénéfique dans les zones rurales, où la couverture géographique vaste et les difficultés d'accès compliquent les déplacements. Les AT régionaux pourraient alors **se concentrer davantage sur le renforcement des compétences spécifiques** aux besoins locaux et assurer un meilleur appui global.



Favoriser un ancrage précis des AT passation de marché au sein des ministères et renforcer leur rôle d'accompagnement

La passation de marchés demeure **un goulot d'étranglement majeur dans l'exécution du FCE**, avec des **retards persistants et des difficultés à harmoniser les pratiques entre les différents ministères**. L'absence d'un ancrage institutionnel clair des AT spécialisés en passation de marchés a pu compliquer encore davantage la coordination, car ces experts interviennent de manière transversale sans périmètre finement défini, rendant leur action moins efficace. Il apparaît donc pertinent **d'ancrer ces AT au sein de ministères définis pour garantir un appui ciblé et structuré, fluidifier la communication avec les cellules de passation et accélérer/améliorer la préparation, l'exécution et le suivi des marchés**. Les assistants techniques recrutés se doivent également de **connaître les réalités pratiques de la passation de marché, au-delà de l'aspect théorique** comme cela a pu être le cas avec les précédents AT. Une telle approche permettrait d'améliorer la coordination entre les AT, d'éviter une dispersion des interventions et d'optimiser le transfert de compétences auprès des acteurs nationaux. **A minima 2 AT nationaux résidents en central**, connaissant déjà les procédures de passation de marché nationales et ayant comme responsabilité **d'appuyer les ATR pour gérer le nombre conséquent de marchés déconcentrés futurs**, semblent nécessaires pour le futur DAT. De plus, la future phase du FCE verra la **mise en place de contrats-cadres importants, nécessitant un appui plus opérationnel au sein des ministères**, notamment du METFP et du MESUPRES.

Axes d'amélioration identifiés – Renforcer l'appui aux caisses écoles ainsi que l'adaptation et l'écoute des bénéficiaires

Renforcer l'appui aux caisses écoles ainsi que l'adaptation et l'écoute des bénéficiaires



Optimiser l'accompagnement pour les caisses écoles au niveau central et déconcentré

Le nombre d'établissements financés par le FCE passera de 2 800 actuellement à 29 000 à partir de septembre 2025, avec un budget en forte hausse, passant de 2 milliards d'AR à 12 milliards d'AR. Pour garantir une future exécution efficace et transparente des caisses écoles, plusieurs actions doivent être mises en place pour les futurs AT. Premièrement, **renforcer leur rôle de coordination en les intégrant pleinement au processus budgétaire entre le MEF, les Percepteurs Principaux (PP) et les établissements scolaires**, afin d'accélérer l'exécution des paiements et d'éviter les retards. Deuxièmement, **assurer un suivi rigoureux des dépenses des mandataires en les impliquant dans le contrôle du futur mécanisme PEC et en ciblant les CISCO où des anomalies ont été identifiées**, garantissant ainsi une utilisation optimale des fonds. Troisièmement, les mobiliser dans **l'accompagnement des acteurs locaux en participant aux formations prévues pour les CISCO**, afin de renforcer leurs compétences sur la gestion des caisses écoles et l'application des procédures.



Améliorer l'Écoute et la prise en compte des retours des Bénéficiaires

Il serait judicieux de **renforcer les mécanismes d'écoute des bénéficiaires**, en instaurant **un canal de communication régulier**. Par exemple, des questionnaires en ligne périodiques pourraient permettre aux bénéficiaires de partager leur retour d'expérience sur le déroulement des activités du DAT. Ces feedbacks réguliers **aideraient à ajuster les interventions en temps réel, afin qu'elles répondent davantage aux besoins et attentes des bénéficiaires**. Une telle approche proactive garantirait une meilleure adéquation entre les actions du DAT et les attentes locales, tout en favorisant un climat de transparence et d'inclusivité.

Axes d'amélioration identifiés – Approfondir l'ancrage national du DAT en privilégiant globalement des experts résidents et des expériences adaptées

Renforcer l'ancrage national du DAT en privilégiant globalement des experts résidents et des expériences adaptées



Privilégier des experts résidents pour assurer la continuité de l'accompagnement

Afin de garantir **une adéquation renforcée du DAT avec les besoins nationaux**, il serait opportun de privilégier des experts résidents et permanents plutôt que des experts non-résidents perlés quand cela est possible. Cette présence continue permet de **renforcer la confiance des bénéficiaires, d'assurer une réactivité accrue face aux besoins émergents, et de mieux intégrer les dynamiques locales**. Les experts résidents peuvent également consacrer plus de temps à des activités de formation et d'accompagnement, favorisant ainsi un transfert de compétences plus approfondi et durable. Ainsi, à minima un poste d'AT Planification & Rapportage devrait être mis en place en format résident à temps plein pour le nouveau DAT.



Mettre l'accent sur des expériences régionales et/ou nationales pour les AT internationaux

Pour garantir une continuité et éviter des approches divergentes, **il serait pertinent de mettre particulièrement l'accent sur des expériences significatives dans des contextes similaires à Madagascar ou à Madagascar lors du recrutement des futurs AT, notamment internationaux**. Cette exigence permettrait de s'assurer que les experts disposent d'une compréhension fine des dynamiques locales, qu'ils sont en mesure d'adapter leur expertise aux réalités malgaches, et que les relations avec les différentes parties prenantes soient facilitées.

BearingPoint®